



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

Securing Africa's future through capacity development
Assurer l'avenir de l'Afrique en renforçant les capacités

Les impératifs de capacités pour l'atteinte des Objectifs de développement durable



en conformité avec l'Agenda 2063 de l'Union africaine.





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

Securing Africa's future through capacity development
Assurer l'avenir de l'Afrique en renforçant les capacités

Les impératifs de capacités pour l'atteinte des Objectifs de développement durable, en conformité avec l'Agenda 2063 de l'Union africaine.

Le présent rapport est un produit de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF). Les résultats, les interprétations et les conclusions figurant dans ce volume ne reflètent pas nécessairement le point de vue du Conseil d'administration ou du Conseil des gouverneurs de l'ACBF.

Le rapport a été produit et publié avec le soutien financier des États membres de l'ACBF, de la Banque africaine de développement et de la Banque mondiale.

L'ACBF ne garantit pas la précision des données incluses dans ce rapport.

Tous les droits sont réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, stockée dans un système de récupération ou transmise, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, électronique, mécanique, photocopie ou autrement, sans autorisation écrite préalable.

2019, Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique
2, Fairbairn Drive, Mt. Pleasant, Harare, Zimbabwe
Produit par le Département Connaissances et apprentissage
Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique
Tous droits réservés

Ceci est une traduction d'un document initialement publié en langue anglaise. La version originale de ce document est disponible sur le site web de l'ACBF : <http://www.acbf-pact.org>.

Pour plus d'informations sur les produits de connaissances, les projets et programmes, et autres activités de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique, visitez notre site Web à l'adresse suivante : <http://www.acbf-pact.org>

ISBN : 978-1777937-085-3
EAN : 978177937083

Avant-propos

La vie s'est améliorée pour de nombreux Africains au cours des 20 dernières années. Cependant, les progrès semblent plus lents qu'auparavant et apparemment, une approche de statu quo ne faciliterait probablement pas la réalisation de l'Agenda 2063 ni des Objectifs de développement durable (ODD). Pour déterminer ce que les pays africains doivent faire pour promouvoir un développement inclusif et durable dans le contexte des ODD, la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) a mené un exercice unique qui consiste à analyser les capacités nécessaires pour atteindre les ODD dans le contexte de l'Agenda 2063 de l'Afrique.

Ce rapport identifie les capacités dont les pays africains ont besoin pour tirer parti des opportunités offertes par les ODD pour bâtir des économies capables de soutenir leurs aspirations de développement. Il identifie les domaines et des approches de renforcement des capacités pour un éventail de parties prenantes, y compris les partenaires internationaux. Le présent rapport offre aux décideurs une nouvelle approche de développement, qui donne aux Africains le rôle de conducteur. Il montre comment les pays peuvent améliorer la vie des populations en compatibilité avec la vision de l'ACBF d'une Afrique capable de réaliser son propre développement.

Le rapport décrit une approche nouvelle, plus holistique, globale et coordonnée, qui implique de multiples parties prenantes, y compris les bénéficiaires ciblés et le secteur privé. L'approche vise à redynamiser les Africains avec l'esprit du travail en équipe vers la prospérité collective, un destin commun dans une Afrique unie et forte, en renforçant les capacités transformatrices qui consolide un nouveau sens de l'identité et crée une nouvelle culture d'autodétermination et de résultats.

Le message clé qui ressort de ce rapport est que les capacités humaine et institutionnelle limitées risquent de constituer un obstacle majeur à la mise en œuvre réussie des ODD. Les agences, les secteurs et les ministères en charge de la mise en œuvre manquent souvent de personnes ayant les compétences nécessaires pour obtenir des résultats, et l'allocation des ressources publiques pour renforcer les capacités reste souvent inadéquate, imprévisible et irrationnelle.

Parmi les principales conclusions de l'analyse, l'on peut citer les suivantes :

- Le manque de données compromet la capacité des pays à établir des critères de référence, à suivre les indicateurs de performance et à renforcer l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes.
- La plupart des institutions gouvernementales perçoivent les ODD comme une opportunité (moyenne à élevée) pour le développement des infrastructures, le développement agricole et l'industrialisation, ainsi que pour le développement des chaînes de valeur, des marchés et des petites et moyennes entreprises.
- Les pays africains sont favorables à l'utilisation des subventions d'appui budgétaire décaissées et gérées au sein de leurs propres systèmes – une idée qui n'est pas très bien perçue par les partenaires bilatéraux. Il existe une dichotomie entre ce que les partenaires au développement africains identifient comme priorités et ce que ces partenaires sont prêts à soutenir. Cela expose le défi de l'appropriation du programme de développement par les pays africains.
- De plus en plus d'Africains et de gouvernements africains pensent que le programme des ODD aura beaucoup plus de succès s'il est financé principalement par des ressources internes plutôt qu'externes.



Parmi les principaux messages en matière de renforcement des capacités, l'on peut noter les suivants :

- Plus d'Africains doivent recevoir une formation de base et avancée, y compris en matière d'analyse critique, de planification stratégique, de gestion axée sur les résultats, de mobilisation des ressources et de capacités de coordination. La formation avancée en élaboration et mise en œuvre de programmes et en gestion et atténuation des risques est également importante.
- Le programme de transformation de l'Afrique exige un leadership fort et une vision politique ; des institutions régionales, sous-régionales et nationales efficaces ; un personnel compétent ; et une collaboration multipartite inclusive. Quatre catégories de capacités doivent être renforcées, à savoir les capacités opérationnelles des organisations ; les capacités de changement et de transformation ; les capacités composites (planification, facilitation, gestion des connaissances et des risques, et financement, gestion et développement des programmes) ; et les compétences essentielles, techniques et sectorielles.
- Comme pour donner suite aux conclusions de ce rapport, il est nécessaire de préparer des plans de renforcement des capacités régionaux et nationaux pour répondre aux besoins identifiés comme critiques pour la mise en œuvre des ODD.

En conformité avec les recommandations, l'ACBF propose de soutenir un plus grand

nombre de pays dans la conduite d'évaluations approfondies des impératifs de capacités nationales pour la mise en œuvre des ODD. Dans l'esprit de l'intégration régionale, elle appuiera chaque bloc régional dans la réalisation d'un audit complet des compétences afin d'identifier les déficits dans le nombre de professionnels requis pour promouvoir un programme efficace de changement et de transformation. Elle prendra en compte le changement de mentalité et fera passer la discussion sur la préparation et la transformation au sommet des débats politiques. Elle soulignera la nécessité d'une nouvelle plateforme de discussion tripartite entre les universités, le secteur privé et les gouvernements sur les priorités en matière d'éducation et de compétences utiles pour trouver un emploi. Et grâce à des partenariats conjoints, elle mettra en place un programme de renforcement des capacités pour les ODD à l'intention des pays africains.

Notre mission est de nouer des partenariats stratégiques, d'offrir un soutien technique et de fournir un accès à des connaissances pertinentes pour le renforcement des capacités en Afrique. Le présent rapport permet de réaliser cette mission, en fournissant aux pays un nouvel ensemble d'idées pour stimuler le développement au profit de tous les Africains.

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

Remerciements

La présente étude a été inspirée par le Secrétaire exécutif de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF), Prof. Emmanuel Nnadozie. Le travail a été réalisé par une équipe dirigée par le Département Connaissances et apprentissage, sous la direction générale de son directeur, Thomas Munthali, assisté de Barassou Diawara, Robert Nantchouang, Frejus Thoto et du personnel du département. La production de l'étude a reçu le soutien et les contributions de tous les autres départements de la Fondation.

Le travail a été mené en étroite collaboration avec la Commission de l'Union africaine, ainsi que d'autres organisations comme la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA), le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), la Banque africaine de développement et le Système des Nations Unies en Afrique.

L'équipe de rédaction tient à remercier Capacity and Development Services (CAPDEV), qui a fourni un soutien technique substantiel dans la réalisation des sondages et la rédaction du rapport. L'ACBF exprime sa gratitude à tous les évaluateurs indépendants qui ont fait des suggestions et commentaires constructifs tout au long de la conceptualisation, de la collecte de données et de la rédaction. L'équipe remercie tous les experts et les partenaires qui, en tant que pairs, ont fait des contributions pendant ou après l'atelier de validation organisé à Harare le 29

juin 2017. Il s'agit notamment de Rogers Dhlwayo (Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) pour la Tanzanie et la Communauté de l'Afrique de l'Est), Amani Kamaleldin Ahmed El Taweel (Centre Al Ahram pour les études politiques, Égypte), Cecilia Idika-Kalu (Dukes Transnational, Nigeria), Rose Keffas (Bureau nigérian de l'assistant spécial principal du président sur les ODD), Moses Kiggundu (Université Carleton, Canada), Polycarp Masaki (réseau kényan des organisations villageoises), Gertrude Matsika (ministère zimbabwéen de la Planification économique), Florence Nazare (Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), Afrique du Sud), James Omoruyi Obakpolor (ministère nigérian du Budget et de la Planification nationale), Vaclav Prusa (Centre de plaidoyer législatif de la société civile [CISLAC], Nigeria), Thierno Sall (ENDA PRONAT, Sénégal), Germana Topolovec (délégation de l'Union européenne au Zimbabwe), Silas Sinyigaya (Plate-forme de la société civile rwandaise), Mehmet Turkay (Ambassade de Turquie au Zimbabwe), Zargou Elijah Whapoe (Agence libérienne de protection de l'environnement) et Stephen Zimba (ministère de l'Éducation générale de la Zambie).

La Fondation tient à remercier tout particulièrement la Banque africaine de développement et la Banque mondiale, dont le soutien financier a permis de produire le présent rapport d'étude.



Table des matières

AVANT-PROPOS	iii
REMERCIEMENTS	v
RÉSUMÉ ANALYTIQUE	1
CHAPITRE 1 INTRODUCTION : NOUVELLES MÉTHODES DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EN AFRIQUE	5
Adoption des objectifs du développement durable, et de l'Agenda 2063 de l'Union africaine et la nécessité du renforcement des capacités	6
Objectifs, et portée de l'étude	8
CHAPITRE 2 CADRE CONCEPTUEL POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS	11
Reconnaître les dimensions de la capacité	11
Lier le Programme d'action d'Addis-Abeba sur le financement du développement et du renforcement des capacités	12
S'inspirer du Programme d'action d'Addis-Abeba	14
Accroître la cohérence et intégrer les Objectifs de développement durable	16
Adopter une approche holistique, globale, coordonnée et multipartite	16
Investir dans les opportunités	17
Messages clés et recommandations	18
CHAPITRE 3 APPLICATION DES ENSEIGNEMENTS TIRÉS DES EFFORTS VISANT À ATTEINDRE LES OBJECTIFS DU MILLÉNAIRE POUR LE DÉVELOPPEMENT	21
Objectifs du Millénaire pour le développement : Performance de l'Afrique	21
Enseignements tirés de la mise en œuvre des Objectifs du Millénaire pour le Développement	23
Comment améliorer la mise en œuvre des Objectifs de développement durable et de l'Agenda 2063 ?	27
Renforcer l'éducation pour développer des compétences techniques essentielles	27
Bâtir une architecture institutionnelle, accroître les connaissances et partager l'information	28
Développement des infrastructures	28
Renforcement des systèmes de santé	29
Transfert de technologie	29
Préparation aux changements climatiques	29
Sensibilisation aux Objectifs de développement durable	29
Mobilisation des ressources financières	29
Tirer le meilleur parti de l'explosion démographique des jeunes	30
Amélioration du suivi, de l'évaluation et de la production des rapports	30
Messages clés et recommandations	30
CHAPITRE 4 ALIGNER LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET L'AGENDA 2063 AVEC LES PLANS NATIONAUX DE DÉVELOPPEMENT	33
Mapping des Objectifs de développement durable et de l'Agenda 2063	33
Progrès dans l'intégration des Objectifs de développement durable et l'Agenda 2063 dans les plans nationaux de développement	35
Mise en place des mécanismes institutionnels pour coordonner la mise en œuvre	38
Messages clés et recommandations	39



CHAPITRE 5 COMMENT LES PARTIES PRENANTES VOIENT-ELLES LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ?	41
Perspectives des ministères gouvernementaux	41
Perspectives du secteur privé	44
Perspectives des partenaires au développement	48
Perspectives des acteurs 'non-officiels'	52
Perceptions des groupes de jeunes et de femmes	54
Messages clés et recommandations	57
CHAPITRE 6 CAPACITÉS ESSENTIELLES POUR LA MISE EN ŒUVRE DES ODD DANS LE CADRE DE L'AGENDA 2063 : RÉSULTATS DES ÉTUDES DE CAS-PAYS	59
Paysage du renforcement des capacités en Afrique : Rapport sur les capacités en Afrique 2019	59
Capacités essentielles nécessaires à la mise en œuvre des Objectifs de développement durable : aperçu des résultats provenant des 11 pays	61
Défis en personnel et outils adéquats	62
Défis en matière de capacités par pays	63
Algérie : absence d'un environnement politique favorable	63
Cameroun : défis de capacité institutionnelle	64
Égypte : utilisation inefficace des ressources humaines et financières	64
Guinée équatoriale : faible gouvernance des ressources naturelles	64
Kenya : insuffisance des données désagrégées	65
Liberia : faible niveau de compétences immatérielles (leadership, planification stratégique) et faible capacité institutionnelle	65
Maurice : renforcement des capacités et ressources financières	65
Nigeria : renforcement des capacités sur les données et les statistiques	65
Rwanda : mobilisation des ressources intérieures	66
Zambie : ressources humaines limitées et faible capacité institutionnelle	66
Préparation des pays à la mise en œuvre des Objectifs de développement durable	66
Messages clés et recommandations	68
CHAPITRE 7 MESSAGES ET RECOMMANDATIONS CLÉS POUR LA MISE EN ŒUVRE DES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'AGENDA 2063	69
Messages clés	69
Recommandations	69
Recommandations générales	69
Recommandations pour les gouvernements	70
Recommandations pour les partenaires au développement	70
Recommandations pour le secteur privé	70
Recommandations pour les acteurs 'non-officiels' (informels)	71
Recommandations pour le monde académique	71
Recommandations pour la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique	71
BIBLIOGRAPHIE	73



LISTE DES FIGURES

Figure 2.1	Cadre conceptuel des ensembles de capacité pour le développement durable en Afrique	12
Figure 5.1	Perception des responsables gouvernementaux de l'engagement et de la participation des parties prenantes aux Objectifs de développement durable	44
Figure 5.2	Perceptions du secteur privé sur les Objectifs de développement durable en tant que sources d'opportunités	45
Figure 5.3	Compréhension du secteur privé des Objectifs de développement durable	45
Figure 5.4	Expertise technique du secteur privé susceptible d'être exploitée dans la mise en œuvre des Objectifs de développement durable	46
Figure 5.5	Probables investissements du secteur privé dans les domaines des Objectifs du développement durable	47
Figure 5.6	Perceptions du secteur privé des défis susceptibles de freiner les efforts visant à atteindre les Objectifs de développement durables	48
Figure 5.7	Perceptions des partenaires de développement sur la meilleure façon d'améliorer la coordination des efforts pour atteindre les Objectifs du développement durable	49
Figure 5.8	Mécanismes de financement privilégiés des partenaires de développement bilatéraux pour soutenir la mise en œuvre des Objectifs de développement durable	50
Figure 5.9	Perceptions des partenaires bilatéraux de l'importance d'opérer un changement dans l'action	51
Figure 5.10	Perceptions des agences de l'ONU sur l'importance d'opérer un changement dans l'action	51
Figure 5.11	Perception des acteurs informels sur les défis du développement	52
Figure 5.12	Perceptions des acteurs informels sur la prévalence des facteurs qui favorisent ou entravent le développement des capacités	53
Figure 5.13	Perceptions des acteurs informels sur l'importance d'opérer un changement dans l'action	54
Figure 5.14	Perceptions des défis du développement par les groupes de jeunes et de femmes	55
Figure 5.15	Sensibilisation des groupes de jeunes et de femmes aux possibilités de développement créées par les Objectifs de développement durable	55
Figure 5.16	Propriété, engagement et participation des acteurs informels aux Objectifs de développement durable	56
Figure 5.17	Perceptions des défis de la capacité des jeunes et des groupes de femmes	56
Figure 5.18	Perceptions des jeunes et des groupes de femmes quant à l'importance d'opérer un changement dans l'action	57
Figure 6.1	Principaux défis liés aux capacités de mise en œuvre des Objectifs de développement durable et de l'Agenda 2063 dans les 11 pays	61
Figure 6.2	Exemples de pays dotés d'un personnel adéquat chargé de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation des systèmes pour les Objectifs de développement durable et l'Agenda 2063	63

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1	Domaines d'interventions du Programme d'action d'Addis-Abeba et renforcement des capacités	13
Tableau 3.1	Éléments clés de l'expérience des Objectifs du Millénaire pour le développement susceptibles d'étayer la mise en œuvre des Objectifs de développement durable	23
Tableau 3.2	Leçons tirées de la mise en œuvre des objectifs du Millénaire pour le développement	26
Tableau 3.3	Lacunes actuelles et prévues dans les compétences techniques critiques en Afrique	27
Tableau 4.1	Comparaison des Objectifs de développement durable et des objectifs prioritaires de l'Agenda 2063	33
Tableau 4.2	Ministères, agences et bureaux responsables de la mise en œuvre des Objectifs de développement durable dans certains pays africains	38
Tableau 5.1	Types de ministères impliqués dans la mise en œuvre des Objectifs de développement durable dans certains pays africains	44
Tableau 6.1	Préparation de la mise en œuvre des Objectifs de développement durable dans 11 pays sélectionnés	67
Tableau 6.2	Disponibilité des données sur les Objectifs de développement durable dans les pays africains	67

LISTE DES ENCADRES

Encadré 1.1.	Méthodologie	8
Encadré 2.1	Faits saillants des déclarations et des engagements des gouvernements extraits du Programme d'action d'Addis-Abeba	14
Encadré 3.1	Exemples de déficits de capacités pendant la mise en œuvre des Objectifs du Millénaire pour le Développement, 2000-2015	22
Encadré 5.1	Identification des principaux domaines prioritaires de la troisième stratégie de croissance et de développement du Malawi conformément aux objectifs de développement durable et à l'Agenda 2063	36
Encadré 6.1	Intégration des Objectifs de développement durable dans les politiques et les plans nationaux au Nigeria	62
Encadré 6.2	Gestion gouvernementale de l'économie : résultats d'Afrobarometer	64
Encadré 6.3	Timidité des groupes d'intérêt et des institutions pour la prestation de services au Cameroun	64
Encadré 6.4	Système national de statistiques du Kenya : capacité limitée	65

LISTE DES CARTES

Carte 6.1	Représentation géographique des niveaux de capacités en 2019	60
-----------	--	----





Résumé analytique

Les dirigeants du monde ont, en septembre 2015, adopté 17 objectifs de développement durable (ODD) et leurs 169 cibles connus sous le nom de « Transformer notre monde : le programme de développement durable à l'horizon 2030 ». Grâce à ces objectifs, les gouvernements du monde entier se sont engagés à mobiliser les efforts pour mettre fin à toutes les formes de pauvreté, lutter contre les inégalités et lutter contre le changement climatique tout en veillant à ce que personne ne soit laissé pour compte. Pour identifier les priorités continentales pour les ODD, l'Afrique a entrepris un processus interne de large consultation à travers le continent qui a abouti à une Position africaine commune (PAC) sur le programme de développement post-2015 (AUC 2014). La Position africaine commune est axée sur six piliers qui répondent aux aspirations, mais aussi aux objectifs et priorités de l'Agenda 2063 de l'Union africaine (UA) : transformation économique structurelle et croissance inclusive ; science, technologie et innovation ; développement axé sur l'être humain ; durabilité environnementale, gestion des ressources naturelles et gestion des risques des catastrophes naturelles ; paix et sécurité ; et financement et partenariat.

L'engagement de l'Afrique dans la formulation et la négociation des ODD s'inspire de ces aspirations et explique la complémentarité entre les ODD et l'Agenda 2063, un cadre de développement stratégique continental autochtone. Alors que les ODD demandent aux gouvernements de veiller à ce que « personne ne soit laissé pour compte », l'Agenda 2063 vise « à optimiser l'utilisation des ressources de l'Afrique au profit de tous les Africains ». Les ODD et l'Agenda 2063 partagent l'objectif commun de parvenir à un développement socio-économique inclusif. On s'attend donc à ce que les États membres de l'UA « intègrent » ces cadres en ancrant la mise en œuvre dans des politiques et pro-

grammes adaptés au contexte national (en particulier dans les plans et stratégies de développement nationaux). L'intention est de renforcer les mécanismes et les capacités afin d'atteindre les objectifs des deux Agendas. En outre, l'intégration des cadres dans les priorités et les plans nationaux favorise une plus grande appropriation, établit des alliances et des partenariats efficaces et favorise l'utilisation rationnelle des ressources.

Objet du présent rapport

Ce rapport analyse les dimensions et les impératifs de capacité pour atteindre les ODD dans le contexte de l'Agenda 2063. Cet objectif reconnaît que la capacité reste le chaînon manquant essentiel pour réaliser les agendas de développement de la plupart des pays africains. L'objectif de ce rapport est d'identifier, de faire un mapping et d'analyser les principales dimensions de la capacité qui sont importantes pour améliorer les capacités nationales pour la mise en œuvre des ODD en Afrique. Cet exercice considère les ODD comme une opportunité unique pour les gouvernements de réorienter les investissements dans le développement économique, la croissance inclusive et les mécanismes pour soutenir les réalisations. La question de la « capacité pour quoi ? » est fondamentalement et stratégiquement structurée ainsi :

Quelles capacités doivent être mises en place pour profiter des opportunités offertes par les ODD afin de bâtir des économies capables de soutenir les aspirations de développement des États membres de l'Union africaine ?

Les dimensions de ce défi en matière de capacité ont été explorées de deux manières :

- Examen des capacités indicatives et un mapping général de la convergence des impératifs en matière de capacité pour les ODD et l'Agenda 2063.



- Identification des domaines et des approches pour le renforcement des capacités pour les parties prenantes, y compris les partenaires internationaux.

Les études de cas ayant servi de base pour ce rapport ont été réalisées dans 11 pays africains (Algérie, Cameroun, Egypte, Guinée équatoriale, Kenya, Liberia, Maurice, Nigeria, Rwanda, Sénégal et Zambie) provenant des cinq régions d'Afrique et représentant différentes économies, et langues. Elles comprenaient une vaste étude documentaire complétée par des questionnaires administrés aux répondants et aux participants provenant des ministères, du secteur privé, des organisations de la société civile (y compris les groupes de jeunes et de femmes), des organisations confessionnelles et des partenaires internationaux du développement. Le Rapport recommande une perspective multidimensionnelle et sous le prisme du renforcement des capacités afin de réaliser les ODD dans le contexte de l'Agenda 2063.

Le travail a été réalisé en partenariat avec la Commission de l'Union africaine et en étroite collaboration avec d'autres organisations clés telles que la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA), le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), la Banque africaine de développement (BAD), et le système des Nations Unies en Afrique.

Principal défi de l'Afrique

Un des messages clés du Rapport est que les capacités humaines et institutionnelles limitées constituent un obstacle majeur à la mise en œuvre des objectifs nationaux de développement. Les organismes chargés de la mise en œuvre, les secteurs et les ministères manquent souvent de personnels compétents nécessaires pour obtenir des résultats et l'allocation des ressources publiques se caractérise souvent par des choix irrationnels. La plupart des pays africains n'ont pas la volonté politique de voir la stratégie nationale de développement jusqu'à la fin dans la mesure où ils impliquent trop peu d'acteurs non étatiques dans la prise de décision, n'accordent pas un rôle spécial aux jeunes et aux femmes dans la mise en œuvre

des actions liées aux ODD et dépendent trop du soutien financier et de l'assistance technique de l'étranger. Très peu de recherches portent sur les défis de développement sur le continent et l'alignement et l'harmonisation des instruments de planification et de budgétisation avec les priorités énoncées dans les plans nationaux de développement est limitée.

Quelques messages clés du Rapport

- Les objectifs de développement tels que ceux énoncés dans les ODD et l'Agenda 2063 doivent être intégrés dans les plans de développement nationaux et les cadres de dépenses à plus court terme. C'est à ce niveau qu'intervient la mise en œuvre des projets de développement, comme en témoignent les modèles de budgétisation et de dépenses des pays.
- L'harmonisation des politiques de mise en œuvre des plans de développement nationaux, des ODD et d'Agenda 206 posera probablement des problèmes de capacité. Le partage d'informations et la coordination à travers les ministères sous la forme de plateformes des parties prenantes et de forums de coordination conduiront à une programmation et une mise en œuvre plus harmonisées et réduiront les risques de duplication des efforts.
- Les principaux défis en matière de capacité posés par la mise en œuvre des ODD sont l'absence d'un environnement politique propice, les faibles compétences techniques (leadership et planification stratégique), la faiblesse des capacités institutionnelles dans les organes de coordination des ODD et de l'Agenda 2063, des données insuffisantes et des ressources humaines limitées. Pour être prêts à mettre en œuvre les plans de développement nationaux, les ODD et l'Agenda 2063, les pays devront élaborer des outils pour intégrer les ODD dans les plans de développement nationaux, impliquer les principales parties prenantes, mobiliser des ressources financières adéquates et renforcer les capacités des agences nationales de statistiques.
- Les répondants des parties prenantes étaient presque unanimement d'accord sur la nécessité de renforcer les capacités



dans le domaine des technologies de l'information et de la communication et du suivi-évaluation.

- Les personnes interrogées dans les départements de coordination des gouvernements et les ministères sectoriels estiment que la capacité des départements gouvernementaux à mettre en œuvre les ODD est inadéquate, tant au niveau des compétences générales que des compétences sectorielles spécifiques. Une approche multisectorielle globale pour renforcer les capacités est donc vitale.
- Bien que les départements de coordination des gouvernements ne perçoivent pas la participation du secteur privé comme un défi majeur, certains intervenants du secteur privé et d'autres intervenants ont une opinion différente sur la pertinence des consultations menées par les gouvernements. Les ministères reconnaissent toutefois la nécessité d'accroître la participation du secteur privé. Il est reconnu que la mise en œuvre et la viabilité des programmes de développement reposent sur la pleine participation des parties prenantes, notamment les bénéficiaires potentiels, les universités, les innovateurs, les communautés locales, les entrepreneurs, les industriels et les fabricants, les financiers et les investisseurs, les fournisseurs de services et les groupes de femmes et de jeunes.
- Les départements de coordination des gouvernements ont tous identifié le besoin d'une formation de base en analyse critique, en planification stratégique, en gestion axée sur les résultats, en mobilisation des ressources et en capacités de coordination. Certains répondants ont également mentionné la nécessité d'une formation avancée en élaboration et en mise en œuvre de programmes et en gestion et atténuation des risques. Les ministères ont été unanimes sur la nécessité et l'importance d'identifier les lacunes dans le leadership transformationnel, la préparation au changement, l'innovation et l'inventivité, et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication.
- Malgré la compréhension générale selon laquelle les femmes et les jeunes doivent participer pleinement à la réalisation des

ODD, ils ne sont pas suffisamment impliqués dans les mécanismes nationaux de planification et de prise de décision des ODD de haut niveau ou dans la coordination de la mise en œuvre des ODD. Peu de rôles principaux ont été attribués aux femmes et aux jeunes.

- Concernant le financement externe des partenaires de développement, les réponses étaient mitigées. Alors que certains gouvernements pensent que le financement externe joue un rôle majeur dans le développement de l'Afrique, d'autres voient un rôle plus limité. De plus en plus, les gouvernements africains en viennent à croire au rôle central des ressources intérieures, complétées dans une certaine mesure par des fonds externes.
- Tous les gouvernements africains ne considèrent pas les ODD comme une opportunité d'impliquer le secteur privé et les autres parties prenantes concernées. Des efforts supplémentaires sont nécessaires pour faire passer la perception des ODD d'une simple responsabilité socio-économique et développementale du gouvernement envers les citoyens, à une opportunité d'engager le secteur privé dans la réalisation des objectifs. Les ODD doivent être présentés et poursuivis comme une opportunité pour un partenariat mutuellement bénéfique pour le développement entre de multiples parties prenantes. Cela nécessite une analyse innovante sur la participation des parties prenantes, structurant les objectifs socio-économiques et de développement de manière à attirer les entreprises privées qui sont disposées à investir certaines de leurs propres ressources si elles veulent réaliser un rendement raisonnable.
- Le secteur privé doit également réorienter son approche par rapport aux questions de développement. Les entreprises considèrent toujours leur implication dans le développement dans le contexte de leurs activités de responsabilité sociale des entreprises. Au contraire, elles doivent considérer les ODD comme une opportunité commerciale qui concilie les objectifs de leurs activités commerciales de base et les aspirations de développement des communautés dans lesquelles elles vivent et font des affaires. Les partenaires au



développement de l'Afrique ont déjà opéré ce changement d'orientation, considérant la coopération au développement comme un moyen de créer des opportunités d'affaires pour le secteur privé dans leurs propres pays. Le secteur privé africain doit faire de même.

- L'attention insuffisante portée à l'innovation dans les pays africains peut empêcher la réalisation des ODD. L'absence de suivi des politiques visant à développer les compétences nécessaires avec des politiques visant à retenir le personnel peu qualifié est un bon exemple. Les pays manquent de personnel qualifié capable de s'adapter rapidement au changement et de penser de manière innovante pour relever les défis développementaux et socio-économiques auxquels ils sont confrontés. Les Africains doivent s'engager à penser et à agir différemment dans la façon d'aborder les questions de développement et d'adopter la préparation au changement.
- Pour profiter des opportunités offertes par les ODD, les pays devraient mettre en place des unités de coordination dirigées par les pays au niveau ministériel, avec des groupes de travail ou des forums pour impliquer les partenaires au développement, tout en établissant une répartition claire des tâches.
- Il existe une dichotomie entre ce que les pays africains identifient comme leurs priorités et ce que leurs partenaires au développement sont prêts à soutenir, montrant ainsi le défi lié à l'appropriation du programme de développement. Alors que les pays africains privilégient généralement les subventions d'appui budgétaire qui sont décaissées et gérées dans leurs propres systèmes, les partenaires bilatéraux ne se sont pas encore attelés à cette approche. Il en va de même pour les financements et les prêts concessionnels et les accords d'aide au commerce.
- Les pays africains doivent réorienter leur approche en ce qui concerne les discussions sur l'efficacité de l'aide, en utilisant ces opportunités pour convaincre leurs partenaires au développement et autres parties prenantes d'être plus réceptifs à leurs priorités et approches préférées.
- La disponibilité des données reste une contrainte majeure. Un cadre est néces-

saire pour encourager les synergies entre les fournisseurs et les utilisateurs de données. Le nombre du personnel de la Division des statistiques de la Commission de l'Union africaine chargés de la coordination statistique en Afrique doit être augmenté. Et les pays ont besoin de programmes de renforcement des capacités pour générer un large éventail de données afin de suivre et d'évaluer les progrès accomplis vers la réalisation des ODD.

- Pour faire avancer le programme de transformation, une priorité africaine, les gouvernements africains devraient collaborer avec les organisations de la société civile pour établir une relation mutuellement bénéfique dans la poursuite d'un agenda sur lequel ils peuvent s'entendre. Cela signifie la fin de l'antagonisme qui a caractérisé cette relation dans le passé.

Feuille de route

Se basant sur les conclusions de l'étude, l'ACBF, en tant qu'agence spécialisée de l'Union africaine pour le renforcement des capacités, coordonnera les efforts visant à renforcer les capacités des pays africains pour atteindre les ODD dans le cadre de l'Agenda 2063. Ce programme doit être soutenu conjointement par les gouvernements africains, la Commission de l'Union africaine, les partenaires au développement et des organisations clés telles que la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique, le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique, la Banque africaine de développement et le système des Nations Unies en Afrique. Un tel programme comprendra la réalisation d'un audit complet des compétences au niveau régional et national afin d'identifier les déficits dans le nombre des professionnels requis pour promouvoir un programme efficace de changement et de transformation. L'établissement d'une plate-forme de discussion tripartite comprenant les universités, le secteur privé et les gouvernements sur les priorités en matière d'éducation et de compétences pouvant créer des emplois est important à cet égard.

Chapitre 1

Introduction : nouvelles méthodes de renforcement des capacités en Afrique

Le thème du renforcement des capacités a été prioritaire dans le programme de développement de l'Afrique. Les délégués au troisième Forum panafricain sur le renforcement des capacités organisé par la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) en mai 2016 – à savoir les ministres africains, les chefs d'organismes africains, les partenaires de l'ACBF et les membres du conseil d'administration, les organisations de la société civile, et les représentants du secteur public et du secteur privé – ont reconnu que les capacités limitées continuent de contraindre l'aptitude du continent à atteindre ses objectifs de transformation socioéconomique (ACBF 2016a).

La réflexion sur le renforcement des capacités a évolué depuis plusieurs décennies. L'une des leçons essentielles à retenir est que les capacités doivent être renforcées en utilisant les connaissances, les structures et les processus locaux, se basant sur une approche qui tient compte des coutumes et des ressources locales (UNDP 2009). Les investissements en capacité devraient s'aligner sur une forte appropriation politique et un leadership au plus haut niveau, avec une participation, une transparence et une redevabilité plus élargies. Le leadership reste important. Les choix politiques et les réformes institutionnelles déterminent le niveau de capacités disponibles. Le renforcement des capacités peut aider les personnes, les institutions et les sociétés à remplir des fonctions, à résoudre des problèmes et à définir et atteindre des objectifs. Ces questions restent fondamentales pour améliorer la vie des populations.

Le Cadre stratégique de développement des capacités de l'Union africaine (UA) et du NEPAD comporte six piliers qui soulignent la nécessité d'une transformation :

- Le leadership transformateur
- L'autonomisation des citoyens

- Le savoir et l'innovation fondés sur des données factuelles
- L'utilisation du potentiel, des compétences et des ressources africaines
- Le développement des capacités des acteurs chargés de développer les capacités
- La planification et la mise en œuvre intégrées axées sur les résultats

Une telle transformation nécessite d'investir dans le renforcement des capacités individuelles, la création de nouvelles institutions ou le renforcement de celles existantes, en mettant l'accent sur l'éducation et la formation, ou en promouvant la culture du respect des droits individuels et l'accès à la liberté. Quelle que soit la forme, la transformation devrait renforcer les capacités des individus, dirigeants, organisations et sociétés. Si le changement n'est pas généré, guidé et soutenu par les personnes qui sont supposées en bénéficier, on ne peut pas dire qu'il y a une capacité améliorée, même si elle a été utile.

Le renforcement des capacités est un processus de croissance et un changement positif. Au cœur de cette transformation se trouve un ensemble de compétences connues sous le nom de capacités fonctionnelles. Ces capacités sont des compétences de gestion essentielles qui permettent de planifier, de mettre en œuvre, de suivre et d'évaluer les initiatives pour la transformation. Ces capacités sont complétées par une deuxième catégorie de capacités, moins tangibles. Elles impliquent le renforcement de la génération de compétences, de connaissances et d'expertise qui apportent les changements souhaités et la promotion de la transformation.

Les initiatives et les approches du passé ont porté sur le renforcement des capacités pour atteindre des objectifs dans des domaines ou secteurs spécifiques (bonne gouvernance,



droits de l'homme, stabilité politique, paix et sécurité). Les nouvelles approches en matière de renforcement des capacités en Afrique nécessitent des approches novatrices, transversales, multisectorielles et multipartites. Le changement reflète la prise de conscience sur le fait que les approches du passé n'ont pas encore donné les résultats souhaités. En effet, des centaines de milliards de dollars consacrés à éradiquer la pauvreté, les maladies et le sous-développement ont connu un succès limité (Matta 2005).

L'appel à une nouvelle réflexion reflète également la réalité de l'adaptation à un monde rapide, technologiquement avancé, intégré et mondialisé qui présente de nouvelles opportunités et menaces. La diffusion des téléphones cellulaires et des téléphones intelligents, et l'accès à l'Internet et aux installations à large bande présentent de nouvelles possibilités de formation et d'acquisition de connaissances en Afrique. L'Afrique est mieux placée aujourd'hui qu'auparavant pour adopter des approches novatrices pour développer sa capacité à poursuivre et à s'acquitter de son programme de développement. Les approches novatrices doivent mettre l'accent sur le renforcement des capacités dans le programme de transformation lié aux ODD et à la mise en œuvre des programmes prioritaires de l'Agenda 2063.

Adoption des objectifs du développement durable, et de l'Agenda 2063 de l'Union africaine et la nécessité du renforcement des capacités

Les chefs d'État et de gouvernement et les représentants de haut niveau du monde se sont réunis du 20 au 22 juin 2012, à Rio de Janeiro, au Brésil, avec la pleine participation de la société civile, pour renouveler leur engagement en faveur du développement durable, qui comprend les aspects économiques, sociaux et environnementaux. La Conférence, dénommée Rio + 20, avec son document final intitulé « l'avenir que nous voulons », a ouvert la voie au développement des objectifs de développement durable (ODD). Elle a reconnu que les objectifs devraient être cohérents avec et être intégré au programme de développement post-2015, tout en soulignant la nécessité d'un

processus multipartite inclusif et transparent. Dans cet esprit, l'Assemblée générale des Nations Unies a créé un Groupe de travail intergouvernemental en janvier 2013 pour guider la formulation des ODD au niveau mondial. De même, en mai 2013, l'Assemblée des chefs d'État et de gouvernement de l'Union africaine a créé le Comité de haut niveau sur le programme de développement post-2015 pour superviser et orienter le processus de formulation des ODD en Afrique.

Sous la direction du Comité de haut niveau, des consultations approfondies ont eu lieu aux niveaux national et régional pour identifier les domaines prioritaires, tout en reflétant la diversité des parties prenantes et en garantissant un large consensus sur le programme de développement post-2015. Un premier résultat du processus a été l'identification des priorités de développement durable dans les cinq sous-régions de l'Afrique, ainsi que des questions transversales communes cruciales comme la gouvernance et les institutions, la paix et la sécurité, le financement, le renforcement des capacités et le transfert de technologie. En outre, la consolidation et les consultations élargies ont permis aux parties prenantes africaines de proposer un ensemble de 12 objectifs régionaux de développement durable (ECA, AU and AfDB 2015) :

- Objectif 1 : Éliminer toutes les formes de pauvreté.
- Objectif 2 : Promouvoir une agriculture durable et assurer la sécurité alimentaire et une nutrition adéquate pour tous.
- Objectif 3 : Assurer des services de santé de qualité, adéquats, abordables, accessibles et complets pour tous.
- Objectif 4 : Assurer l'accès universel à une éducation abordable et de qualité à tous les niveaux.
- Objectif 5 : Atteindre l'égalité des sexes et protéger et autonomiser les femmes, les jeunes et les personnes vulnérables.
- Objectif 6 : Assurer l'inclusion et la protection sociales, y compris le revenu minimum garanti et la sécurité sociale, ainsi que des emplois décents pour tous, en particulier pour les jeunes.
- Objectif 7 : Transformer structurellement les économies et parvenir à une croissance économique inclusive et durable ;



accélérer le développement des infrastructures, l'industrialisation inclusive et durable et l'accès à une énergie abordable ; et construire des villes résilientes et des établissements humains durables.

- Objectif 8 : Améliorer la qualité, la résilience et la protection de l'environnement et promouvoir l'exploitation, l'utilisation et la gestion durables des ressources naturelles.
- Objectif 9 : Combattre la désertification et la dégradation des terres, atténuer la sécheresse et promouvoir la gestion durable des terres et des océans.
- Objectif 10 : Promouvoir la culture, la recherche, la science, l'innovation et le développement technologique.
- Objectif 11 : Élargir les partenariats mondiaux et régionaux pour le développement.
- Objectif 12 : Promouvoir la bonne gouvernance aux niveaux national et international.

Ces objectifs ont été intégrés dans les discussions et les consultations sur le programme de développement post-2015 au niveau mondial. Pour l'Afrique, influencer l'élaboration des ODD est important pour éviter certaines des insuffisances des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), et leur impact limité sur les populations africaines. Parmi les manquements des OMD, l'on peut citer l'accent mis sur la croissance économique au détriment de l'inégalité, l'attention insuffisante accordée à la mobilisation des ressources intérieures dans le programme de développement de l'Afrique, l'inattention à la qualité des services et l'attention portée aux résultats de développement et peu à ses catalyseurs, tels que les institutions, les infrastructures et les capacités (AUC 2014).

En septembre 2015, les leaders du monde ont adopté 17 ODD, avec 169 cibles. Ces objectifs et cibles s'appliquent à tous les pays. Grâce à eux, les gouvernements du monde se sont engagés à mobiliser leurs efforts pour mettre fin à toutes les formes de pauvreté, et lutter contre les inégalités et le changement climatique tout en veillant à ce que personne ne soit laissé pour compte. En janvier 2015, les pays africains ont élaboré et adopté un plan de développement

à long terme à l'échelle des pays intitulé « Agenda 2063 de l'Union africaine (UA) : L'Afrique que nous voulons ». Dans le cadre du processus d'identification des priorités pour les ODD, l'Afrique a engagé un processus interne qui a abouti à une « Position commune africaine sur le programme de développement post-2015. » La position commune africaine a articulé six piliers tirés des aspirations, des objectifs et priorités de l'Agenda 2063 :

- Transformation économique structurelle et croissance inclusive
- Science, technologie et innovation
- Développement axé sur l'être humain
- Viabilité environnementale, gestion des ressources naturelles et des risques de catastrophes naturelles
- Paix et sécurité
- Financement et partenariats

Dans son discours inaugural le 1er septembre 2015, le Président de la Banque africaine de développement, Akinwumi Adesina, a exposé les cinq domaines prioritaires sur lesquels la Banque va se focaliser pour faire progresser l'agenda transformateur de l'Afrique au cours des 10 prochaines années :

- Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie
- Nourrir l'Afrique.
- Intégrer l'Afrique.
- Industrialiser l'Afrique.
- Améliorer la qualité de vie des populations en Afrique.

Les High-5 sont un plan pour les pays africains qui cherchent à se lancer dans un processus de transformation durable.

Les ODD et l'Agenda 2063 sont similaires. Les ODD appellent les gouvernements à veiller à ce que « que personne ne soit laissé pour compte » et l'Agenda 2063 vise à « optimiser l'utilisation des ressources africaines au bénéfice de tous les Africains ». Les ODD et l'Agenda 2063 partagent l'objectif d'un développement inclusif. Les États membres de l'UA devraient ancrer la mise en œuvre de ces cadres dans des politiques et programmes adaptés à l'échelle nationale, afin de renforcer les mécanismes et autres capacités pour soutenir les réalisations. L'intégration dans les priorités et plans nationaux favorise une appropriation plus forte, crée des alliances et des partenariats



efficaces et favorise l'utilisation rationnelle des ressources.

En 2015, la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) a mené une étude pour identifier et analyser les dimensions et les impératifs de capacités pour la réalisation de la vision de l'Agenda 2063.¹ Elle a conclu que le renforcement des capacités reste le maillon manquant dans la mise en œuvre des programmes et projets en Afrique et une condition préalable fondamentale pour obtenir des résultats.

Objectifs, et portée de l'étude

L'étude examine ce que les pays africains doivent faire pour améliorer les capacités afin de satisfaire les aspirations des ODD et de l'Agenda 2063.¹ Elle montre que le renforcement des capacités doit aller au-delà de l'approche classique selon laquelle les pays africains doivent élaborer des plans multinationaux qui développent les capacités de multiples parties prenantes.

L'un des avantages d'une approche décentralisée, désagrégée, à plusieurs niveaux et multipartites est le potentiel d'élargir les sources de financement pour le renforcement des capacités. L'approche confie des responsabilités aux différentes parties prenantes de s'engager à identifier de manière continue les sources de financement pour le renforcement des capacités.

Le rapport souligne également l'importance de la préparation au changement, les compétences immatérielles (comme le leadership et la planification stratégique), et surtout le changement de mentalités, le changement d'attitude, le système de valeurs sociétales et la culture des affaires au profit de la population. La réflexion innovante et les approches du renforcement des capacités sont essentielles en raison de la nature dynamique des défis auxquels l'Afrique est confrontée. Le rapport s'appuie sur un examen des capacités existantes et des déficits de capacités en Afrique pour la mise en œuvre des ODD dans le cadre de l'Agenda 2063 (voir l'encadré 1.1 pour la méthodologie de l'étude).

Encadré 1.1. Méthodologie

Cette étude est basée sur un examen approfondi des rapports d'étape des pays sur la mise en œuvre des ODD, l'analyse des documents stratégiques relatifs aux ODD et à l'Agenda 2063 de l'Union africaine et des entretiens avec les parties prenantes dans 11 pays africains (Algérie, Cameroun, Egypte, Guinée équatoriale, Kenya, Liberia, Maurice, Nigeria, Rwanda, Sénégal et Zambie). L'échantillon couvre un groupe de pays diversifiés comprenant des pays francophones, anglophones, lusophones et arabophones ; les pays insulaires, enclavés et côtiers ; et les économies post-conflit et plus stables.

L'étude identifie les capacités que les pays africains doivent développer pour profiter des opportunités offertes par les ODD afin de bâtir des économies capables de réaliser et de maintenir leurs aspirations de développement. Elle identifie les domaines et les approches en matière de renforcement des capacités pour un éventail de parties prenantes, y compris les partenaires internationaux.

Bien que les conclusions et recommandations de cette étude soient en mesure de guider les pays africains afin de mettre en œuvre les ODD dans le contexte de l'Agenda 2063, il faut faire preuve de prudence en généralisant les résultats se basant sur l'échantillon de 11 pays étudiés. Malgré cette mise en garde, les principales conclusions et recommandations sont utiles et valables pour aider les pays africains à réaliser les ODD avec succès, car elles s'appuient sur les expériences de pays de toutes les régions et de tous les groupes de revenus et avec une diversité linguistique.

Dans certains cas, des données limitées au niveau des pays n'ont pas permis des évaluations approfondies des initiatives entreprises sur les ODD au niveau des pays, étant donné que les ODD ont été lancés récemment. Cependant, certaines de ces lacunes ont été comblées lors des entretiens avec des informateurs clés.

¹ L'étude a produit trois rapports (ACBF 2016b, 2016c, 2016d).

Le chapitre suivant présente le cadre conceptuel de l'étude. Le chapitre 3 décrit les enseignements tirés de la mise en œuvre des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). Le chapitre 4 examine les défis, les institutions créées, et les leçons tirées de l'intégration des ODD et de l'Agenda 2063 dans les plans nationaux de développement. Le chapitre 5 présente les résultats des

entretiens avec des parties prenantes dans les 11 pays africains. Le chapitre 6 traite des principales capacités nécessaires pour mettre en œuvre les ODD dans le cadre de l'Agenda 2063. Le chapitre 7 présente les messages clés et fournit des recommandations sur ce que les gouvernements africains et d'autres parties prenantes peuvent faire pour atteindre les ODD.



Chapitre 2

Cadre conceptuel pour le renforcement des capacités

Le présent chapitre définit le concept de capacité qui est au cœur du Programme d'action d'Addis-Abeba adopté par la troisième Conférence internationale sur le financement du développement. Le Chapitre fournit des indications générales sur la façon de promouvoir le développement des capacités pour atteindre les Objectifs de développement durable.

Reconnaître les dimensions de la capacité

L'ACBF définit la capacité comme « l'aptitude individuelle, organisationnelle et sociétale à fixer des objectifs de développement et à les atteindre ; à budgétiser les ressources et les utiliser à des fins convenues ; et à gérer les processus et les interactions complexes dans le lien politico-économique pour atteindre la croissance économique durable et la réduction de la pauvreté » (ACBF 2011, 30). La capacité nationale concerne l'aptitude de l'État à fournir efficacement et effectivement des produits, des biens et des services, dans tous les secteurs, à tous les niveaux de prise de décision et au moindre coût possible. La définition de la capacité par l'ACBF comprend l'aptitude de la société à « gérer les processus et les interactions complexes dans le contexte politico-économique » (ACBF 2011).

La définition plus opérationnelle selon laquelle la capacité est « l'aptitude des personnes, des communautés, des organisations et des sociétés à exercer des fonctions, à résoudre des problèmes, et à définir et à atteindre des objectifs dans un cadre institutionnel ou un environnement propice » (ACBF 2016d, 5), souligne l'accent et l'essence de

plusieurs actions de gestion critiques. Plus concrètement, la capacité est l'aptitude d'une entité à :

- Étudier et analyser son environnement ;
- Identifier les problèmes, les questions, les besoins et les opportunités complexes ;
- Formuler des plans stratégiques et opérationnels pour faire face à aux problèmes, questions et besoins, et saisir les opportunités ;
- Concevoir des programmes et des plans d'action ;
- Développer une communication efficace et partager l'information dans la société ;
- Assembler et utiliser de manière efficace et durable des ressources pour mettre en œuvre, surveiller et évaluer les plans ; et
- Exploiter les évaluations pour tirer des leçons.

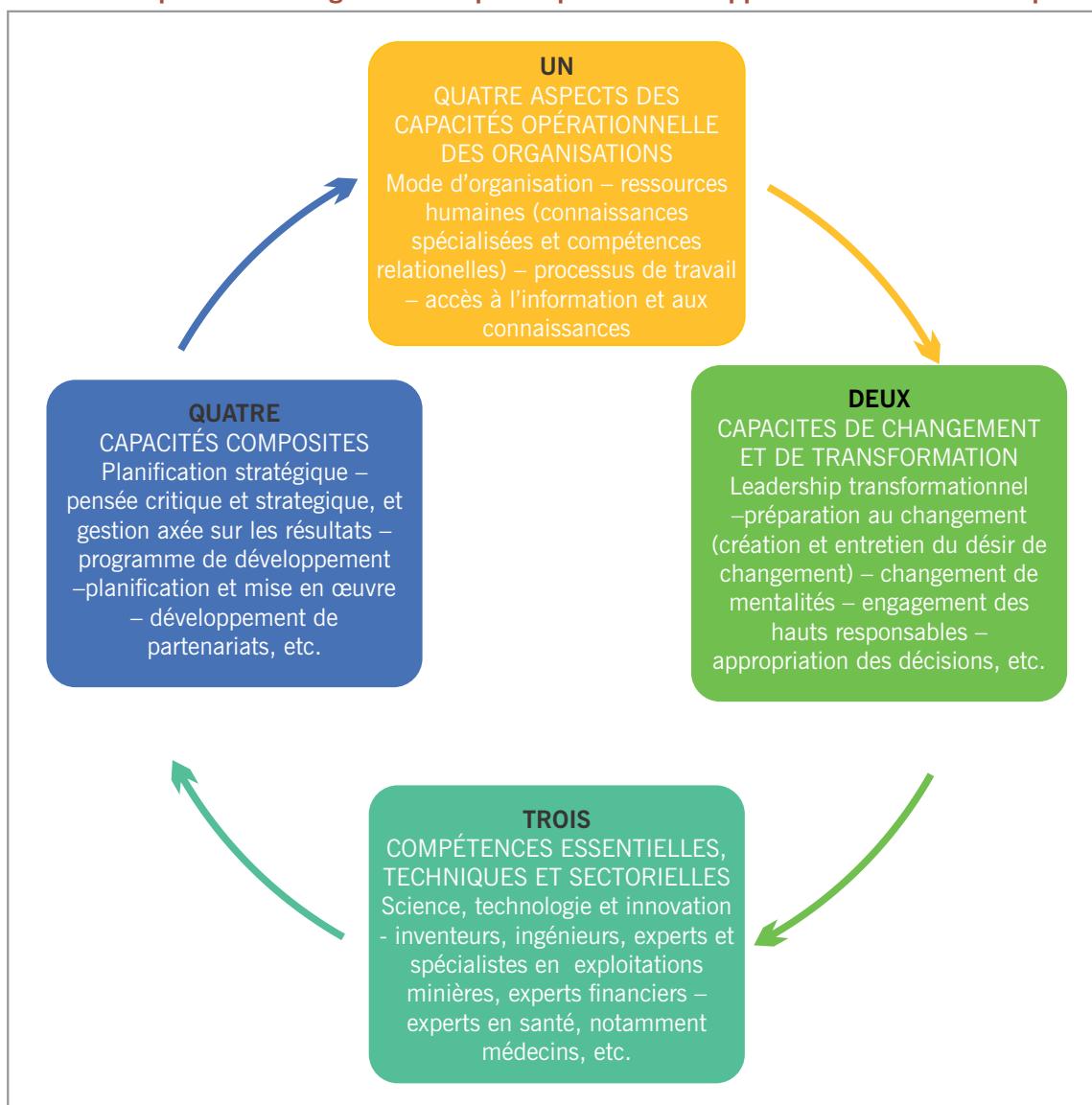
Le renforcement des capacités est un processus visant à améliorer les capacités institutionnelles, humaines et organisationnelles pour mener à bien les principales fonctions, résoudre les problèmes et saisir les opportunités, organiser la communication et le partage de l'information, et définir et atteindre les objectifs de manière durable (ACBF 2011). De nouvelles approches sont nécessaires pour libérer le potentiel de transformation des gens ordinaires et de la société, organisés en tant que gouvernement, société civile, entrepreneurs, industrie, universités et autres acteurs.

Un cadre conceptuel à quatre dimensions peut servir de base pour la compréhension et la prise en compte des besoins de capacité en Afrique (Figure 2.1).



Figure 2.1

Cadre conceptuel des catégories de capacité pour le développement durable en Afrique



Source : ACBF 2016b.

Lier le Programme d'action d'Addis-Abeba sur le financement du développement et le renforcement des capacités

Le Programme d'action d'Addis-Abeba est le document final adopté lors de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement en juillet 2015 sur la manière de mobiliser des ressources financières et techniques pour le développement.² L'idée principale est d'avoir un grand nombre d'acteurs pour soutenir la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et ses ODD.

Le Programme d'action d'Addis-Abeba et, dans la même veine, le Programme de développement durable à l'horizon 2030, reconnaissent que le développement des capacités fait partie intégrante d'un partenariat mondial pour le développement durable. Le Programme d'action d'Addis-Abeba appelle à un soutien international accru et à la mise en place de partenariats multipartites pour la mise en œuvre de programmes efficaces et ciblés de renforcement des capacités dans les pays en développement. Ces initiatives de renforcement des capacités et de renforcement des capacités renforceraient les plans nationaux visant à atteindre les ODD et incluraient des mécanismes de coopération Nord-Sud, Sud-Sud et triangu-

² La troisième Conférence internationale sur le financement du développement s'est tenue à Addis-Abeba du 13 au 16 juillet 2015. L'Assemblée générale des Nations Unies a approuvé l'ordre du jour dans la résolution 69/313 du 27 juillet 2015.

laire. Le Programme d'action d'Addis-Abeba consacre une attention particulière au renforcement des capacités, notamment au principe selon lequel le renforcement des capacités doit être axé sur les pays, répondre aux besoins et aux conditions spécifiques des pays et refléter les stratégies et priorités nationales de développement durable.

Le programme d'action d'Addis-Abeba définit sept domaines d'action pour lesquels le renforcement des capacités reste crucial :

- Ressources publiques nationales.
- Affaires privées et financières nationales et internationales.
- Coopération internationale au développement.
- Le commerce international comme moteur de développement.
- Durabilité de la dette et de la dette.
- Les problèmes systémiques, y compris la coopération, la coordination et la cohérence des politiques, la gouvernance mondiale, la stabilité du marché mondial, la réglementation des marchés financiers, les migrations et la criminalité.

- Science, technologie, innovation et renforcement des capacités.

Le rôle crucial du renforcement des capacités dans le Programme d'action d'Addis-Abeba peut être illustré en examinant les liens étroits entre ces domaines d'action et les problèmes de capacité (tableau 2.1). Chaque domaine d'action doit être correctement étayé et traité en les transformant en engagements opérationnels - d'où l'importance du renforcement des capacités. Les actions concrètes ne généreront le changement souhaité que si elles sont soutenues par des capacités nationales renforcées : responsabilité et appropriation pour construire les institutions nécessaires, développer des processus pertinents et renforcer la gestion financière. Par exemple, l'augmentation de la mobilisation des ressources publiques nationales nécessite la mise en place de lois et d'institutions favorables (y compris l'administration fiscale), le renforcement des capacités individuelles fonctionnelles et l'application efficace de la technologie (ACBF 2015).

Tableau 2.1: Domaines d'interventions du Programme d'action d'Addis-Abeba et renforcement des capacités

Domaines d'intervention	Exemples de rôle potentiel / importance du renforcement des capacités
Ressources publiques intérieures	• Transparence, participation inclusive et budgétisation sensible au genre • Réduction des flux financiers illicites, y compris la lutte contre l'évasion fiscale • Paiement des impôts (dans les pays où les activités économiques sont exécutées) par des entreprises multinationales • Mobilisation des ressources du secteur informel • Inclusion financière et approfondissement du secteur financier • Coopération internationale gagnant-gagnant, y compris le commerce • Promotion de l'inclusion sociale dans les politiques nationales, y compris l'application de la loi
Entreprise privée et finances intérieures et internationales	• Cadre réglementaire pour aligner les incitations du secteur privé sur les objectifs publics • Pratiques d'entreprise durables (y compris les questions environnementales, sociales et de gouvernance dans les rapports d'activité) • Cadre national et international favorable pour les investissements du secteur privé • Développement et stabilité du marché financier • Accès aux services financiers formels pour tous • Attention aux déficits de financement des pays ayant des besoins structurels (pays enclavés et pays en situation de conflit et d'après-conflit) • Investissements dans des domaines stratégiques (infrastructures énergétiques, technologies d'énergie propre, etc.)
Coopération internationale pour le développement	• Coopération Sud-Sud et triangulaire • Promotion de l'appropriation par les pays, de l'orientation vers les résultats et de systèmes nationaux solides • Production et diffusion d'informations régulières et opportunes sur la coopération au développement et le soutien fourni par les partenaires au développement

Domaines d'intervention	Exemples de rôle potentiel / importance du renforcement des capacités
	• Respect de l'engagement pris par de nombreux pays développés d'atteindre l'objectif d'aide au développement de 0,7% du revenu national brut • Ressources des investisseurs à long terme axés sur le développement durable, y compris par le biais de projets d'infrastructure à long terme et d'obligations vertes • Accès aux financements
Commerce international, moteur du développement	• Les banques de développement doivent fournir et accroître le financement du commerce axé sur le marché • Mécanismes pour remédier aux défaillances du marché liées au financement du commerce • Déficiences dans les infrastructures régionales liées au commerce, au transport et au transit • Promotion du commerce intra-africain et du commerce équitable • Diversification des produits africains et attention à la valeur ajoutée
Dette et viabilité de la dette	• Des politiques coordonnées visant à favoriser le financement de la dette, l'allègement de la dette, la restructuration de la dette et une gestion saine de la dette • Promotion des renégociations de la dette dans des forums bien définis • Intégration de la gestion de la dette dans le cadre général des politiques macroéconomiques et sectorielles des pays
Résoudre les problèmes systémiques/questions liées aux systèmes	• Renforcement de la capacité des institutions nationales pour lutter contre le blanchiment d'argent, la corruption et le financement du terrorisme • Renforcement de la capacité des institutions régionales, nationales et infranationales pour prévenir toutes les formes de violence, combattre le terrorisme et la criminalité et mettre fin à la traite des êtres humains • Coordination internationale et cohérence des politiques pour lutter contre le changement climatique, la migration, la traite des êtres humains et les questions connexes
Science, technologie, innovation et renforcement des capacités	• Soutien international et établissement de partenariats multipartites pour la mise en œuvre de politiques axées sur la science, l'innovation et la technologie • Conception et mise en œuvre de politiques qui encouragent la création de nouvelles technologies, la recherche et l'innovation • Promotion de la coopération et de la collaboration internationales dans les domaines de la science, de la recherche, de la technologie et de l'innovation, y compris par le biais de partenariats public-privé et multipartites • Leadership transformateur pour la science, la technologie et l'innovation

Source : UN 2015a, 2015b, 2015c, et 2015d.

S'inspirer du Programme d'action d'Addis-Abeba

Les déclarations et les engagements pris par les gouvernements dans l'Agenda d'action d'Addis-Abeba donnent des indications et des orientations utiles sur les domaines d'intérêt. Un extrait de ces déclarations et engagements est présenté dans l'Encadré 2.1 à titre de référence et dans un souci d'exhaustivité.

Encadré 2.1 Faits saillants des déclarations et des engagements des gouvernements extraits du Programme d'action d'Addis-Abeba

PAR. 5 : ELEMENTS DE SOLUTION. Les défis auxquels sont confrontés de nombreux pays, en particulier les pays en développement, ont été reconnus. Cependant, les dirigeants ont fait une déclaration très audacieuse selon laquelle des « solutions peuvent être trouvées » à ces défis. Cette déclaration affirme « un fort [nécessaire] engagement politique pour relever le défi du financement et créer un environnement propice à tous les niveaux pour le développement durable ». De plus, cette affirmation est très encourageante du point de vue du renforcement des capacités, car une attitude positive et une « mentalité en faveur du développement » sont des conditions préalables à la transformation.

- Le programme d'action identifie les éléments suivants comme facteurs essentiels pour trouver des solutions :
- Renforcer les politiques publiques, les cadres réglementaires et les finances à tous les niveaux ;
- Libérer le potentiel de transformation des personnes et du secteur privé ;
- Encourager le changement dans le financement et les modes de consommation et de production pour soutenir le développement durable.

PAR. 6 : ÉGALITÉ DES SEXES ET INTÉGRATION DU GENRE. Le programme d'action reconnaît clairement que l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et des filles, et le plein exercice de leurs droits fondamentaux sont essentiels à la réalisation d'une croissance économique et d'un développement durables inclusives et équitables.

PAR. 7 : INVESTISSEMENT EN FAVEUR DES ENFANTS ET DES JEUNES. Le programme d'action reconnaît également que l'investissement en faveur des enfants et des jeunes joue un rôle primordial dans la réalisation d'un développement inclusif, équitable et durable pour les générations présentes et futures.

PAR. 9 : APPROPRIATION NATIONALE. Les « stratégies de développement durable cohérentes, pilotées par les pays et s'inscrivant dans des cadres de financement nationaux intégrés », seront au cœur... des efforts... « Les processus destinés à mettre au point et à rendre accessibles, à l'échelle mondiale, les connaissances, les techniques et les compétences appropriées » ainsi que le renforcement des capacités, sont également essentiels. « Nous nous engageons à assurer la cohérence des politiques et à instaurer un environnement favorable en vue de la mise en œuvre du développement durable à tous les niveaux et par tous les acteurs, ainsi qu'à redynamiser le partenariat mondial en faveur du développement durable ».

PAR. 10 : PARTENARIAT MONDIAL. « Les partenariats multipartites et les ressources, les connaissances et le savoir-faire que possèdent le secteur privé, la société civile, la communauté scientifique et universitaire, les mécènes et les fondations, les parlements, les autorités locales, les volontaires et d'autres parties prenantes rempliront des fonctions importantes qui consisteront à mobiliser et à partager les connaissances, les compétences, les techniques et les ressources financières » pour accompagner les efforts des gouvernements.

PAR. 11 : APPROCHE TRANSFORMATRICE. Les ODD sont ambitieux et leur réalisation « exigera, en ce qui concerne les moyens de mise en œuvre, une démarche tout aussi ambitieuse, globale et novatrice, associant différentes ressources et intégrant les dimensions économique, sociale et environnementale du développement durable. Cette action devrait s'appuyer sur des institutions efficaces, responsables et ouvertes, des politiques viables et la bonne gouvernance à tous les niveaux... »

PAR. 12 : ASSURER LA PROTECTION SOCIALE ET LA PRESTATION DE SERVICES PUBLICS ESSENTIELS POUR TOUS. [Les pays devraient] « envisager de fixer des objectifs de dépenses adaptés au contexte national, concernant des investissements de qualité à consacrer à des services essentiels pour tous... »

PAR. 13 : INTENSIFIER LA LUTTE CONTRE LA FAIM ET LA MALNUTRITION. Il a été souligné la nécessité « ... de redynamiser le secteur agricole, de promouvoir le développement rural et d'assurer la sécurité alimentaire... d'une manière durable... Nous encourageons l'accroissement des investissements tant publics que privés. »

PAR. 14 : METTRE EN PLACE UNE NOUVELLE INSTANCE EN VUE DE COMBLER LES LACUNES EN MATIÈRE D'INFRASTRUCTURES. ... Investir dans une infrastructure durable et résiliente... est une condition préalable à la réalisation de plusieurs des objectifs ».

PAR. 15 : PROMOUVOIR UNE INDUSTRIALISATION INCLUSIVE ET DURABLE. « Nous nous attacherons à promouvoir un développement industriel inclusif et durable, afin de relever les grands défis que posent, par exemple, la croissance et l'emploi, les ressources et l'efficacité énergétique, la pollution et les changements climatiques, le partage des connaissances, l'innovation et l'inclusion sociale ».

PAR. 16 : ASSURER UN PLEIN EMPLOI PRODUCTIF ET UN TRAVAIL DÉCENT POUR TOUS. Notant que les micro, petites et moyennes entreprises, qui créent la grande majorité des emplois dans de nombreux pays, n'ont souvent pas accès au financement, les dirigeants se sont engagés à promouvoir un accès approprié, abordable et stable au crédit aux micro, petites et moyennes entreprises, ainsi qu'une formation adéquate en matière de développement de compétences pour tous, en particulier pour les jeunes et les entrepreneurs travaillant avec des acteurs privés et des banques de développement.

PAR. 17 : CHANGEMENT DE COMPORTEMENT ENVERS LES ÉCOSYSTÈMES. « Les États, les entreprises et les ménages devront tous modifier leurs comportements en vue d'adopter des modes de consommation et de production viables... Les investissements publics et privés consacrés aux innovations et aux techniques polluantes seront nécessaires même si, à elles seules, les techniques nouvelles ne peuvent se substituer aux mesures destinées à éviter les gaspillages ou à utiliser efficacement les ressources naturelles. »

PAR. 18 : CAPACITÉS POUR CRÉER DES SOCIÉTÉS PACIFIQUES ET INCLUSIVES AFIN DE RÉALISER LE DÉVELOPPEMENT DURABLE. « La bonne gouvernance, l'état de droit, les droits de l'homme, les libertés fondamentales, l'accès, dans des conditions d'égalité, à des systèmes judiciaires équitables et la lutte contre la corruption et les flux financiers illicites feront partie intégrante des... [efforts visant à promouvoir des sociétés pacifiques et inclusives pour réaliser le développement durable et pour créer des institutions efficaces, responsables et inclusives à tous les niveaux.] »

Le Programme d'action d'Addis-Abeba suggère également de :

- Maintenir la souveraineté sur la richesse nationale, les ressources naturelles et l'activité économique ;
- Mobiliser les ressources intérieures, notamment par l'amélioration de la gestion des revenus et l'intégration du secteur informel dans l'économie formelle ;
- Utiliser efficacement les ressources nationales et tirer parti de la richesse nationale et des ressources naturelles ;
- Investir dans la valorisation et le traitement des ressources naturelles et la diversification productive ;
- Bâtir des institutions démocratiques, transparentes et souples ;
- Assurer la participation pleine et égale des femmes à l'économie et leur égalité d'accès aux processus décisionnels et de leadership ;
- Impliquer des banques de développement nationales et régionales dans les marchés du crédit ;
- Renforcer la capacité technique et technologique, le financement et le soutien au niveau des municipalités et d'autres autorités locales pour gérer les dépenses et les investissements dans le développement durable ; et
- Renforcer la capacité de prévention, d'adaptation et d'atténuation des chocs externes et la gestion des risques.

Le Programme d'action d'Addis-Abeba souligne le rôle crucial et le financement du secteur privé, en appelant « toutes les entreprises à appliquer leur créativité et leur innovation pour résoudre les défis du développement durable. » Il invite les entreprises « à s'engager en tant que partenaires dans le processus de développement, à investir dans les domaines essentiels au développement durable, et à passer à des modes de consommation et de production plus durables ».

Accroître la cohérence et intégrer les Objectifs de développement durable

Les cadres des ODD et de l'Agenda 2063 doivent être intégrés et mis en œuvre dans le cadre des politiques et programmes adaptés à l'échelle nationale. Cela devrait améliorer la

cohérence et renforcer les synergies, ainsi que les complémentarités dans les approches du développement.

Une plus grande cohérence entre les cadres nationaux, régionaux et mondiaux renforcerait l'efficacité du développement et permettrait aux actions à tous les niveaux de donner la priorité à la pauvreté, à l'inégalité et à l'exclusion. L'intégration des ODD en ancrant leur mise en œuvre dans les plans nationaux de développement contribue également à renforcer les alliances et les partenariats nationaux, régionaux et internationaux efficaces et renforce les capacités, les mécanismes et les systèmes qui aident à mettre en œuvre et à soutenir les réalisations.

Adopter une approche holistique, globale, coordonnée et multipartite

Dans la formulation et la promotion des ODD, il n'a jamais été question que les gouvernements les mettent en œuvre tout seuls. La mise en œuvre nécessite une approche multipartite qui implique les acteurs du secteur privé (y compris les entrepreneurs, les innovateurs, les inventeurs, les investisseurs, les banques et les autres acteurs). Répondre aux impératifs de capacité (qui n'est pas un renforcement des capacités habituel) implique la capacité collective de diverses parties prenantes à mettre en œuvre différents programmes et activités. Cela nécessite une approche plus holistique, plus globale et plus coordonnée.

Le renforcement des capacités des partenariats à large portée doit se faire pour renforcer et maintenir les capacités des groupes d'acteurs. Il nécessite également des mécanismes et des structures aux niveaux national et local pour améliorer les possibilités d'investissement dans le développement.

En adoptant une plate-forme multisectorielle et multipartite, les pays africains peuvent créer le type de contrat social et l'élan dont ils ont besoin pour transformer leurs sociétés, atteindre les ODD et réaliser les aspirations de l'Agenda 2063. La contribution des gouvernements, du secteur privé, des partenaires au développement et de leurs institutions financières, des organisations de la société civile, des organisations religieu-

ses, des jeunes, des femmes et des médias sera vitale.

Investir dans les opportunités

Les ODD présentent une grande opportunité pour le changement. Les 169 cibles peuvent créer un nouvel élan pour trouver de nouvelles approches afin d'aborder le développement de manière inclusive.

Les ODD peuvent être un véhicule pour la création d'emplois, le développement de compétences, l'innovation et les opportunités d'affaires. Ils peuvent motiver les entreprises pour chercher ou développer de nouveaux marchés pour les produits et services, explorer de nouvelles approches commerciales et développer et élargir les chaînes de valeur de manière plus inclusive. Les ODD constituent, pour les gouvernements et la société dans son ensemble, un défi dans la recherche de nouvelles façons de rediriger les investissements dans le développement pour tous. Les capacités doivent ainsi être renforcées pour permettre aux parties prenantes de profiter des opportunités offertes afin de créer des économies capables de soutenir l'aspiration au développement des pays africains.

La présente étude utilise le cadre conceptuel (Figure 2.1) pour explorer les impératifs de capacité pour les ODD sous deux angles :

- Evaluer les capacités indicatives et faire un mapping de la convergence des impératifs en matière de capacités pour les ODD et l'Agenda 2063.
- Identifier les domaines et les approches pour le renforcement des capacités pour les acteurs, y compris les partenaires internationaux.

Les capacités fonctionnelles et techniques traditionnelles sont importantes pour le développement. Cependant, il est également essentiel d'envisager des facteurs intangibles (capacités « relationnelles » ou composites), dont certaines déterminent dans quelle mesure les parties prenantes et les bénéficiaires adoptent et s'approprient des objectifs de développement et déterminent l'efficacité avec lesquelles les ressources sont utilisées pour atteindre les objectifs (ACBF 2016b, Otoo, Agapitova et Behrens 2009).

Il est également nécessaire d'opérer un renouvellement dans le domaine social, économique et politique pour redynamiser les Africains avec l'esprit du travail commun en faveur de la prospérité collective, et le destin commun sous une Afrique unie et forte. Cet aspect du développement exige un changement radical des approches habituelles et traditionnelles de renforcement des capacités. Pour ce faire, cela nécessite un ensemble de capacités de transformation qui renforce un nouveau sens d'identité et crée une nouvelle culture de l'autodétermination et des résultats. Cela nécessite un changement fondamental dans la conscience collective africaine en ce qui concerne le manque de progrès sur le continent et la recherche à l'intérieur d'une logique alternative, d'un récit et d'une motivation. Ce type de transformation nécessite un changement de mentalité radical et une volonté de changement. Il faut donc une capacité collective de transformation par une coalition de « moteurs de transformation » afin de stimuler et de promouvoir un sentiment d'urgence et d'aborder les éléments fondamentaux des capacités de transformation. La gamme des impératifs qui doivent être abordés comprend les éléments suivants :

- Leadership visionnaire et transformateur ;
- Changement de mentalité et volonté de changement de la part de toutes les parties prenantes ;
- Appropriation, participation des parties prenantes et participation aux ODD.
- Capacités nationales pour l'exécution des projets ;
- Facilitateurs de capacité ;
- Capacité de financement (y compris les mécanismes du secteur privé) ; et
- Reddition des comptes pour les résultats, y compris le suivi, l'évaluation et le reporting.

La réussite dans la mise en œuvre des ODD nécessite la capacité à mettre en œuvre et à soutenir les efforts à la fois au niveau central et au niveau local. Le renforcement des processus de mise en œuvre nécessite les éléments suivants :

- Identifier les catégories de compétences essentielles et promouvoir l'innovation parmi les parties prenantes ;
- Redynamiser les institutions clés et réorganiser les systèmes et les infrastruc-



tures de travail pour les adapter et les positionner pour les opportunités nouvelles et émergentes ;

- Renforcer la capacité des parties prenantes à mobiliser des ressources et à les utiliser pour exécuter, suivre et évaluer les programmes et projets ; et
- Promouvoir une culture et des pratiques qui soutiennent les résultats de développement, y compris par le suivi et l'évaluation, le leadership et la dévolution de l'autorité à différents niveaux d'action.

La participation du secteur privé est essentielle. Les gouvernements africains doivent cesser de prendre des mesures sans conviction et collaborer avec le secteur privé, et trouver des moyens plus efficaces de l'engager et de l'encourager. Les incitations et les cadres réglementaires favorables aux entreprises aideront à aligner les intérêts des entreprises sur les objectifs nationaux de développement et à favoriser les investissements à long terme.

Le financement du secteur privé est un autre domaine qui nécessite le renforcement des capacités. La capacité de financer des projets manque sérieusement dans la plupart des pays africains.

Messages clés et recommandations

Les éléments suivants sont nécessaires pour le développement transformatif et la mise en œuvre effective des ODD qui intègrent leurs dimensions économique, sociale et environnementale :

- Un engagement politique fort est nécessaire pour relever le défi du financement pour la mise en œuvre des ODD et créer un environnement propice au développement durable à tous les niveaux.
- Une attitude et un état d'esprit positif sont des conditions préalables à la transformation.
- Des incitations appropriées, des environnements politiques nationaux et internationaux plus solides et des cadres réglementaires (et plus de cohérence entre les deux) ; un meilleur atout du potentiel de la science, de la technologie et de l'innovation ; et la réduction du déficit technologique ; et l'intensification du renforcement des capacités à tous les niveaux sont essentiels.

- La participation pleine et égale à l'économie des femmes et leur égalité d'accès aux processus décisionnels et au leadership, la pleine réalisation des droits fondamentaux des femmes et des filles, et un investissement plus important dans les jeunes et les enfants sont essentiels pour assurer la croissance économique soutenue, inclusive et équitable et le développement durable.
- Une approche ambitieuse, globale, holistique et transformatrice de la mise en œuvre est nécessaire.
- La bonne gouvernance, l'état de droit, les droits de l'homme, les libertés fondamentales, l'égalité d'accès aux systèmes de justice équitable et les mesures visant à lutter contre la corruption et à freiner les flux financiers illicites font partie intégrante de la réalisation des ODD.
- Une mobilisation efficace des ressources intérieures, y compris par l'amélioration de la gestion des revenus et l'intégration du secteur informel dans l'économie formelle, la souveraineté sur la richesse nationale, les ressources naturelles et l'activité économique, et l'investissement dans la valeur ajoutée, et le traitement des ressources naturelles et la diversification productive sont essentiels.
- Il faut créer des partenariats multilatéraux étendus, dans lesquels les parties prenantes travaillent ensemble pour exploiter leurs potentiels collectifs pour trouver des solutions.
- De nouvelles approches pour libérer le potentiel de transformation des personnes ordinaires et de la société organisée collectivement en tant que gouvernement, société civile, entrepreneurs, industrie, universités et autres acteurs sont importantes.
- Un renouvellement dans les domaines social, économique et politique est nécessaire pour relancer l'esprit d'action des Africains pour la prospérité collective et le destin commun sous une Afrique unie et forte.
- Un changement fondamental dans la conscience africaine sur le manque de progrès sur le continent est nécessaire, tout comme la recherche d'une logique, d'un récit et d'une motivation alternatives.
- Une coalition de « moteurs de transformation » est nécessaire pour stimuler et

promouvoir un sentiment d'urgence et trouver des solutions aux éléments fondamentaux des capacités de transformation (vision et leadership transformateur, changement de mentalité et volonté de changement de la part de tous les acteurs, propriété, engagement et participation des parties prenantes dans les ODD, la capacité de financement et la responsabilisation des résultats, y compris le suivi, l'évaluation et les rapports).

- Les institutions clés doivent être revitalisées et les systèmes et infrastructures de travail améliorés pour les adapter aux besoins et les positionner pour des opportunités nouvelles et émergentes.
- La participation du secteur privé est essentielle. Les gouvernements africains doivent cesser de prendre des mesures non concrètes et collaborer avec le secteur privé, et trouver des moyens plus efficaces de s'engager avec ce dernier.



Chapitre 3

Application des enseignements tirés des efforts visant à atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement

Ce chapitre passe en revue les performances de l'Afrique dans la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) jusqu'en 2015 et identifie les leçons tirées de la mise en œuvre des OMD en matière de renforcement des capacités. Il examine ensuite les principaux impératifs de capacité pour la mise en œuvre des objectifs de développement durable (ODD).

Objectifs du Millénaire pour le développement : Performance de l'Afrique

Les huit (8) OMD – qui vont de réduire de moitié les taux de pauvreté extrême à atteindre l'éducation primaire universelle et éradiquer la propagation du VIH / SIDA, d'ici à 2015 – ont galvanisé des efforts sans précédent dans tous les pays pour promouvoir un développement plus centré sur les personnes afin de répondre aux besoins des plus pauvres du monde. Globalement, les OMD ont aidé à sortir plus d'un milliard de personnes de l'extrême pauvreté, à lutter contre la faim, à permettre à plus de filles de fréquenter l'école et à protéger la planète. Des progrès similaires ont été observés en Afrique. Selon le Rapport « *MDG Report 2015: Assessing Progress in Africa toward the Millennium Development Goals* » (ECA et al. 2015), l'Afrique a particulièrement réussi à améliorer l'accès à l'école primaire (OMD 2) ; réduire les décès maternels, infantiles et liés au VIH (OMD 4, OMD 5 et OMD 6) ; et renforcer la représentation des femmes dans les parlements nationaux (OMD 3). Cette section met en évidence certains des progrès et des défis discutés dans ce rapport.

Au cours de la période de mise en œuvre des OMD (2000-2015), l'Afrique a accompli des progrès remarquables vers l'éducation

primaire universelle par rapport à 1990. Par exemple, l'Algérie, l'Afrique du Sud, le Bénin, la République de Cabo Verde, le Cameroun, Maurice, le Maroc, la République du Congo, le Rwanda, la Tunisie et la Zambie ont enregistré un taux net de scolarisation de plus de 90% en 2012. Cela a stimulé les taux d'alphabétisation des jeunes dans de nombreux pays. Les pays africains ont également fait de grands progrès en matière d'égalité des sexes. Les taux de scolarisation des filles dans les écoles primaires ont augmenté dans de nombreux pays, grâce aux interventions sensibles au genre. De même, les programmes d'action positive et d'autres initiatives ont fait de l'Afrique la principale région en développement en matière de représentation des femmes dans les parlements nationaux. En 2014, 20% des membres des parlements étaient des femmes, soit une augmentation de 15% par rapport à 2000, ce qui représente le progrès le plus important enregistré dans le cadre de cet objectif.

Les progrès ont également été impressionnants en matière de santé, même s'ils sont mitigés. Par exemple, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans a chuté de 55,5%, l'objectif étant de le réduire de deux tiers. Cependant, les taux de mortalité néonatale, en particulier dans les zones rurales, sont restés obstinément élevés, avec peu ou pas de progrès du tout. Le taux de mortalité maternelle a diminué de 49% ; l'objectif de 75% n'a été atteint que par quatre pays – la Guinée équatoriale (81,9%), l'Érythrée (77,6%), le Rwanda (77,1%) et la République de Cabo Verde (77%). En 2015, l'Afrique avait le taux de mortalité maternelle le plus élevé au monde. Sur le VIH-SIDA, la paludisme et la tuberculose, l'Afrique a obtenu des résultats impressionnants.



L'utilisation de préservatifs et de traitements antirétroviraux pour prévenir et contrôler le VIH-SIDA, l'utilisation de moustiquaires imprégnées d'insecticide contre l'infection paludique et la mise en œuvre de nouveaux protocoles thérapeutiques pour la tuberculose ont contribué à inverser la propagation de ces maladies.

Concernant les objectifs environnementaux (OMD 7), les progrès en Afrique ont été inégaux. Alors que le continent a toujours les plus faibles émissions de dioxyde de carbone, 38 pays africains ont augmenté leurs émissions au cours de la période. En outre, seulement 16% de la population avait

accès à l'eau potable en 2015, ce qui était le plus bas au monde.

L'accès limité et la qualité de la prestation des services, le manque de communication et de suivi, la faiblesse du cadre institutionnel de mise en œuvre, la menace de conflit et les effets néfastes des chocs tels que l'épidémie d'Ebola figurent parmi les principaux obstacles au progrès. En plus de ces défis, le manque de capacités, sous diverses formes, explique aussi la performance limitée des pays africains dans la réalisation de la plupart des OMD (encadré 3.1).

Encadré 3.1 Exemples de déficits de capacités pendant la mise en œuvre des Objectifs du Millénaire pour le Développement, 2000-2015

Faible achèvement de l'enseignement primaire. Malgré des progrès constants dans l'amélioration de l'accès à l'école primaire, il y a eu des difficultés dans les taux d'achèvement du primaire – un tiers des élèves qui ont commencé la première année n'atteignent pas la dernière année du primaire. Entre 2000 et 2012, des pays comme le Ghana, le Maroc, le Rwanda et la Tanzanie ont fait des progrès remarquables, tandis que d'autres ont stagné ou reculé. Outre les conflits et les troubles politiques, les obstacles comprenaient une capacité limitée à améliorer la qualité de l'éducation, non seulement au niveau de l'élaboration des politiques mais aussi parmi les acteurs directement impliqués dans l'éducation primaire tels que les enseignants.

Manque de personnel de santé qualifié. Malgré les progrès de l'Afrique sur plusieurs OMD liés à la santé, l'accès insuffisant à du personnel de santé qualifié, en particulier dans les zones rurales, a entravé les efforts visant à réduire la mortalité infantile et maternelle. L'Afrique a l'une des plus faibles proportions de naissances assistées par du personnel de santé qualifié (68 pour cent à la fin de la période des OMD).

Capacité inadéquate de gestion de la dette. De 2010 à 2014, la dette extérieure totale était supérieure à 30% du PIB en Afrique. Les problèmes structurels dans certains pays et le manque de capacité de gestion de la dette des décideurs et des responsables financiers étaient des obstacles sérieux à la réalisation d'un niveau d'endettement viable.

Capacité limitée de production. La part de l'Afrique dans le commerce mondial a décliné de 3,5% en 2012 à 3,3% en 2013. En outre, le commerce intrarégional (16,3% en 2013) était inférieur à celui de toute autre région. La participation accrue et soutenue au commerce mondial était une cible des OMD en raison de son effet positif sur les recettes d'exportation, l'industrialisation et la création d'emplois. Cependant, une capacité limitée de production a conduit à une détérioration de la balance commerciale nationale dans de nombreux pays africains et les a empêchés de profiter des nombreux avantages associés à une participation accrue au commerce mondial.

Faible capacité de mise en œuvre. L'expérience des OMD met en évidence le rôle crucial de la capacité de mise en œuvre. La mise en œuvre des OMD s'est concentrée sur la mobilisation des ressources financières, en accordant peu d'attention aux facteurs institutionnels et au renforcement des capacités. De nombreux rapports d'évaluation ont constaté que l'absence d'un cadre institutionnel solide et de capacités de mise en œuvre adéquates entravait la réalisation des OMD.

Source : Adapté de ECA et al. 2015

Enseignements tirés de la mise en œuvre des Objectifs du Millénaire pour le Développement

Le processus de mise en œuvre des OMD a généré des leçons précieuses qui peuvent éclairer l'élaboration des politiques, y compris les politiques affectant la mise en œuvre des ODD. Le Tableau 3.1 identifie certaines des leçons les plus importantes associées à chaque ODD. Les leçons générales sont les suivantes :

- La communication et le suivi efficaces sont essentiels pour la réussite des programmes mondiaux. Les OMD ont généré un certain succès en partie grâce à la communication efficace et des processus continus de suivi entrepris aux niveaux national, régional et mondial, ce qui a contribué à faire pression sur les gouvernements pour qu'ils remplissent leurs engagements sociaux.
- Les décideurs doivent tenir compte de l'utilité et de la viabilité de leurs investissements. Les investissements matériels dans la construction d'écoles et d'hôpitaux ne peuvent être viables et utiles que s'ils correspondent à des investissements complémentaires dans les dépenses récurrentes (matériels d'enseignement, équipements, professionnels de la santé qualifiés).
- La viabilité nécessite de remédier aux causes profondes, et non aux symptômes, du sous-développement. Le soutien des bailleurs de fonds est plus susceptible d'aboutir au développement durable s'il s'agit de donner à l'Afrique un coup de main plutôt que de faire de la charité. Mettre l'accent sur les résultats tels que la réduction de la pauvreté sans accorder d'attention à la voie ou aux facteurs nécessaires à la réalisation permet de trouver des solutions insoutenables.
- Les programmes de développement mondiaux sont susceptibles de réussir s'ils sont étayés par des moyens de mise en œuvre crédibles et dévoués qui tiennent compte des ressources financières et non financières. Le manque de ces moyens a rendu la mise en œuvre des OMD vulnérables face aux déficits de ressources.
- Compte tenu de l'interdépendance des objectifs, l'accent mis sur les interventions de développement qui ont les retombées les plus importantes augmente l'impact.
- Les interventions peu coûteuses peuvent entraîner des progrès si elles se concentrent sur des populations vulnérables (les femmes et les filles, les personnes extrêmement pauvres et rurales, entre autres).

Tableau 3.1 Éléments clés de l'expérience des Objectifs du Millénaire pour le Développement susceptibles d'informer la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable

Objectifs du Millénaire pour le Développement	Priorités	Mesures	Impératifs de capacité
Objectif 1 : Réduire l'extrême pauvreté et la faim	• Stimuler le développement centré sur les personnes et le respect des droits de l'homme tout en tenant compte des priorités de l'Afrique.	• Donner la priorité à la valeur ajoutée et la fabrication des produits de base pour créer des emplois et réduire la dépendance sur une gamme étroite de produits primaires.	• Développer le secteur privé et renforcer la capacité de production du secteur informel afin d'assurer une contribution plus active à l'industrialisation et la valeur ajoutée. • Renforcer les capacités de production agricole durable et la sécurité alimentaire en modernisant et en diversifiant les secteurs agricoles.

Objectifs du Millénaire pour le Développement	Priorités	Mesures	Impératifs de capacité
Objectif 2 : Assurer l'éducation primaire pour tous	Renforcer l'accès à une éducation de qualité en investissant dans l'éducation de la petite enfance, la formation des enseignants, le matériel pédagogique, notamment des manuels d'apprentissage.	- Développer des compétences en science, technologie, ingénierie, et mathématiques (STIM) à un âge précoce en vue de favoriser la compétitivité et l'innovation technologique. - Promouvoir l'éducation technique et l'ingénierie, surtout pour les filles.	Soutenir les décideurs dans la planification, l'exécution et le suivi des politiques en matière de STIM qui sont alignées sur les priorités de développement nationales
Objectif 3 : Promouvoir l'égalité des sexes, et l'autonomisation des femmes	Remédier aux disparités entre hommes et femmes aux niveaux secondaires et tertiaires à travers l'éducation ciblée gratuite ou à prix réduit pour les filles aux niveaux secondaires et postsecondaires.	- Éliminer les lois et les pratiques discriminatoires qui entravent l'accès des femmes à l'éducation et l'emploi. - Promulguer des lois d'action positive pour promouvoir l'égalité entre hommes et femmes à tous les niveaux.	Développer des outils et des guides sur le genre pour les décideurs politiques, les praticiens et autres parties prenantes
Objectif 4 : Réduire la mortalité infantile	Redynamiser les efforts globaux et intégrés contre les principales maladies infantiles dans le cadre du renforcement des systèmes de santé et assurer un continuum de soins de qualité	- Investir dans des interventions de santé préventive, y compris la vaccination et la prévention du paludisme. - Améliorer l'accès au traitement pour les infections respiratoires aiguës et la diarrhée. - Adopter des mesures effectives visant à renforcer les systèmes de santé, y compris en déployant des agents de santé communautaires.	Résoudre les défis en matière de renforcement des capacités dans les systèmes de santé africains pour les rendre plus efficaces à la fois dans la prévention et la gestion des épidémies
Objectif 5 : Améliorer la santé maternelle	Mettre fin à la mortalité maternelle évitable	Améliorer l'accès aux soins obstétricaux d'urgence et aux fournisseurs de soins de santé qualifiés lors de l'accouchement	Augmenter le nombre de prestataires de soins de santé qualifiés afin d'assurer des services prénataux, obstétricaux et postnataux de haute qualité

Objectifs du Millénaire pour le Développement	Priorités	Mesures	Impératifs de capacité
Objectif 6 : Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies	Améliorer l'accès aux traitements antirétroviraux, notamment par le biais de subventions et de systèmes de protection sociale renforcée.	Lancer des campagnes de sensibilisation visant à réduire les comportements à risque et en encourageant l'utilisation du préservatif.	- Développer des compétences pour prévenir la transmission des maladies de la mère à l'enfant. - Mettre en œuvre les stratégies « Stop à la tuberculose » et suivre leur efficacité
Objectif 7 : Préserver l'environnement	- Investir dans les infrastructures d'eau et d'assainissement, y compris le recyclage des déchets - Adopter des technologies moins polluantes pour la production industrielle, afin de minimiser la pollution - Répondre au changement climatique, notamment par le biais de la gestion des catastrophes et des risques	Remédier aux causes profondes des conflits, pour aider à prévenir les conflits armés	Renforcer les capacités humaines et institutionnelles dans le domaine du changement climatique et des questions connexes
Objectif 8 : Mettre en place un partenariat mondial pour le développement	Travailler en étroite collaboration avec la communauté internationale pour améliorer les capacités productives et la compétitivité internationale des pays africains et faciliter l'adoption de technologies plus propres, qui sont essentielles pour s'assurer que le développement industriel de l'Afrique est écologiquement viable	Entrer en partenariat avec la communauté internationale pour freiner les flux financiers illicites, renforcer la capacité de mobilisation des ressources intérieures et identifier des sources alternatives de financement.	Renforcer la gestion des finances publiques et des systèmes fiscaux pour tirer parti de la mobilisation des ressources intérieures et assurer l'utilisation efficace des revenus pour la transformation économique.

Source : ECA et al. 2014.

D'autres leçons tirées de la mise en œuvre des OMD peuvent également aider les pays africains à mettre en œuvre les ODD et l'Agenda 2063 (Tableau 3.2).

Tableau 3.2 Leçons en matière de renforcement des capacités tirées de la mise en œuvre des Objectifs du Millénaire pour le Développement

Leçon	Pertinence pour la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable et de l'Agenda 2063 de l'Union africaine
Investir dans des partenariats multipartites	Les partenariats multipartites seront essentiels pour mobiliser des ressources internes et externes, renforcer les capacités et faciliter le transfert et le développement de la technologie.
Faire un mapping des priorités et les intégrer dans la planification nationale	- Les initiatives de sensibilisation sont nécessaires, y compris sur la relation entre l'Agenda mondial et l'Agenda africain. - Les cycles de planification des ODD et de l'Agenda 2063 doivent être alignés. Les outils d'intégration sont nécessaires pour faire le mapping des relations entre les deux agendas, afin de renforcer les capacités nationales pour intégrer les deux agendas dans les cadres de planification.
Créer des arrangements institutionnels intégrés et coordonnés pour la mise en œuvre	- Des arrangements institutionnels intégrés et coordonnés, et des mécanismes de suivi-évaluation intégrés et inclusifs sont nécessaires. - Les capacités de collecte et d'analyse de données doivent être renforcées. Les déficits de données peuvent compromettre les capacités des pays à établir des bases de référence, suivre les indicateurs de performance et renforcer l'élaboration des politiques fondées sur des données probantes.
Promouvoir la coordination intersectorielle, multidisciplinaire et synergique et la cohérence des politiques	- L'interdépendance des objectifs, des cibles et des indicateurs et leurs attributs intersectoriels implique une architecture institutionnelle qui favorise la coordination intersectorielle, exploite les synergies multidisciplinaires et renforce la cohérence des politiques. - Les liens entre les services et les secteurs réels doivent être renforcés, en renforçant le soutien aux secteurs agricole et industriel, en améliorant la couverture des services d'Internet à large bande et en faisant de la télécommunication l'épine dorsale du secteur des services. - Les innovations locales dans la prestation de services doivent être encouragées, notamment en améliorant la qualité et l'efficacité des services publics, de la logistique moderne, des services de haute technologie, de la culture, du commerce électronique, du tourisme et des services liés à la santé, et en accélérant les échanges pour le développement international et la coopération dans le secteur des services.
Renforcer le développement du secteur des services	- L'accélération du développement des infrastructures est essentielle pour relier les personnes, les pays et les économies, ainsi que pour stimuler le développement social, culturel et économique. - Les pays doivent développer et maintenir des infrastructures fiables, durables, respectueuses de l'environnement et abordables dans les zones rurales et urbaines, en mettant l'accent sur la terre, l'eau, le transport aérien, l'énergie, les installations de stockage, l'eau potable et l'assainissement, la gestion des déchets, et les technologies de l'information et de la communication.
Accélérer le développement des infrastructures	Avec l'aide de la communauté internationale, les pays doivent mettre en œuvre des projets d'infrastructure qui facilitent le commerce intra-africain et l'intégration régionale et continentale. Les programmes d'infrastructure peuvent créer des emplois, renforcer les compétences domestiques et le développement de l'entreprise, et améliorer les capacités technologiques.
Favoriser la connectivité et l'intégration de l'AfriqueRenforcement des capacités technologiques	Les capacités technologiques pour l'agenda transformateur de l'Afrique peuvent être améliorées en transférant et en diffusant la technologie et l'innovation en fonction des besoins de développement de chaque pays, en améliorant l'accès au financement des innovations technologiques locales et des technologies écologiquement rationnelles, et en renforçant la composante science et technologie des programmes. L'amélioration de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans les secteurs sociaux et économiques clés est également essentielle.
Appui à la recherche et au développement	- Le monde universitaire, les industries, le gouvernement et les organisations de la société civile doivent collaborer plus étroitement sur la recherche et le développement, qui doivent être commercialisés et promus. La recherche commercialisable est nécessaire à tous les niveaux du système d'éducation et de formation. - Les investissements dans les parcs scientifiques et technologiques doivent être mis à niveau.
Mobiliser les jeunes populations africaines	Pour s'assurer que l'explosion démographique des jeunes en Afrique se transforme en dividende démographique, les pays doivent mettre en place des politiques et stratégies qui renforcent les compétences et aptitudes entrepreneuriales, augmentent l'accès des jeunes aux services financiers, favorisent des emplois décents, augmentent l'accès aux services de conseil aux entreprises et aux facilités de crédit, promeuvent la participation aux processus décisionnels et soutiennent l'initiative de l'Union africaine pour créer un cadre continental sur les dividendes démographiques.

Source : Analyses des auteurs basées sur divers documents tels que l'Agenda 2063, le plan de mise en œuvre de l'Agenda 2063, les études de l'ACBF sur l'Agenda 2063 et les rapports sur « Assessing Progress in Africa toward the Millennium Development Goals ».

Comment améliorer la mise en œuvre des Objectifs de développement durable et de l'Agenda 2063 ?

Les pays africains peuvent prendre diverses mesures pour améliorer la mise en œuvre des ODD et de l'Agenda 2063 se basant sur les enseignements tirés de l'exécution des OMD.

Renforcer l'éducation pour développer des compétences techniques essentielles

L'Afrique est en retard par rapport aux autres régions en ce qui concerne le nombre de personnes ayant des compétences techniques essentielles et l'écart devrait augmenter d'ici 2030 (Tableau 3.3). L'atteinte des ODD nécessitera de réduire ce déficit.

Tableau 3.3

Lacunes actuelles et prévues dans les compétences techniques critiques en Afrique

Compétences techniques essentielles (CTE)	(1) Ratio actuel	(2) Nombre actuel de spécialistes en CTE en Afrique	(3) Nombre idéal de spécialistes en CTE en Afrique basé sur les normes internationales	(4) Déficit actuel	(5) Projection en 2030
Médecins généralistes et spécialistes	Afrique : 0,3 pour 1 000 habitants Norme internationale : 2,5 pour 1 000 habitants	358 035	2 915 598	2 557 563	4 200 000
	Afrique : 0,3 pour 1 000 habitants Canada, Royaume-Uni et États-Unis : 7,3 pour 1 000 habitants	358 035	8 525 207	8 167 172	12 280 800
Chercheurs dans les domaines liés aux STIM	Afrique : 79 pour un million d'habitants Norme internationale : 1 081 pour un million d'habitants	92 133	1 260 704	1 168 571	1 816 080
Vétérinaires	Afrique : 2,3 pour un million d'habitants Norme internationale : 300 pour un million d'habitants	2,700	349 872	347 172	504 000
Ingénieurs	Afrique : Moyenne 1 029 ingénieurs(a) Brésil : 3,8 pour 1 000 habitants	55 601	4 364 667	4 309 065	6 287 426
Métreurs	Afrique : 508 pour un million d'habitants Hong Kong : 2 551 pour un million d'habitants	27 432	409 559	382 127	589 982
Scientifiques et chercheurs dans le domaine agricole	Afrique : 70 pour un million d'habitants Inde : 130 pour un million d'habitants	81 637	151 611	69 974	218 400
Spécialistes en aménagement urbain et régional	Afrique : 2,0 pour 100 000 habitants Royaume-Uni : 37,6 pour 100 000 habitants	22 761	438 856	416 095	632 184
Spécialistes/ingénieurs des mines	Afrique : 12,9 pour un million d'habitants États-Unis : 20,7 pour un million d'habitants	15 066	24 156	9 090	34 798
Géologues	Afrique : 17,8 pour un million d'habitants Canada : 148,9 pour un million d'habitants	20 736	173 665	152 929	250 169

(a) Moyenne pour la Tanzanie, le Malawi et le Rwanda.

Source : Adapté de l'ACBF 2016b.

La plupart des pays africains ont des institutions peu développées en matière de science, de technologie et d'innovation, et ne parviennent pas à générer des connaissances et des innovations technologiques pour la croissance socioéconomique (ACBF 2017). Les institutions manquent des ressources financières, des infrastructures, des équipements et assez de personnes ayant les compétences et, l'expérience requises.

Le développement des compétences constitue le fondement du renforcement des capacités. Il comprend les activités et les priorités suivantes :

- Formation des populations et développement de leurs compétences et aptitudes ;
- Renforcement des capacités des amplificateurs, catalyseurs et optimiseurs de capacités ;
- Mise en place des processus habilitants, des structures institutionnelles et des systèmes de gestion, y compris la décentralisation, et le partage des responsabilités ;
- Mobilisation et renforcement de l'engagement à tous les niveaux pour réaliser un programme stratégique et visionnaire ; et
- Identification et promotion des compétences immatérielles, y compris les compétences attitudinales.

Bâtir une architecture institutionnelle, accroître les connaissances et partager l'information

La coordination interinstitutionnelle reste faible en Afrique. Les employés ont tendance à travailler en silos, partageant rarement les informations tant à l'interne qu'à l'externe. Peu de systèmes sont en place pour que les organisations nationales, régionales ou continentales soient des « organes d'apprentissage » (ACBF 2016b). Il est donc nécessaire d'harmoniser l'architecture institutionnelle, en particulier au niveau national, afin d'atteindre les ODD. Le leadership est également essentiel, y compris sur les questions d'intégration régionale.

Le renforcement des capacités signifie également donner aux institutions et aux organisations le mandat de mener les processus des ODD. Les investissements et les activités en cours d'exécution dans le

cadre de l'Agenda 2063 visent à renforcer les capacités fondamentales essentielles.

La réalisation des ODD nécessite des institutions adaptées, tant au niveau continental qu'au niveau national, qui fournissent un ensemble cohérent de stratégies, structures et organisations ; des infrastructures et systèmes physiques appropriés ; et des processus et procédures de travail qui aideront à attirer et à retenir les personnes qualifiées. Des institutions efficaces créent des opportunités et développent le potentiel des individus pour accroître leurs capacités. Les institutions bien développées – appuyées par des individus qualifiés, des structures et systèmes d'application de connaissances et de mécanismes de responsabilisation clairs – améliorent les performances. Elles rendent la mise en œuvre plus efficace, adaptable et résiliente.

Le rôle que les bureaux nationaux de statistique peuvent jouer dans l'intégration des ODD et de l'Agenda 2063 dans les plans nationaux de développement est une autre composante importante de l'architecture institutionnelle pour les ODD. Pour générer les données nécessaires pour informer les cadres de suivi-évaluation liés aux ODD, ces bureaux ont besoin d'une certaine souplesse pour les besoins dur reporting. Ils doivent élaborer une base de référence sur les ODD et les indicateurs nationaux pour suivre et mesurer les progrès réalisés dans la mise en œuvre. Les bureaux de statistique devraient également faire un mapping des indicateurs nationaux, intégrer le cadre de suivi, identifier les défis attendus pour la collecte de données et explorer les moyens de surmonter ces défis.

Développement des infrastructures

L'amélioration des infrastructures de l'Afrique est essentielle pour relier les personnes, les pays et les économies et stimuler le développement social, culturel et économique. Les programmes d'infrastructure créent également des emplois locaux, renforcent les compétences domestiques et le développement de l'entreprise, et améliorent les capacités technologiques. Deux séries d'actions principales sont recommandées :

- Développer et maintenir des infrastructures fiables, durables, respectueuses de

l'environnement et abordables dans les zones rurales et urbaines, en mettant l'accent sur les transports terrestre, maritime et aérien, les installations de stockage, l'eau potable et l'assainissement, l'énergie, la gestion des déchets, et les technologies de l'information et de la communication.

- Mettre en œuvre des projets d'infrastructure qui facilitent le commerce intra-africain et l'intégration régionale et continentale, notamment en améliorant la recherche et la technologie.

L'absence de projets bancables est l'une des contraintes essentielles au développement des infrastructures en Afrique. L'Afrique ne représente que près de 3 pour cent de l'investissement mondial : entre 2003 et 2013, l'Afrique subsaharienne a clôturé seulement 158 contrats de financement de projets, avec une dette totalisant 59 milliards de dollars sur une dette globale de 2 milliards de dollars. La plupart des pays africains n'ont pas la capacité de développer des projets bancables. Quatre pays (Nigeria, Afrique du Sud, Ghana et Angola) représentaient 70% des projets clôturés entre 2003 et 2013 (Dornel 2014).

Le manque de capacité technique entrave également le développement des infrastructures. Comme l'indique le Tableau 3.3, l'Afrique compte trop peu d'ingénieurs et de planificateurs pour développer les infrastructures nécessaires pour réaliser les ODD et l'Agenda 2063.

Renforcement des systèmes de santé

Les systèmes de santé en Afrique sont faibles, en particulier dans les zones rurales. Selon l'ACBF (2016b), l'Afrique aurait besoin de 1,8 million de médecins supplémentaires pour atteindre le ratio de médecins par personne qui prévaut dans les pays de l'OCDE.

Transfert de technologie

Les pays devraient accorder la priorité au transfert et à la diffusion de la technologie et de l'innovation en fonction de leurs besoins de développement, améliorer l'accès au financement des innovations technologiques locales et des technologies respectueuses de l'environnement et renforcer la composante scientifique et technologique de leurs

programmes d'études. L'utilisation des technologies de l'information et de la communication devrait être élargie aux principaux secteurs sociaux et économiques.

Préparation aux changements climatiques

La plupart des 11 pays examinés n'ont pas la capacité de se préparer ou de gérer les changements climatiques. Peu d'entre eux ont élaboré des politiques et stratégies pour les systèmes nationaux d'alerte rapide.

Sensibilisation aux Objectifs de développement durable

Une condition préalable à la mise en œuvre des ODD est de sensibiliser les différents acteurs au niveau de tous les secteurs. Au cours des premières années de la mise en œuvre des ODD, les pays doivent adopter et adapter l'agenda aux contextes nationaux et assurer un engagement collectif. Les pays doivent communiquer des informations sur la nécessité de la transformation de l'Afrique et de la sensibilisation aux ODD et à l'Agenda 2063. Il est également important de faire un rapport systématique sur les résultats et les processus de communication pour permettre aux parties prenantes de revoir constamment leurs rôles et leurs contributions.

La promotion de partenariats multipartites aide à mobiliser des ressources internes et externes, à renforcer les capacités et à faciliter le transfert de technologie. La participation permettra aux parties prenantes d'identifier leurs besoins et de mobiliser et d'engager des ressources dans un cadre commun et des principes directeurs. Les parties prenantes s'engagent à développer leurs capacités liées à leurs projets et à leurs domaines d'activité, en contribuant à l'amélioration des capacités au niveau du système, en augmentant la stabilité et en renforçant la résilience grâce à des investissements pour l'innovation et l'amélioration continue.

Mobilisation des ressources financières

L'Afrique ne peut pas, et ne devrait pas compter sur les bailleurs de fonds pour financer les ODD. Le financement extérieur vient toujours avec des conditionnalités, qui peuvent être intrusives et perturbatrices. Il a créé un syndrome de dépendance.

La dépendance à l'égard du financement extérieur est en partie responsable de l'échec dans la réalisation des OMD par la plupart des pays africains. La dépendance continue à l'égard du financement externe compromettra l'appropriation et entraînera une perte de contrôle de l'Agenda 2030. Il est donc impératif que les États membres trouvent des moyens novateurs de financer le renforcement des capacités en interne, les ressources externes ne jouant qu'un rôle supplémentaire.

Tirer le meilleur parti de l'explosion démographique des jeunes

Pour s'assurer que l'explosion démographique des jeunes en Afrique se transforme en dividende démographique, les pays doivent mettre en place des politiques et stratégies qui renforcent les compétences et les aptitudes entrepreneuriales, accroissent l'accès des jeunes aux services financiers, promeuvent des emplois décents, accroissent l'accès aux services de conseil aux entreprises et aux facilités de crédit, promeuvent la participation aux processus décisionnels, et soutiennent les initiatives pour créer un cadre continental sur les dividendes démographiques. La participation des jeunes est importante, car ce sont eux qui assureront un engagement continu envers les ODD et l'Agenda 2063.

Amélioration du suivi, de l'évaluation et de la production des rapports

Les décideurs africains s'accordent souvent sur les objectifs de développement, mais ne parviennent pas à prendre des mesures idoines pour les atteindre. Pour éviter que cela ne se produise, le suivi, l'évaluation et la présentation de rapports et les feedbacks réguliers doivent être intégrés aux modalités de mise en œuvre. Une culture d'évaluation utilise le suivi et l'évaluation comme base pour améliorer les performances ; elle associe le suivi et l'évaluation à la gestion des connaissances pour améliorer la programmation opérationnelle et la mise en œuvre des programmes. Les pays doivent ainsi augmenter et améliorer les compétences et les aptitudes afin de renforcer la collecte de données socioéconomiques, de gérer l'information et d'établir des systèmes de déclaration des résultats. Par ailleurs, ils

devraient créer des mécanismes qui facilitent l'accès et l'utilisation de l'information aux décisions et facilitent la responsabilisation.

Messages clés et recommandations

Les quelques messages clés et recommandations suivants ont été proposés pour améliorer la mise en œuvre des ODD et de l'Agenda 2063, sur la base de l'expérience avec les OMD :

- Le manque de capacité a compromis l'aptitude de nombreux pays africains à atteindre les OMD. La même contrainte risque d'affecter l'atteinte des ODD.
- Le manque de bonnes données porte atteinte à la capacité des pays à établir des bases de référence, à suivre les indicateurs de performance et à renforcer l'élaboration des politiques fondées sur des données probantes.
- L'Afrique a trop peu de médecins, surtout dans les zones rurales.
- L'Afrique est en retard par rapport à d'autres régions en ce qui concerne le nombre de personnes ayant des compétences techniques critiques. Le développement de ces compétences est essentiel à la réalisation des ODD.
- L'Afrique a peu de projets d'infrastructure bancables. En conséquence, ils ne représentent que 3 pour cent de la finance mondiale sur l'infrastructure.
- L'Afrique ne dispose pas de systèmes d'alerte précoce pour les catastrophes.
- La plupart des pays africains ont des institutions scientifiques, technologiques et innovantes peu développées. Ils ne parviennent pas à produire et à déployer des connaissances et des innovations technologiques pour la croissance socioéconomique.
- Les pays devraient s'associer avec la communauté internationale pour freiner les flux financiers illicites, renforcer la capacité de mobilisation des ressources intérieures et identifier d'autres sources de financement.
- L'explosion démographique des jeunes en Afrique peut entraîner un dividende démographique si les pays mettent en place des politiques et des stratégies qui renforcent les compétences et les capacités entrepreneuriales des jeunes, accroissent leur accès aux services financiers,

promeuvent leur participation aux processus décisionnels, créent des emplois décents, accroissent leur accès aux services de conseil aux entreprises et aux facilités de crédit et appuie les initiatives visant à créer un cadre continental sur les dividendes démographiques.

- La mise en place des ODD nécessite des institutions adaptées, tant au niveau continental qu'au niveau national.
- La mise en œuvre des ODD exige la sensibilisation des secteurs et la compréhension de leur essence à différents niveaux.
- Les domaines essentiels de priorité devraient inclure le soutien de l'agenda africain pour la transformation structurelle, le renforcement des capacités dans la planification du développement, la mobilisation des ressources intérieures et la gestion des dépenses publiques, le renforcement de la coopération dans la gestion des flux financiers illicites et le

retour des biens volés, le soutien à la technologie, l'innovation et la science, la promotion de l'industrialisation, l'industrialisation spécialement basée sur les ressources naturelles, la promotion du commerce équitable et le renforcement de la facilitation du commerce, et le renforcement de la bonne gouvernance.

- Les pays doivent adopter et adapter l'Agenda des ODD dans leur contexte national et assurer un engagement collectif.
- L'Afrique ne peut pas, et ne devrait pas compter sur les bailleurs de fonds pour financer les ODD. La dépendance continue à l'égard du financement extérieur, en partie responsable de l'échec des OMD par la plupart des pays africains, compromettra l'appropriation et entraînera une perte de contrôle de l'Agenda 2030. Les pays doivent trouver des moyens novateurs pour financer les ODD à partir de leurs ressources propres.

Chapitre 4

Aligner les Objectifs de développement durable et l'Agenda 2063 avec les plans nationaux de développement

La mise en œuvre des ODD et de l'Agenda 2063 présente à la fois des défis et des opportunités. Les défis consistent à concevoir un cadre cohérent qui intègre les deux agendas de manière équilibrée. Les possibilités résident dans le fait que la mise en œuvre intégrée favorise la cohérence des politiques, réduit les doubles emplois et le fardeau des rapports, et oriente les partenaires au développement vers un ensemble cohérent de priorités de développement. L'intégration

de ces nouveaux programmes dans les plans et visions nationaux à long terme est essentielle pour que leurs aspirations demeurent une caractéristique durable du paysage du développement en Afrique.

Mapping des Objectifs de développement durable et de l'Agenda 2063

Les ODD et l'Agenda 2063 ont plusieurs objectifs communs (Tableau 4.1).

Tableau 4.1 Comparaison des Objectifs de développement durable et des objectifs prioritaires de l'Agenda 2063

Objectifs de développement durable	Objectifs et domaines prioritaires de l'Agenda 2063
Objectif 1 : Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde Objectif 2 : Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable Objectif 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous Objectif 11 : Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables	Objectif 1 : Niveau de vie élevé, qualité de vie et bien-être pour tous • Revenus, et emplois décents • Pauvreté, inégalités et faim • Sécurité sociale et protection, y compris pour les personnes handicapées • Habitats modernes, et décents et des services de base de qualité
Objectif 4 : Assurer à tous une éducation équitable, inclusive et de qualité et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie	Objectif 2 : Des citoyens instruits, et révolution des compétences basée sur la science, la technologie et l'innovation
Objectif 3 : Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge	Objectif 3 : Des citoyens en bonne santé et bien alimentés
Objectif 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous Objectif 9 : Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation	Objectif 4 : Économies transformées et emplois • Croissance économique inclusive et durable • Science, technologie et innovation dynamisées par la fabrication/l'industrialisation et la valeur ajoutée tirées par la • Diversification économique et résilience
Objectif 2 : Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable Objectif 12 : Établir des modes de consommation et de production durables	Objectif 5 : Agriculture moderne pour une productivité et une production accrues
Objectif 14 : Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable	Objectif 6 : Economie bleue (maritime) pour une croissance économique accrue • Ressources et énergie marines • Opérations portuaires et transport maritime

Objectifs de développement durable	Objectifs et domaines prioritaires de l'Agenda 2063
Objectif 6 : Garantir l'accès de tous à des services d'alimentation en eau et d'assainissement gérés de façon durable Objectif 7 : Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable Objectif 13 : Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions Objectif 15 : Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des terres et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité	Objectif 7 : Economies et communautés résilientes au climat et écologiquement durable • Biodiversité, conservation et gestion durable des ressources naturelles • Sécurité de l'eau • Résilience au changement climatique et catastrophes naturelles, et préparation
	Objectif 8 : Une Afrique unie (Fédération ou Confédération)
	Objectif 9 : Principales institutions financières et monétaires créées et mises en fonction
Objectif 9 : Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation	Objectif 10 : L'Afrique est sillonnée par une excellente infrastructure • Connectivité des réseaux de communications et de l'infrastructure
Objectif 16 : Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous	Objectif 11 : Les valeurs et pratiques démocratiques, les principes universels des droits de l'homme, de justice et de l'État de droit sont enracinés
Objectif 16 : Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous	Objectif 12 : Des institutions capables et un leadership transformé sont en place à tous les niveaux • Institutions et leadership • Développement participatif et gouvernance locale
Objectif 16 : Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous	Objectif 13 : La paix, la sécurité et la stabilité sont préservées
	Objectif 14 : Une Afrique stable et en paix • Structure institutionnelle pour les instruments de l'Union africaine sur la paix et la sécurité • Défense, sécurité et paix
	Objectif 15 : Une architecture africaine de paix et de sécurité pleinement fonctionnelle et opérationnelle
	Objectif 16 : La renaissance culturelle africaine est primordiale • Valeurs et idéaux du Panafricanisme • Valeurs culturelles et Renaissance africaine • Patrimoine culturel, activités et entreprises créatives
Objectif 5 : Parvenir à l'Égalité entre hommes et femmes et autonomiser toutes les femmes et les filles	Objectif 17 : Égalité totale entre les hommes et les femmes dans tous les domaines de la vie • Autonomisation des femmes • Violence et discrimination à l'égard des femmes et des filles

Objectifs de développement durable	Objectifs et domaines prioritaires de l'Agenda 2063
Objectif 4 : Assurer à tous une éducation équitable, inclusive et de qualité et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie Objectif 5 : Parvenir à l'Égalité entre hommes et femmes et autonomiser toutes les femmes et les filles	Objectif 18 : Jeunes et enfants impliqués et autonomisés
Objectif 17 : Renforcer les moyens de mettre en œuvre le partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser	Objectif 19 : Une Afrique en tant que partenaire majeur dans les affaires mondiales et la coexistence pacifique
Objectif 10 : Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre Objectif 17 : Renforcer les moyens de mettre en œuvre le partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser	Objectif 20 : L'Afrique assume l'entière responsabilité du financement de son développement • Marchés des capitaux • Système fiscal et recettes du secteur public • Aide au développement

Source : Adapté de AUC 2015.

Progrès dans l'intégration des Objectifs de développement durable et l'Agenda 2063 dans les plans nationaux de développement

Les pays sont à différents stades d'intégration des ODD et de l'Agenda 2063 dans leurs cadres nationaux de planification du développement. En Égypte et en Ouganda, le cycle de planification a coïncidé avec le début des ODD et de l'Agenda 2063, et le processus d'intégration est plus avancé que dans certains autres pays. Par exemple, en mars 2015, l'Égypte a élaboré sa Stratégie pour un développement durable « La Vision de l'Égypte à l'horizon 2030 ». La Stratégie intègre les trois dimensions du développement durable : économique, sociale et environnementale. Au niveau opérationnel, des programmes, projets et initiatives ont été lancés dans le but d'atteindre les ODD et de mettre en œuvre simultanément la Stratégie nationale de développement durable.

La plupart des autres neuf (9) pays sont toujours en train de mettre en œuvre les plans nationaux de développement établis avant l'introduction des ODD et de l'Agenda 2063. Les pays devraient revoir leurs cadres politiques, stratégies et plans pour identifier les stratégies susceptibles d'être fusionnées dans des plans plus intégrés. Cet exercice peut identifier et éliminer les goulots d'étranglement de la mise en œuvre et

éclairer les synergies entre les objectifs nationaux et sous-nationaux (UNDG 2015). Quelques pays ont commandé des évaluations initiales pour déterminer comment les ODD s'inscrivent dans leurs plans nationaux de développement. Ces études ont porté sur la comparaison des indicateurs du plan de développement national avec les ODD. L'Égypte, le Rwanda et l'Ouganda ont constaté que leurs plans de développement nationaux comprenaient déjà de nombreux indicateurs des ODD. Tous les pays devraient procéder à une telle analyse afin de pouvoir intégrer les 169 cibles des ODD dans les indicateurs nationaux et les relier aux priorités nationales.

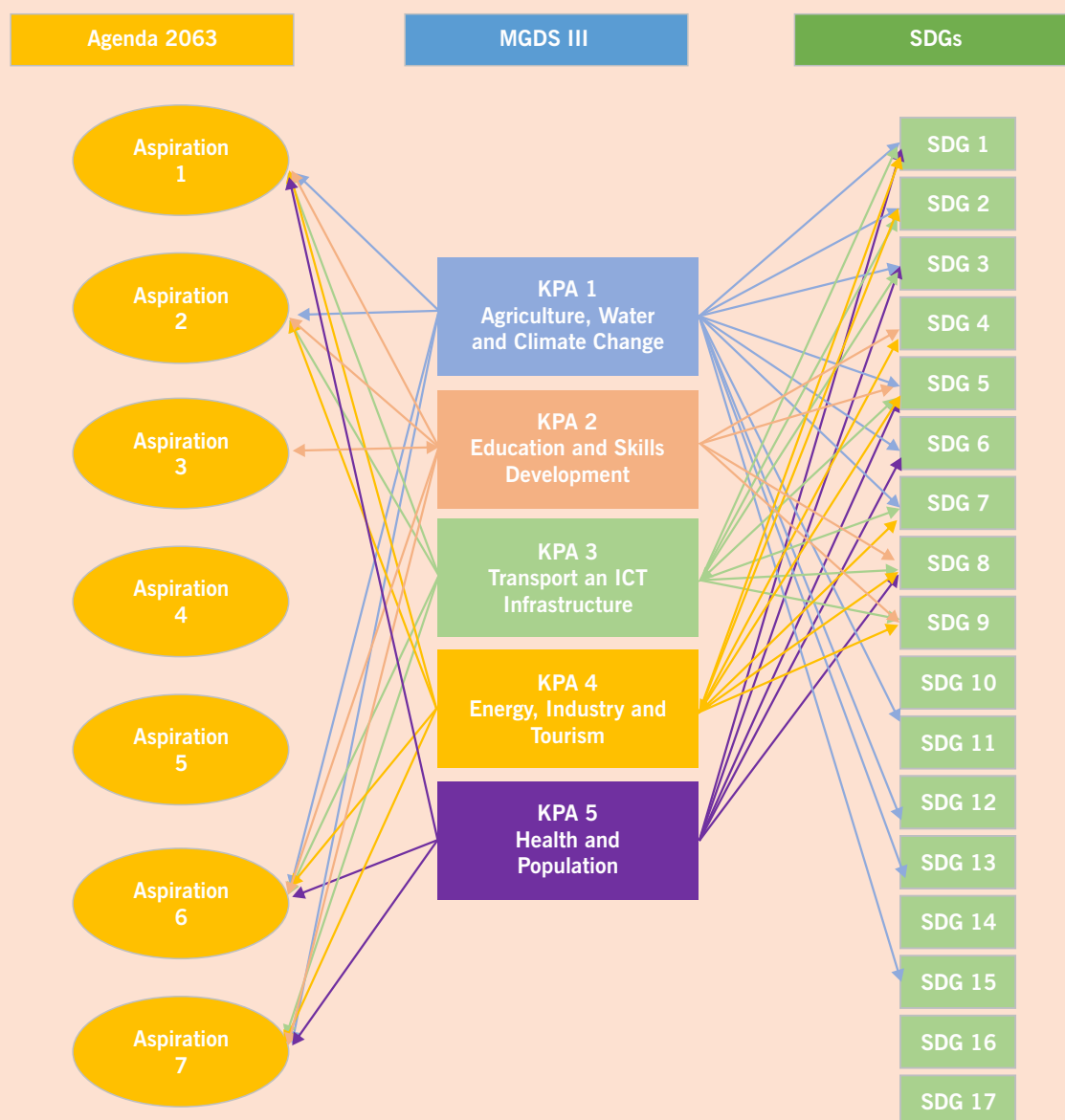
Lors de la préparation de leurs plans nationaux de développement, les pays doivent :

- Déterminer comment les ODD et l'Agenda 2063 devraient être incorporés dans les processus, politiques et stratégies de planification nationale à court, moyen et à long terme (voir Encadré 5.1 pour le cas du Malawi) ;
- Définir des objectifs nationaux, tenant compte des contextes nationaux ;
- Développer des outils pour traduire le cadre international en instruments pratiques pour soutenir les opérations, y compris au niveau local (UNDG 2015) ;
- Désigner un ministère (ou un bureau au sein des services de la Présidence) pour superviser et coordonner le processus.

Encadré 5.1 Identification des principaux domaines prioritaires de la troisième stratégie de croissance et de développement du Malawi conformément aux objectifs de développement durable et à l'Agenda 2063

Le Malawi a récemment lancé la Stratégie de croissance et de développement du Malawi (MGDS) III, qui sera mise en œuvre au cours de la période 2017-2022. La MGDS III contribuera à la réalisation des aspirations de développement à long terme du pays énoncées dans son document Vision 2020. Le pays tire parti du fait que la stratégie est développée dans un contexte où l'Agenda 2063 et les Objectifs de développement durable (ODD) sont déjà en place. Par conséquent, il a identifié et ancré les domaines prioritaires clés (KPA) de la MGDS III dans les objectifs de ces deux Agendas plus larges afin d'assurer l'alignement des politiques et une intégration efficace.

Lien entre l'Agenda 2063, les ODD et la 3ème Stratégie de croissance et de développement du Malawi



Comme indiqué ci-dessus, tous les objectifs des ODD et les aspirations de l'Agenda 2063 n'ont pas été pris en compte dans la MGDS III du Malawi, ce qui illustre la priorisation nationale des objectifs. En outre, sur les 241 indicateurs correspondant aux 161 cibles des ODD et aux indicateurs de l'Agenda 2063, un certain nombre a été choisi et fera l'objet d'un rapport en fonction des domaines prioritaires nationaux prioritaires.

Source: Government of Malawi (2017)

La mise en œuvre de plans et d'initiatives stratégiques nationaux de développement a été faible dans les 11 pays étudiés. Les défis étaient les suivants :

- Faiblesses des institutions. Le manque d'institutions solides et de personnel compétent a conduit à une mauvaise gestion des ressources publiques et a rendu difficile la réalisation des objectifs stratégiques.
- Faibles niveaux de développement humain. La plupart des plans nationaux de développement mettent en évidence la pénurie de professionnels dans des domaines clés comme un obstacle au développement.
- Manque de volonté politique. La volonté politique a manqué pour la réalisation des stratégies nationales de développement. Les plans nationaux de développement souffrent d'inversions de politiques et du manque de suivi par les agences d'exécution et les comités ministériels.
- Hyper-dépendance vis-à-vis de l'assistance technique étrangère. L'assistance technique étrangère a été coûteuse et indifférente aux besoins à long terme des pays. Bien que la situation se soit améliorée ces dernières années, cela entrave encore une gouvernance efficace.
- Hyper-dépendance vis-à-vis du financement étranger. L'hyper-dépendance vis-à-vis du financement étranger était l'une des principales raisons pour lesquelles la plupart des pays africains n'ont pas réussi à atteindre les OMD. Les ressources intérieures doivent être mobilisées.
- Manque de ressources financières. Les projets et activités dans les plans nationaux de développement ne sont pas correctement financés. L'allocation des ressources publiques reste irrationnelle.

Certains pays ont également connu d'autres défis, dont les suivants :

- Adaptation inadéquate des instruments de planification et de budgétisation aux priorités du plan de développement national.
- Absence d'intégration des ODD dans le budget.

- Faible cadre de résultats.
- Participation limitée des acteurs non étatiques, en particulier dans la mise en œuvre des plans nationaux de développement.
- Participation limitée des parties prenantes aux processus de planification et de prise de décision.
- Mise en œuvre lente des projets de base à cause de la faible capacité technique.

La plupart des projets financés ont été retardés faute de répondre aux exigences initiales d'évaluation de projet, et ce à cause du manque de capacité technique et parce que la culture de l'évaluation, de la responsabilisation et de la gestion fondée sur des données probantes est encore faible dans la plupart des pays.

À ces défis communs s'ajoutent les difficultés rencontrées dans de nombreuses administrations publiques comme l'apathie des employés de l'État, la corruption, les disparités entre les compétences et les rôles, les processus de travail encombrants, le manque de clarté des rôles et responsabilités des parties prenantes et le manque de données mise à jour. Pour répondre à toutes ces questions, les pays doivent créer un environnement favorable et renforcer la capacité organisationnelle des participants des secteurs public et privé, en renforçant les capacités individuelles et les arrangements institutionnels et en promouvant une culture de la mise en œuvre et de la responsabilité des politiques axées sur la connaissance.

La nature ambitieuse et globale des ODD exige l'amélioration des capacités nationales sur la meilleure façon de promouvoir le développement inclusif dans le temps, les secteurs et les régions du pays. Les domaines clés qui nécessitent une attention particulière sont le renforcement des institutions, l'amélioration des mécanismes de financement, les liens établis avec le secteur privé, la société civile, les citoyens et d'autres partenaires à la mise en œuvre et l'établissement des partenariats public-privé.

Mise en place des mécanismes institutionnels pour coordonner la mise en œuvre

La plupart des pays étudiés ont commencé à mettre en place des mécanismes institutionnels pour la mise en œuvre des ODD – un indicateur important de la préparation des pays au changement. Certains ont identifié un ministère, une agence ou un bureau pour superviser le processus (Tableau 4.2). La plupart de ces entités ont des rôles, des responsabilités et des fonctions clairement définis. De telles institutions de coordination se connectent et décomposent les silos entre

les différents départements. Elles créent une cohérence horizontale des politiques, améliorent l'intégration et contribuent à créer des partenariats.

Certains agences et ministères sont toujours confrontés à des problèmes, notamment des responsabilités qui se chevauchent (à cause du territorialisme et de la gestion des silos), une faible capacité de mise en œuvre, la bureaucratie des partenaires au développement et des prévisions trop optimistes. Ces problèmes ont entraîné une faible exécution du budget de développement.

Tableau 4.2 Ministères, agences et bureaux responsables de la mise en œuvre des Objectifs de développement durable dans certains pays africains

Pays	Ministère ou agence
Egypte	Un Comité national de suivi sur la mise en œuvre des ODD, avec pour rapporteur le ministère de la Coopération internationale, a été créé par décret du premier ministre et est chargé de coordonner les efforts dans la réalisation des ODD. Le ministère de la Planification, du Suivi et de la Réforme administrative supervise le processus. En outre, au sein de l'Agence nationale de statistique, une unité de développement durable, créée en avril 2016, se charge du suivi et de l'évaluation de la mise en œuvre des ODD et de l'Égypte Vision 2030.
Kenya	Le Comité national de pilotage de la Vision, une agence du gouvernement semi-autonome, supervise la mise en œuvre de tous les projets de la Vision 2030. Il travaille en étroite collaboration avec les ministères, les gouvernements locaux et départementaux, ainsi qu'avec le secteur privé, le secteur civil et d'autres parties prenantes.
Liberia	Ministère des Finances.
Malawi	Une Commission nationale de planification est chargée de veiller à ce que les politiques sectorielles soient alignées sur les agendas nationaux et internationaux. En outre, la Commission est chargée de rendre compte des progrès du développement à tous les niveaux.
Ile Maurice	Comité chargé d'élaborer des indicateurs statistiques des ODD.
Nigeria	Il existe un Bureau du conseiller spécial sur les Objectifs de développement durable, au sein du Cabinet du Président. Le Bureau travaille avec le ministère de la Planification et du Budget et de Collectivités locales.
Rwanda	Le Ministère de la Planification du Rwanda accueillera le Centre pour les Objectifs de développement durable, qui conduira à l'innovation et la recherche vers la réalisation des ODD en Afrique.
Ouganda	Unité chargée de la mise en œuvre au sein des services du premier ministre.

Source : Sites web des gouvernements, 2017

Ces entités de coordination doivent, entre autres :

- Identifier les domaines clés pour une attention prioritaire et élaborer un plan de travail pour l'intégration des ODD et de l'Agenda 2063 dans les plans nationaux de développement ;
- Développer un cadre de coordination et le renforcer continuellement ;
- Examiner et, si nécessaire, réviser les plans existants ;
- Élaborer des cadres détaillés que les secteurs et les gouvernements locaux peuvent utiliser pour intégrer les ODD ;
- Motiver les acteurs non étatiques, en particulier le secteur privé et la société civile, à intégrer les ODD dans leurs investissements, programmes et plans ;
- Embaucher des planificateurs, des agents de mise en œuvre et des fonctionnaires bien formés dans les secteurs pertinents.

Messages clés et recommandations

Les messages clés et recommandations suivants sont proposés pour l'alignement des ODD et de l'Agenda 2063 avec les plans de développement nationaux :

- Un mapping de la relation entre les plans nationaux de développement et les ODD et l'Agenda 2063 est précieuse. Conformément aux documents de vision nationaux, les pays devraient choisir et hiérarchiser les domaines clés de leurs processus de développement.
- Les défis liés à la capacité de mettre en œuvre les plans nationaux de développement comprennent les institutions faibles, les faibles niveaux de capital humain, le manque de volonté politique, l'hyper-

dépendance vis-à-vis l'assistance technique et le financement étrangers, et des ressources financières limitées.

- Les objectifs nationaux devraient se concentrer sur les fondamentaux et les opportunités qui augmentent la compétitivité et les opportunités.
- Les objectifs nationaux devraient être réalistes, en fonction de la capacité des institutions.
- Les ministères concernés par la mise en œuvre des plans nationaux de développement devraient coordonner leurs efforts et accroître leurs capacités institutionnelles, humaines et financières.
- Les mécanismes de coordination doivent être personnalisés pour les arrangements institutionnels locaux.
- Le sens de l'appropriation nationale des objectifs de développement devrait être renforcé.
- Les acteurs non étatiques, en particulier le secteur privé et la société civile, devraient être motivés à intégrer les ODD dans leurs investissements, programmes et plans.
- Les bureaux nationaux de statistique devraient élaborer des bases de référence sur les ODD et élaborer des indicateurs nationaux pour suivre et mesurer les progrès, cartographier les indicateurs nationaux par rapport aux ODD, intégrer le cadre de suivi proposé, identifier les défis pour la collecte de données et explorer les moyens de surmonter ces défis.
- Compte tenu de la diminution de l'aide publique au développement et de la nécessité de réduire la dépendance aux ressources externes, les ressources nationales doivent être mobilisées.



Chapitre 5

Comment les parties prenantes voient-elles les Objectifs de développement durable ?

Le présent chapitre présente les résultats des consultations avec les parties prenantes – y compris les représentants des gouvernements nationaux, du secteur privé, des partenaires du développement, des organisations de la société civile, des organisations religieuses et des organisations de jeunes et de femmes – dans 11 pays africains. Les consultations ont porté sur les questions suivantes :

- La vision et le cadre de la politique de développement du gouvernement, y compris l'alignement des cadres et des objectifs ;
- L'appropriation, l'engagement des parties prenantes et la participation aux ODD ;
- Mise en place de l'architecture institutionnelle pour la mise en œuvre de programmes liés à ODD ;
- Les capacités institutionnelles (opérationnelles), y compris la coordination, les systèmes et les processus de travail, et la responsabilité des résultats ;
- Les capacités humaines pour réaliser les ODD au sein des ministères de tutelle (niveaux de dotation, adéquation des compétences techniques critiques et du mélange de compétences, etc.) ;
- Les capacités multidisciplinaires ;
- Les capacités pour le changement et la transformation ;
- Les compétences relationnelles et comportementales (tels que le leadership été la planification stratégique) pour améliorer la mise en œuvre des programmes des ODD ;
- Les arrangements permettant ou empêchant le renforcement des capacités pour la mise en œuvre des ODD ;
- La capacité de financer les ODD (y compris le soutien des partenaires au développement) ;
- Les mécanismes pour le suivi, l'évaluation et le reporting ; et

- Les idées pour faire les choses autrement (éviter les erreurs commises dans la mise en œuvre des OMD).

Perspectives des ministères gouvernementaux

Neuf types de ministères coordonnent la mise en œuvre des ODD (Tableau 5.1). Les entretiens avec les responsables de ces ministères ont donné les réponses suivantes (Figure 5.1) :

1. Les stratégies sectorielles et les cadres de dépenses à moyen terme sont les principaux documents utiles pour les objectifs nationaux de développement, d'où la nécessité de veiller à ce que les objectifs de développement tels que ceux énoncés par les ODD et l'Agenda 2063 de l'UA ne soient pas seulement intégrés dans les plans nationaux de développement, mais sont affectés à des cadres de dépenses à plus court terme. La plupart des pays n'ont pas encore intégré les ODD dans leurs plans nationaux de développement.
2. Les ODD présentent des opportunités moyennes ou élevées et une nouvelle impulsion et un élan vers le développement. Tous les répondants les ont perçus comme une opportunité pour la création d'emplois, la création de connaissances et l'innovation. Ils les ont également perçus comme une opportunité moyenne ou un grand potentiel pour développer les infrastructures, l'agriculture, l'industrialisation, les chaînes de valeur, les marchés et les petites et moyennes entreprises. Ils ont perçu les ODD comme une opportunité moyenne pour le commerce intrarégional, le développement des femmes entrepreneures et la création et le renforcement du secteur des services. Ils ont également vu des opportunités pour les partenariats public-privé, le renforcement institutionnel et la cohésion sociale.

Ils ont également pensé que les ODD aideraient à améliorer le suivi et la responsabilisation des données. Les répondants n'ont pas perçu les ODD comme étant l'occasion de développer de nouvelles institutions.

3. Le partage de l'information et la coordination sont les défis les plus importants. Les répondants ont identifié l'intégration des ODD dans la vision de la transformation de l'Agenda 2063 comme un défi modéré, mais gérable. Cette constatation résonne dans le fait que les ODD ont été informés par la position commune de l'Afrique. Les responsables gouvernementaux n'ont pas vu la participation du secteur privé à la mise en œuvre des ODD comme étant un défi majeur (le secteur privé et d'autres parties prenantes ont une opinion différente par rapport à l'ampleur de leur participation et l'adéquation de la consultation du gouvernement).
4. Tous les ministères gouvernementaux chargés de la coordination étaient d'avis que la participation des universitaires, des innovateurs, des communautés locales, des entrepreneurs, des milieux d'affaires, des industriels et des fabricants, des petites et moyennes entreprises, des financiers et des investisseurs, des fournisseurs de services, des groupes de jeunes et de femmes, les groupes communautaires et les communautés rurales doivent être considérablement augmentés. Ils ont reconnu l'importance d'une large consultation et ont reconnu qu'ils devaient faire davantage pour accroître la sensibilisation, l'engagement, l'appropriation et la participation des parties prenantes.
5. Un certain nombre de structures et mécanismes seraient utiles pour coordonner la mise en œuvre des ODD. La plupart d'entre eux ont été planifiés, mais ne sont pas encore en place. Certains répondants ont déclaré avoir organisé des comités interministériels et des institutions et organismes de premier plan opérationnels pour des ODD spécifiques et des groupes de travail interministériels. D'autres mécanismes comme les instances nationales de haut niveau chargées de la promotion des ODD, les

groupes de travail interinstitutions et la mobilisation du secteur privé, des jeunes, des femmes et des groupes de travail de la société civile, n'ont pas été mis en place. Certains ministères ont signalé des groupes de travail opérationnels pour les partenaires au développement, les universitaires et les think tanks. Le fait que ces groupes sont en place et d'autres pas soulèvent des questions sur l'appropriation de l'Agenda et la diffusion du message. Il faut faire davantage pour la sensibilisation, l'appropriation et la participation de toutes les parties prenantes, en particulier des acteurs locaux.

6. Les capacités opérationnelles institutionnelles sont insuffisantes. Tous les répondants ont indiqué que leurs capacités de coordination (y compris les effectifs et les ressources) étaient insuffisantes. Ils ont pris en considération les compétences et les aptitudes de leurs ministères, l'efficacité des processus de travail actuels et la responsabilité eu égard aux résultats. Certains ont estimé que l'accès à l'information, la connaissance et les processus de suivi, d'évaluation et de reporting étaient insuffisants ou tout juste adéquats.
7. Les membres du personnel ont besoin d'une formation de base et avancée, y compris une formation de base en matière d'analyse critique, de planification stratégique, de gestion axée sur les résultats, de mobilisation de ressources et de coordination. Certains répondants ont identifié la nécessité d'une formation avancée dans l'élaboration, la mise en œuvre des programmes, la gestion des risques. Tous les répondants ont identifié la nécessité d'améliorer le leadership transformationnel, la préparation aux changements, l'innovation, l'inventivité et la maîtrise des technologies de l'information et de la communication.
8. La perception sur la disponibilité des compétences relationnelles et comportementales requises pour améliorer la mise en œuvre des ODD est mitigée. Les membres du personnel sont suffisamment proactifs et capables de résoudre des problèmes, mais certains répondants ont souligné la nécessité d'améliorer les

capacités de négociation, de persuasion et de réseautage.

9. Les femmes et les jeunes ne sont que modérément impliqués dans les mécanismes des ODD. Ce résultat n'est pas satisfaisant, car les femmes et les jeunes sont essentiels à la réalisation des ODD.
10. Les ressources intérieures constituent une source importante de financement pour la mise en œuvre des ODD. Certains répondants ont indiqué que le financement externe avait un potentiel majeur, d'autres pensaient qu'il ne pouvait jouer qu'un rôle limité. Plus de gouvernements africains croient maintenant que les programmes des ODD seront mieux avancés avec leurs propres ressources, complétés de manière limitée par diverses sources. Les autres sources incluent les envois de fonds, les investissements directs étrangers, et les contributions du secteur privé national.
11. Davantage d'efforts doivent être consacrés à la présentation des ODD comme une opportunité d'affaires. Les ODD doivent être vus, présentés et poursuivis comme une opportunité pour un partenariat multipartite, un partenariat mutuellement avantageux pour le développement.
12. Un renforcement modéré des capacités est nécessaire pour concevoir un système de suivi, d'évaluation et d'établissement des rapports sur les ODD. Les réponses ont été mitigées en ce qui concerne l'établissement d'une base de référence des ODD, certains gouvernements soulignant la nécessité d'un important renforcement des capacités et d'autres déclarant que ce domaine ne représente pas un défi majeur. Les différences reflètent le fait que certains gouvernements africains sont en avance sur les autres pour penser et planifier la mise en œuvre des ODD. Les technologies de l'information et le suivi-évaluation sont deux domaines sur lesquels les répondants ont reconnu à l'unanimité la nécessité d'un renforcement modéré à significatif des capacités.
13. Les répondants des ministères sectoriels (y compris les départements de l'agriculture, de l'environnement, de l'eau

et de l'assainissement et des villes durables) ont été interrogés sur le soutien de leur secteur pour l'engagement et la participation des parties prenantes dans la réalisation des ODD. Les réponses indiquent qu'une plus grande participation des parties prenantes est nécessaire dans le développement de l'infrastructure de soutien, l'assistance technique en cours de mise en œuvre par les parties prenantes non étatiques, la fourniture et l'accès au financement et l'accès à la formation et au développement des compétences.

14. Les déficits de certaines compétences affectent la mise en œuvre des ODD. La mise en œuvre de l'ODD 2 (éradication de la faim et sécurité alimentaire) est entravée par l'insuffisance des compétences techniques essentielles et le manque de scientifiques et d'ingénieurs agricoles, de planificateurs et d'agro-économistes, de spécialistes agrochimiques, d'éleveurs de graines, et de spécialistes du système d'information sur la sécurité alimentaire. La mise en œuvre de l'ODD 6 (eau et assainissement) est freinée par le déficit d'hydrologues, de chercheurs en gestion des déchets, de spécialistes des infrastructures hydrauliques et de scientifiques aquatiques. La mise en œuvre de l'ODD 11 (développement des villes durables) est entravée par l'insuffisance d'arpenteurs, d'ingénieurs (civils, mécaniques et électriques) et des spécialistes de l'aménagement paysager. L'insuffisance d'infrastructures de formation et d'éducation entraîne une dépendance excessive à l'égard des compétences importées.

Les réponses des ministères et ministères sectoriels de coordination confirment l'idée selon laquelle les capacités sont insuffisantes au sein des ministères pour mettre en œuvre les ODD. Les effectifs manquent à la fois de compétences d'attitudes relationnelles et de compétences sectorielles spécifiques. Il est impératif de faire face à ces déficits de compétences et à de combler les lacunes pour s'assurer que les ODD peuvent être mis en œuvre.

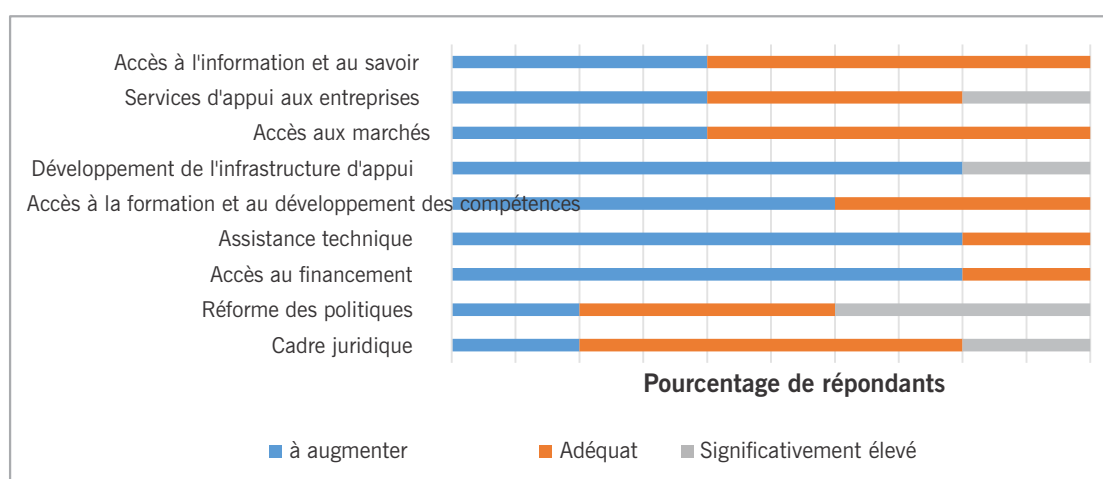


Tableau 5.1 Types de ministères impliqués dans la mise en œuvre des Objectifs de développement durable dans certains pays africains

ODD	Objectif, secteur ou thème	Ministère, département ou agence
Planification des ODD, dont l'ODD 1	Coordination générale	Ministère de la Planification Ministère des Finances Commission de la planification
ODD 2	Éradication de la faim	Agriculture et sécurité alimentaire
ODD 3	Santé et bien-être	Santé et bien-être
ODD 4	Qualité de l'éducation	Éducation
ODD 5	Égalité entre hommes et femmes, et autonomisation des femmes et des filles	Égalité entre hommes et femmes
ODD 6	Eau et assainissement	Eau et assainissement
ODD 7	Énergie propre et durable	Énergie et électricité
ODD 11	Urbanisation durable	Planification urbaine et villes
ODD 12, 13, 14	Questions environnementales	Affaires environnementales

Source : Auteurs, basé sur la revue de documents-pays et des entretiens avec des représentants du gouvernement.

Figure 5.1 Perception des responsables gouvernementaux sur l'engagement et la participation des parties prenantes aux Objectifs de développement durable



Source : Entretiens avec des représentants du gouvernement.

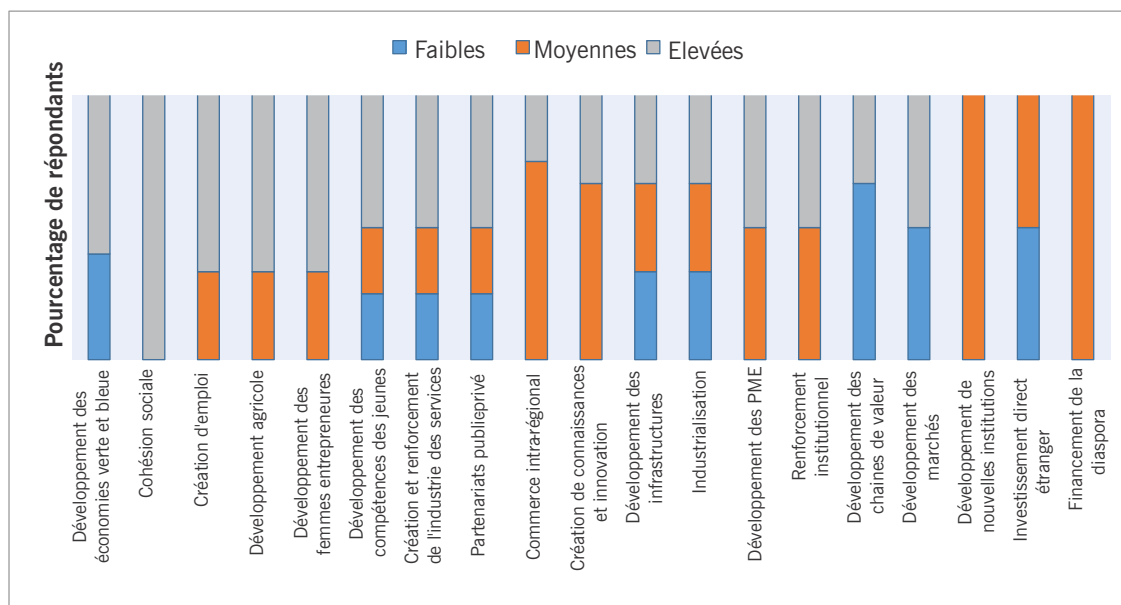
Perspectives du secteur privé

Le secteur privé est essentiel à la mise en œuvre du ODD, car il est une source de mobilisation des ressources intérieures et de plus en plus perçu comme un acteur clé dans l'agenda du développement.

La plupart des répondants du secteur privé considèrent les ODD comme une opportunité pour la création d'emplois, la création de connaissances et l'innovation (Figure 5.2). Ils voient les ODD comme une opportunité pour le développement des femmes entrepreneu-

res, l'augmentation de la cohésion sociale, l'amélioration des compétences des jeunes et, dans une certaine mesure, la création et le renforcement des industries de services. Ils ne considèrent pas les ODD comme une opportunité importante pour le développement des chaînes de valeur, des marchés ou des petites et moyennes entreprises. Ces résultats suggèrent que le secteur privé considère les ODD comme une opportunité pour les acteurs du secteur social plutôt que des opportunités pour eux-mêmes.

Figure 5.2 Perceptions du secteur privé sur les Objectifs de développement durable en tant que sources d'opportunités

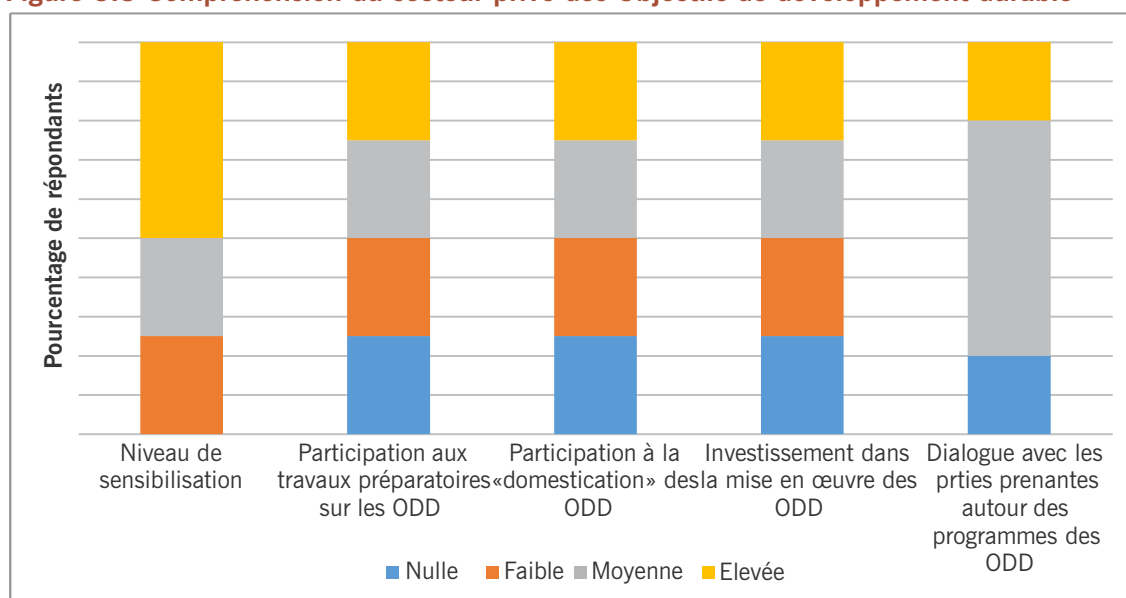


Source : Entretiens avec les représentants du secteur privé.

Un changement de mentalité est nécessaire si le secteur privé doit considérer les ODD comme une source d'opportunités commerciales. Les partenaires de développement de l'Afrique ont déjà fait ce changement, en examinant de plus en plus la coopération au développement comme avenue pour créer des opportunités commerciales pour le secteur privé de leurs propres pays. Le secteur privé en Afrique doit analyser et revoir son rôle. Aligner des objectifs de développement avec des possibilités d'investissement privé augmenterait les ressources intérieures pour stimuler le processus et attirer les

connaissances, les compétences et l'expertise. Pour que ce changement se produise, le secteur privé doit accroître son engagement et sa participation au processus. Les participants à l'enquête ont été interrogés sur leur compréhension de certaines composantes des ODD, y compris leur niveau de sensibilisation, leur implication dans les travaux préparatoires des ODD, la localisation des ODD, l'investissement dans la mise en œuvre des ODD et le dialogue avec les parties prenantes sur les programmes des ODD. La Figure 5.3 résume leurs réponses.

Figure 5.3 Compréhension du secteur privé des Objectifs de développement durable

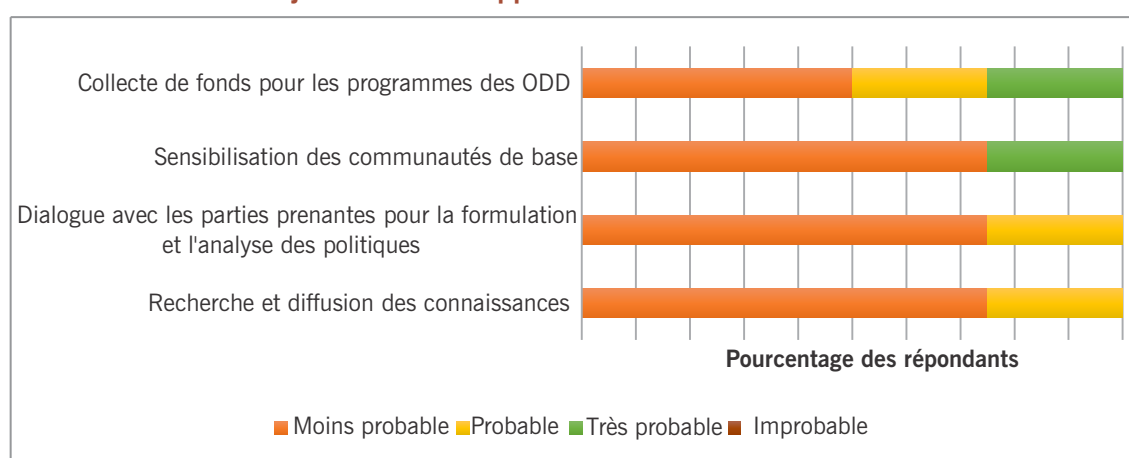


Source : Entretiens avec les représentants du secteur privé.

Près des trois quarts des répondants du secteur privé ont indiqué une sensibilisation moyenne à élevée aux ODD et la moitié de ce groupe a indiqué qu'ils avaient participé à des travaux préparatoires sur les ODD, la localisation des ODD ou l'investissement dans la mise en œuvre des ODD. Environ 80% des répondants avaient participé au dialogue entre les parties prenantes sur les programmes des ODD, 22% n'ont signalé aucune implication dans les ODD.

L'image produite par ces résultats est une prise de conscience sans implication. Le secteur privé en Afrique a connaissance des ODD et a été invité à des forums de discussion sur la question, mais les acteurs du secteur privé ne sont pas impliqués dans la mise en œuvre ou n'ont pas engagé des ressources propres pour atteindre les ODD. Les participants à l'enquête ont été interrogés sur l'expertise technique que le secteur privé est plus susceptible d'apporter à la mise en œuvre des ODD. La Figure 5.4 affiche leurs réponses.

Figure 5.4 Expertise technique du secteur privé susceptible d'être exploitée dans la mise en œuvre des Objectifs de développement durable



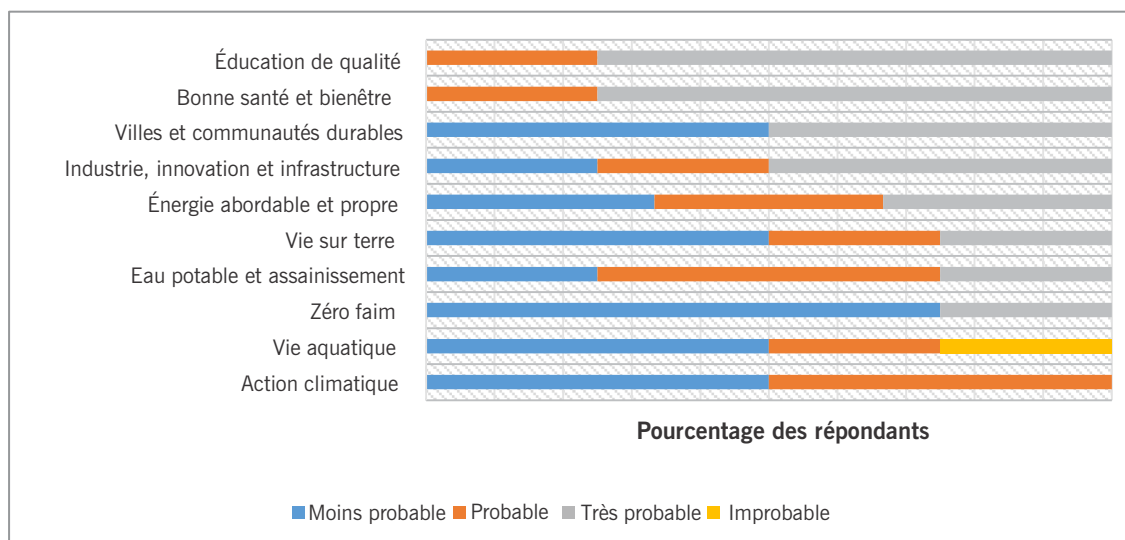
Source : Entretiens avec les représentants du secteur privé.

Les répondants du secteur privé ont démontré peu d'enthousiasme quant à la contribution à la réalisation des ODD. Près de 70% pensaient qu'il serait moins probable qu'ils contribuent à la recherche et à la diffusion des connaissances, à la sensibilisation au niveau local ou au dialogue avec les parties prenantes dans la formulation et l'analyse des politiques. Ces éléments pourraient facile-

ment être couverts dans le cadre de leur responsabilité sociale d'entreprise si le secteur privé pouvait être convaincu du bien-fondé de la participation.

Les participants à l'enquête ont été interrogés sur un probable investissement dans des cibles spécifiques des ODD. La Figure 5.5 présente leurs réponses.

Figure 5.5 Probables investissements du secteur privé dans les domaines des Objectifs du développement durable



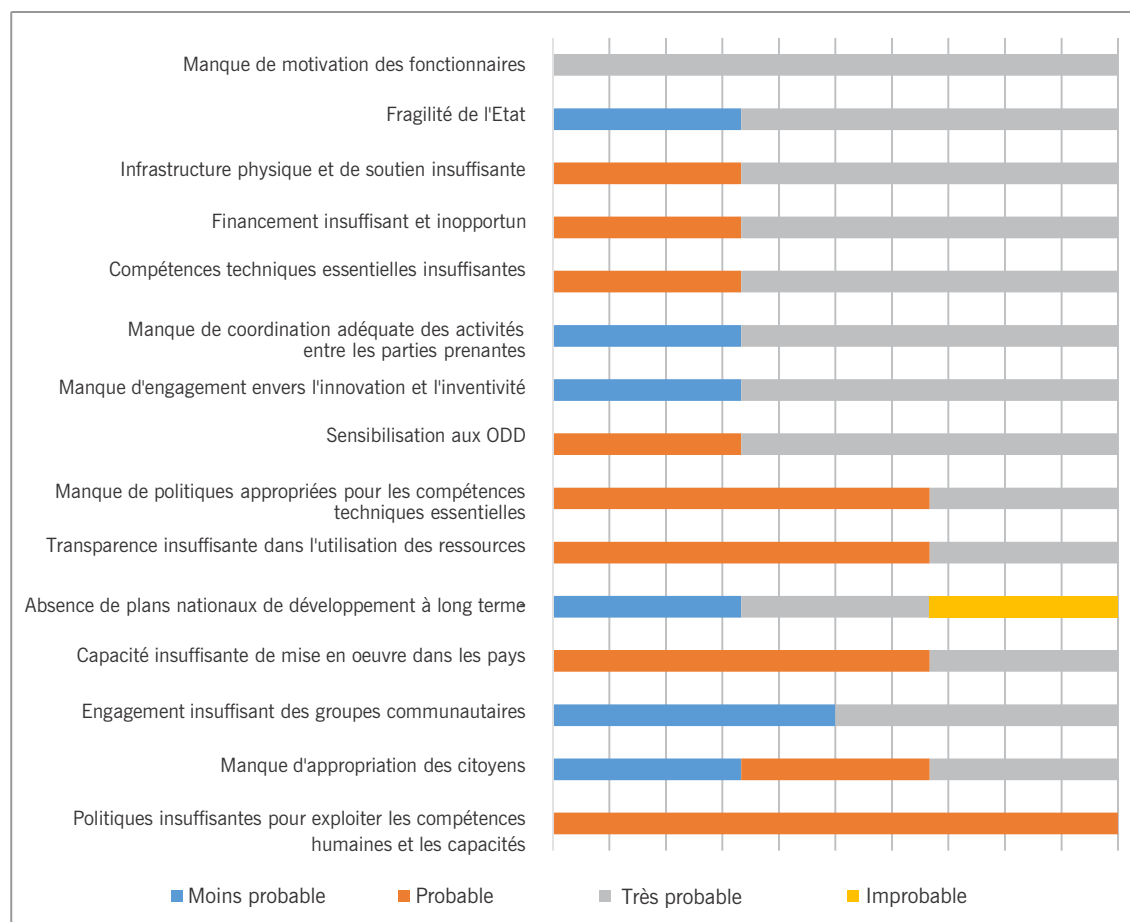
Source : Entretiens avec les représentants du secteur privé.

Les participants du secteur privé semblent plus intéressés à investir dans la santé et le bien-être, et dans une éducation de qualité. Trois-quarts des répondants se sont déclarés très susceptibles d'investir. Leur réponse peut refléter le fait que le secteur privé a traditionnellement été impliqué dans l'investissement dans les secteurs de la santé et de l'éducation, en fournissant des équipements de santé et d'éducation dans le cadre de leurs activités de responsabilité sociale d'entreprise. Environ la moitié des répondants ont indiqué qu'ils investiraient dans l'eau et l'assainissement, et plus d'un tiers s'intéressait à l'investissement dans des énergies abordables et propres, domaines qui représentent des opportunités lucratives. Les domaines les moins susceptibles d'attirer les investissements sont, entre autres, la vie en milieu terrestre et en milieu aquatique,

l'action climatique et l'éradication de la faim. Ces réponses montrent que plus d'efforts doivent être fournis dans l'analyse de rentabilisation pour investir dans la santé et l'éducation, et encourager le secteur privé à investir dans des ODD ayant un impact social élevé, mais sans opportunités évidentes lucratives, éventuellement par l'entrepreneuriat social.

Tous les répondants ont identifié le manque de motivation de la part des agents de la fonction publique comme le facteur le plus susceptible de freiner la réalisation des ODD (Figure 5.6). Bon nombre d'entre eux ont également cité des compétences techniques essentielles insuffisantes, y compris le manque de stratégies pour améliorer la rétention et l'utilisation des compétences disponibles.

Figure 5.6 Perceptions du secteur privé sur les défis susceptibles de freiner les efforts visant à atteindre les Objectifs de développement durables



Source : Entretiens avec les représentants du secteur privé.

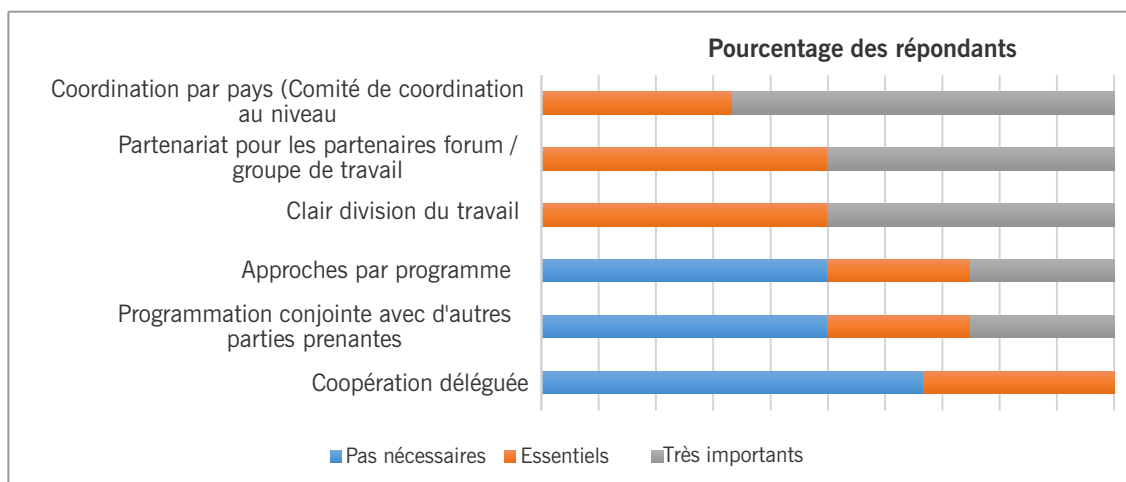
Perspectives des partenaires au développement

Les répondants des partenaires de développement, comprenaient les partenaires bilatéraux, les bailleurs de fonds et les organismes des Nations Unies. Les répondants ont indiqué que les questions d'appropriation du programme et la définition des priorités doivent être réexaminées à travers le dialogue entre les pays africains et les partenaires au développement. Les pays africains et leurs partenaires au développement (bilatéraux et multilatéraux) devraient avoir des conversations franches sur la nécessité de faire les choses différemment, en gardant à l'esprit que les partenaires au développement peuvent avoir des directives

et des mandats politiques différents de leur gouvernement.

La moitié des répondants ont signalé qu'une coordination dirigée par les pays (comme un comité de coordination au niveau ministériel) et un groupe de travail des partenaires au développement, avec des rôles et responsabilités bien définis seraient le moyen le plus efficace, pour chaque pays, de maximiser les opportunités offertes par les ODD (Figure 5.7). Les répondants étaient réticents à l'idée d'une planification conjointe avec d'autres parties prenantes ou d'une coopération déléguée. Ils ont été répartis de façon égale quant à l'adoption des approches fondées sur des programmes.

Figure 5.7 Perceptions des partenaires de développement sur la meilleure façon d'améliorer la coordination des efforts pour atteindre les Objectifs du développement durable



Source : Entretiens avec les partenaires de développement

La programmation conjointe est intrinsèquement liée à l'intégration régionale en Afrique. C'est une partie importante de l'objectif de l'Agenda 2063 d'accroître le commerce intra-africain, dont les Commissions économiques régionales des nations unies font la promotion. Ces commissions ont besoin d'une formation à la négociation, au développement de projets, au suivi-évaluation.

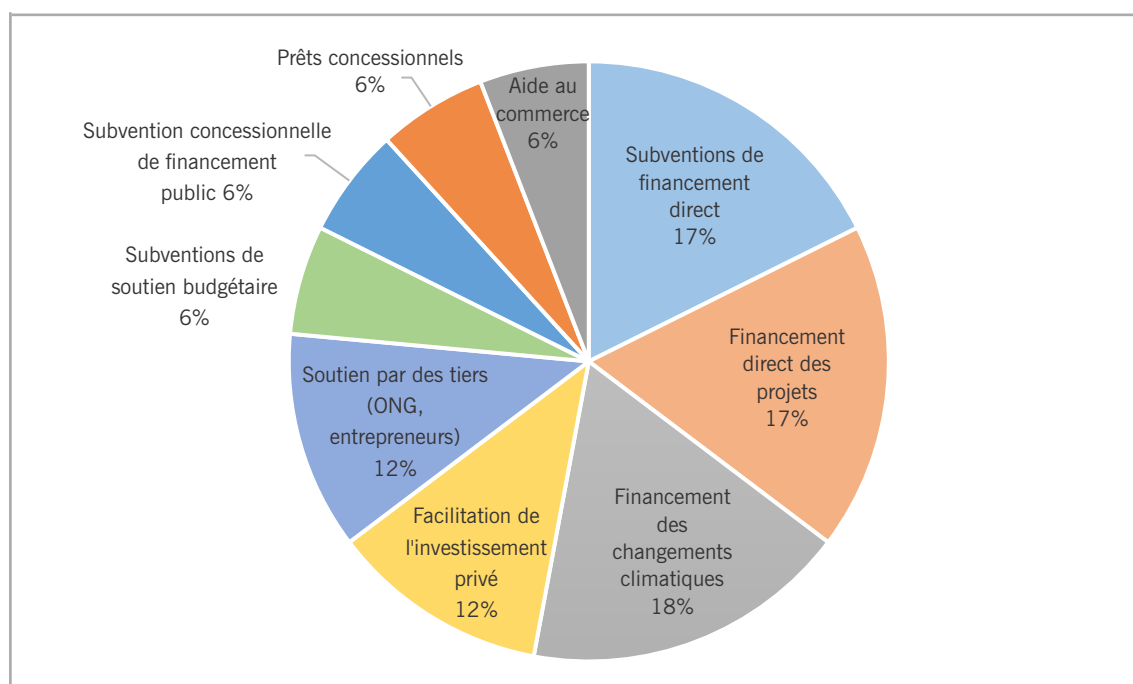
Les réponses des partenaires au développement reflètent les défis du programme d'efficacité de l'aide, tel qu'énoncé par la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, le Programme d'action d'Accra et l'Accord de partenariat de Busan.³ La coordination n'a pas bonne facture auprès des donateurs, qui préfèrent utiliser leurs propres procédures et craignent qu'une action coordonnée ne réduise la visibilité et les intérêts politiques qu'ils tirent de leurs interventions dans les pays d'accueil et leurs pays d'origine.

Les partenaires bilatéraux ont été invités à identifier les mécanismes de financement

que leurs organisations envisageraient de fournir en appui aux ODD. Ils ont montré une préférence pour les subventions de financement direct, le financement direct des projets et le financement du changement climatique (Figure 5.8). Ces trois options représentent le maintien du contrôle des ressources et leur utilisation, et une expression de l'engagement dans un domaine de préférence. Les trois catégories ont été suivies par la facilitation de l'investissement privé et la fourniture d'un soutien par l'intermédiaire de tiers. La facilitation de l'investissement privé reflète un changement de mentalité et un changement d'orientation vers des modèles plus axés sur les entreprises pour fournir une aide au développement. Les partenaires bilatéraux ne sont pas enthousiasmés par les voies d'intervention que les acteurs africains ont souvent identifiées comme souhaitables : les subventions de soutien budgétaire qui sont décaissées et gérées dans leurs propres systèmes, des aides concessionnelles de financement public, des prêts concessionnels et des aides au commerce.

³ La Déclaration de Paris (2005) et le Programme d'action d'Accra (2008) définissent des principes et établissent des engagements qui ont amélioré la qualité de l'aide. Il reste beaucoup à faire pour mettre ces principes en pratique. L'accord de partenariat de Busan (2012) souligne les principes communs à tous les acteurs du développement qui sont essentiels pour rendre la coopération au développement efficace.

Figure 5.8 Mécanismes de financement privilégiés des partenaires de développement bilatéraux pour soutenir la mise en œuvre des Objectifs de développement durable

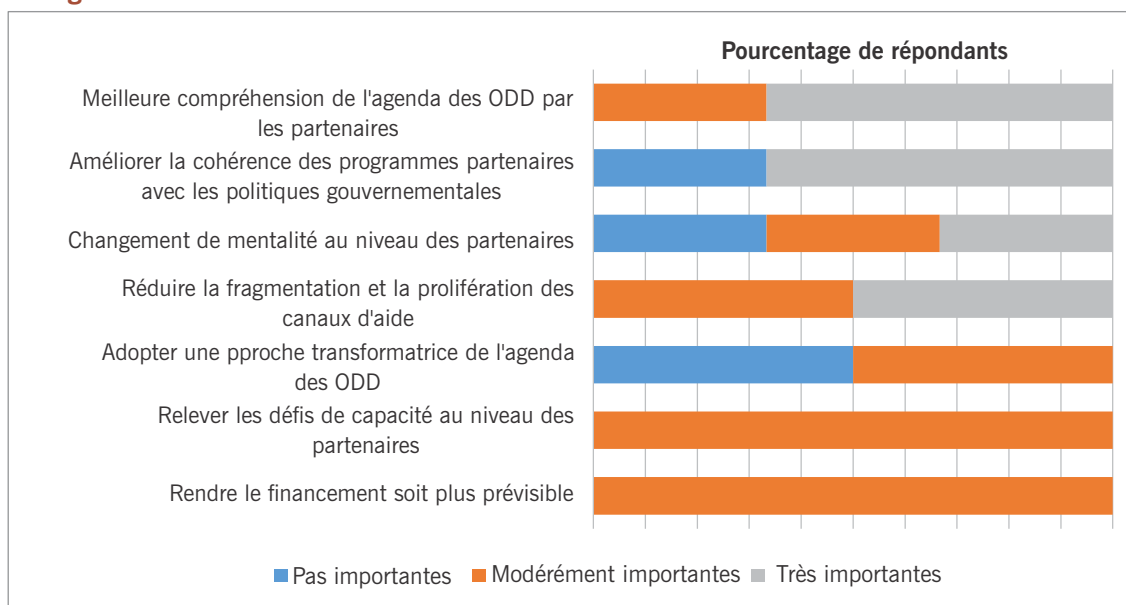


Source : Entretiens avec les partenaires de développement bilatéraux.

Les partenaires bilatéraux ont également été invités à indiquer la différence qu'ils prévoyaient apporter dans leur action. Les principaux domaines mis en évidence comprenaient une meilleure compréhension des ODD et une meilleure cohérence des programmes de partenariat avec les politiques gouvernementales (Figure 5.9). Les partenaires bilatéraux ont également reconnu l'importance de réduire la fragmentation et la prolifération des mécanismes d'aide, de relever les défis de capacité et de rendre les financements plus prévisibles. Ces résultats

indiquent que, bien qu'ils ne soient pas intéressés par la programmation conjointe, ils acceptent d'autres éléments du programme d'aide-efficacité. La moitié des partenaires bilatéraux n'ont pas jugé important d'adopter une approche transformatrice de l'agenda des ODD et un tiers ne croyait pas qu'un changement de mentalité des partenaires est important. Les questions d'appropriation de l'Agenda et la définition des priorités doivent être revues grâce au dialogue entre les pays africains et les partenaires au développement.

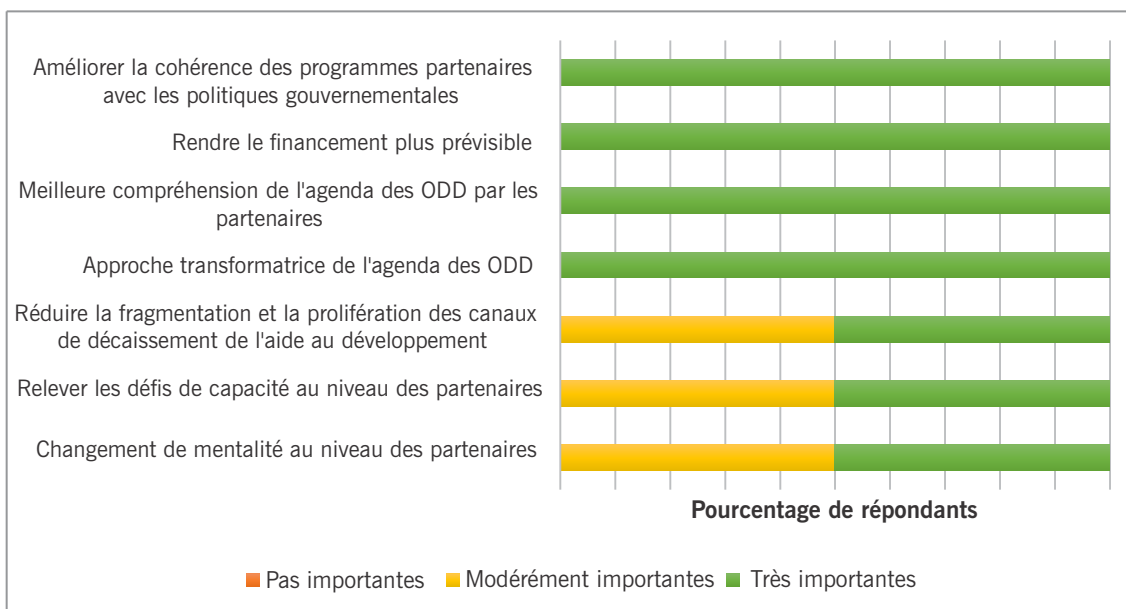
Figure 5.9 Perceptions des partenaires bilatéraux de l'importance d'opérer un changement dans l'action



Source : Entretiens avec les partenaires de développement.

Les agences des Nations Unies ont des opinions légèrement différentes. Au moins la moitié des répondants ont indiqué qu'opérer un changement dans l'action était très important dans toutes les catégories (Figure 5.10).

Figure 5.10 Perceptions des agences de l'ONU sur l'importance d'opérer un changement dans l'action



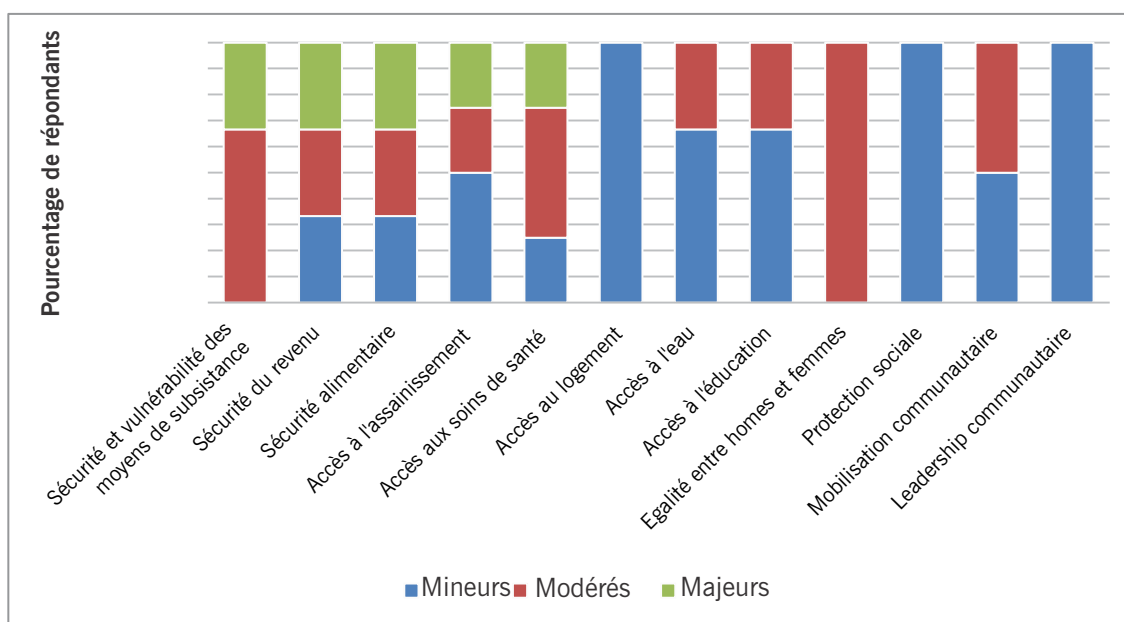
Source : Entretiens avec les agences des Nations Unies.

Les points de vue contrastés des agences des Nations Unies et des partenaires bilatéraux méritent d'être explorés. Cela peut refléter le fait que les agences des Nations Unies travaillent plus étroitement avec les gouvernements africains et ont des liens plus étroits avec les acteurs locaux.

Perspectives des acteurs 'non-officiels'

Les acteurs 'non-officiels' (informels) sont, entre autres, les organisations de la société civile, les organisations confessionnelles, communautaires et de base. Ils ont identifié différents défis auxquels sont confrontées les communautés, y compris la sécurité et la vulnérabilité des moyens de subsistance et le manque d'accès à l'eau, à l'assainissement et aux soins de santé (Figure 5.11).

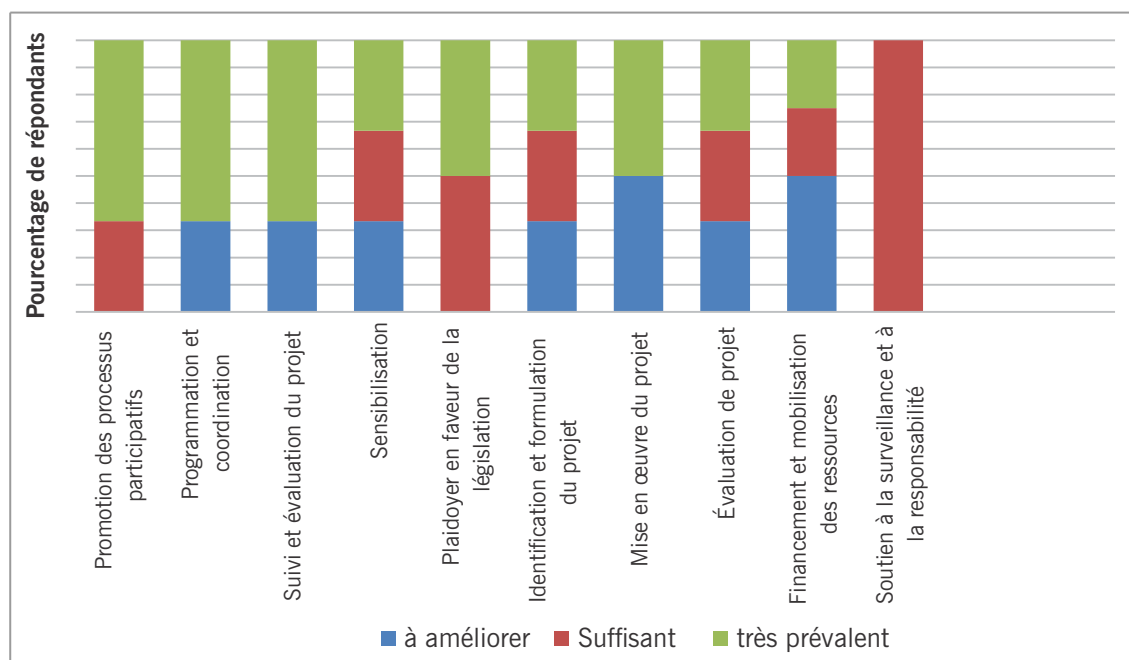
Figure 5.11 Perception des acteurs informels sur les défis du développement



Source : Entretiens avec les acteurs informels

Les répondants ont indiqué la force de leurs organisations en ce qui concerne les différents facteurs qui favorisent le renforcement des capacités (Figure 5.12). Les principaux défis comprennent le suivi-évaluation des projets, la mise en œuvre, la programmation et la coordination. Les catégories qui ont généré une réponse mitigée comprenaient la sensibilisation, l'identification et la formulation de projets, et l'évaluation de projets.

Figure 5.12 Perceptions des acteurs 'informels' sur la prévalence des facteurs qui favorisent ou entravent le renforcement des capacités

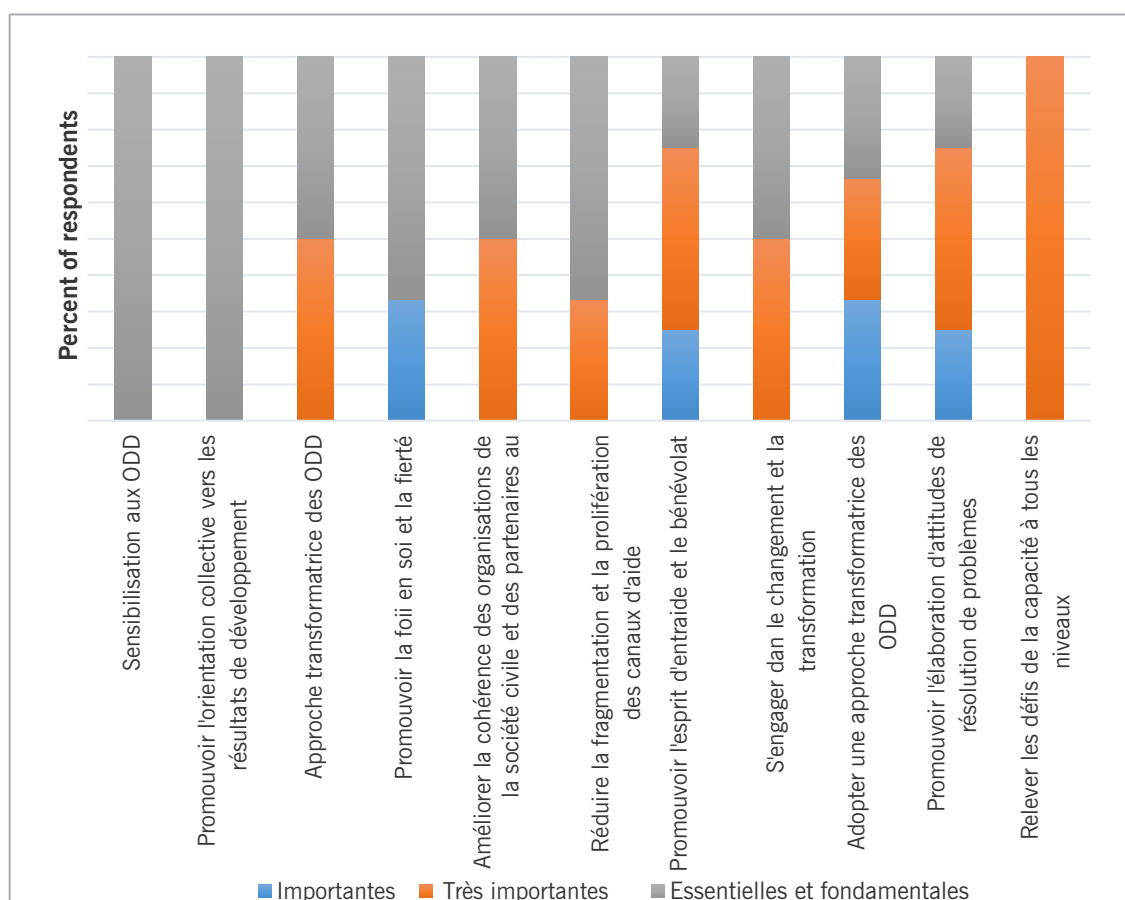


Source : Entretiens avec les acteurs informels

Les ODD représentent une opportunité pour les acteurs 'informels' de revoir leurs rôles et leurs contributions au développement. Ils doivent opérer un changement de mentalité à tous les niveaux pour approcher le développement autrement. Il est peut-être difficile pour eux de faire évoluer leur regard sur les ODD en tant qu'opportunité commerciale, car les bénéfices générés ne sont pas leur principal objectif. Cependant, ils doivent s'adapter à ces changements si d'autres parties prenantes le font, car cela peut affecter leur pertinence et leur valeur ajoutée. Le changement de mentalité a également des répercussions sur la disponibilité et l'accès au financement des partenaires.

En réponse aux questions sur ce que les parties prenantes non-officielles envisagent de faire différemment, la plupart des personnes interrogées ont indiqué qu'il est essentiel de sensibiliser et de mieux comprendre le programme des ODD à tous les niveaux et de promouvoir une orientation collective vers les résultats de développement (Figure 5.13). La plupart ont également indiqué qu'il est très important ou essentiel et fondamental d'adopter une approche transformative du programme des ODD. Il y a également eu un accord sur la nécessité de résoudre les problèmes de capacité à tous les niveaux et d'améliorer la cohésion des programmes entre les organisations de la société civile, les partenaires au développement et les gouvernements.

Figure 5.13 Perceptions des acteurs informels sur l'importance d'opérer un changement dans l'action



Source: Interviews with bilateral development partners.

La position des acteurs 'non-officiels' sur le programme de transformation contraste fortement avec le point de vue des partenaires bilatéraux. Les partenaires bilatéraux ont tendance à financer des programmes et des projets qu'ils considèrent comme prioritaires. Dans la mesure où la survie et l'existence des acteurs informels dépendent fortement du financement des donateurs, cette différence pose un sérieux défi.

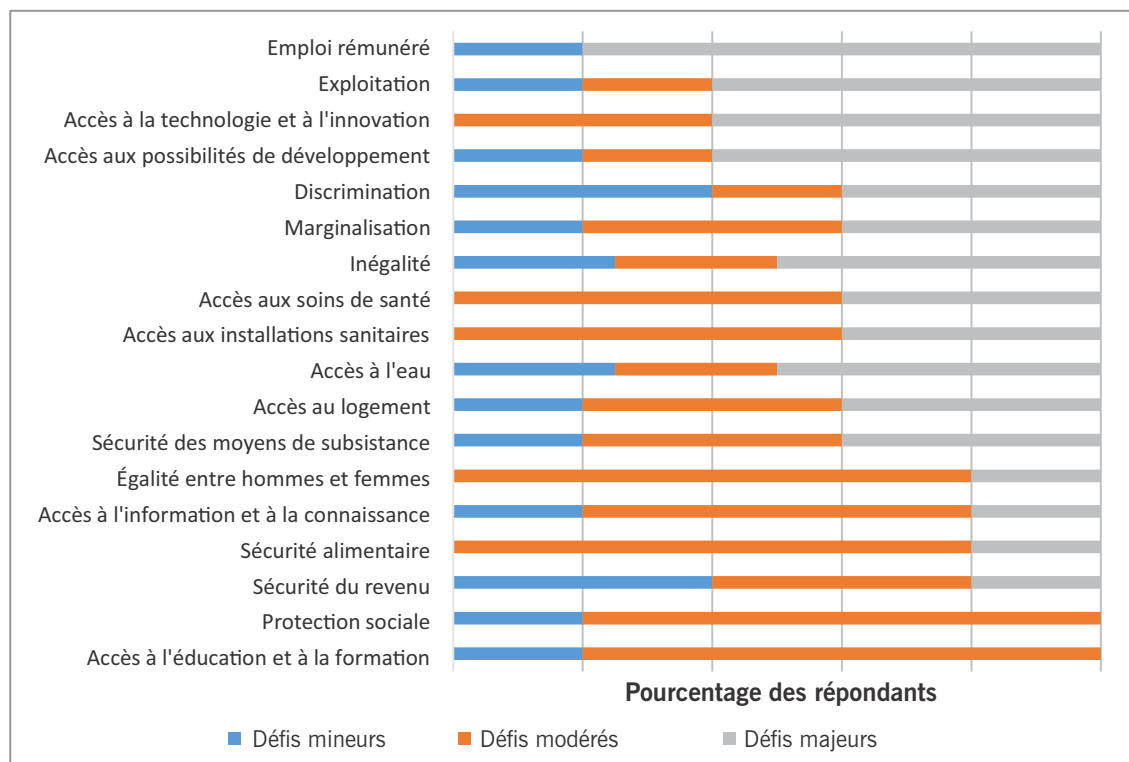
Il existe beaucoup d'aspects sur lesquels toutes les parties prenantes s'entendent largement. Cependant, pour faire avancer le programme de transformation souvent identifié comme une priorité africaine, les gouvernements africains doivent accorder une priorité au financement des organisations de la société civile. La promotion du changement et des capacités de transformation devrait être le pilier des discussions avec tous les partenaires. Une « coalition des volontés » pourrait être formée par les représentants du gouvernement, des agences des Nations Unies, des acteurs informels et d'autres partenaires qui croient en la transformation. Cela n'est possible que si les organi-

sations de la société civile, comme d'autres acteurs, encouragent la prise en compte des éléments qu'ils ont identifiés comme étant importants, y compris la promotion de la confiance en soi, la fierté d'appartenance à une citoyenneté, la promotion de l'esprit d'entraide et du bénévolat, le développement d'attitudes pour résoudre les problèmes en vue d'améliorer une approche transformatrice de l'agenda des ODD.

Perceptions des groupes de jeunes et de femmes

Les groupes de jeunes et de femmes citent l'accès inadéquat à l'emploi, à la technologie et à l'innovation, et les possibilités de développement des compétences comme les principaux défis auxquels sont confrontés leurs membres (Figure 5.14). Les autres défis incluent l'exploitation, l'inégalité et l'accès inadéquat à l'eau. Les défis modérés cités sont l'accès inadéquat à l'éducation et à la formation, à la santé, à l'assainissement, à l'information et à la connaissance, ainsi qu'à la sécurité alimentaire et à l'égalité entre hommes et femmes.

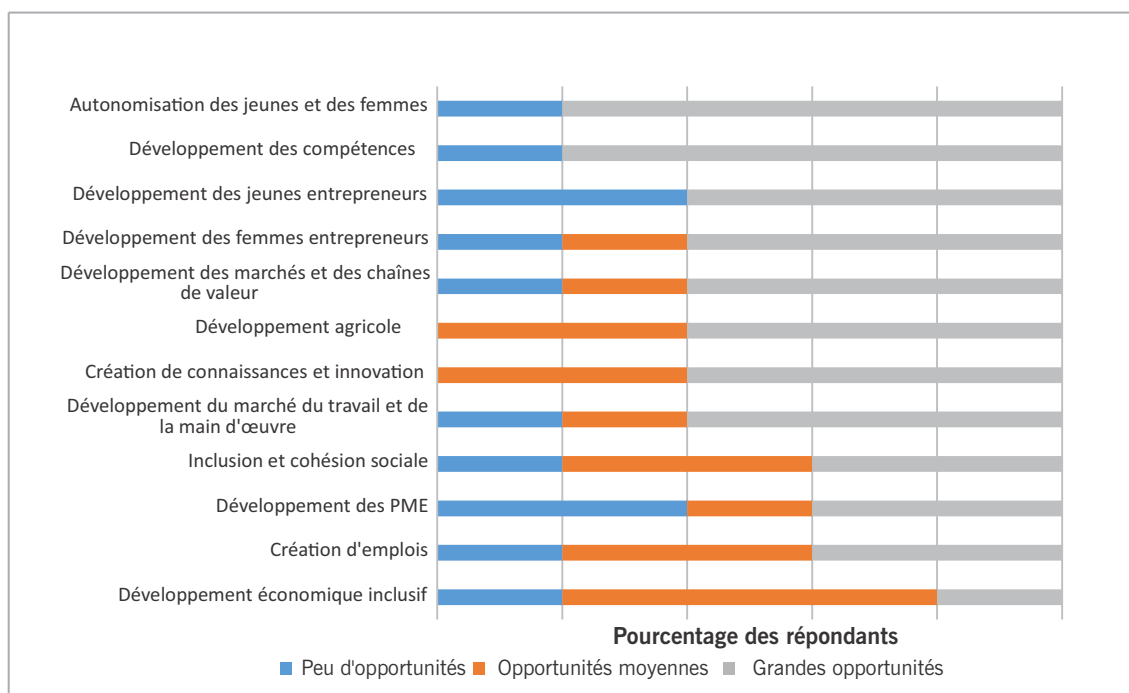
Figure 5.14 Perceptions des défis du développement par les groupes de jeunes et de femmes



Source : Entretiens avec les représentants de groupes de jeunes et de femmes.

Ces deux (2) groupes perçoivent les ODD avec un grand optimisme. La plupart des répondants estiment que les ODD représentent une opportunité majeure pour l'autonomisation et le développement des compétences des jeunes et des femmes (Figure 5.15). Un pourcentage significatif est convaincu que les ODD représentent une opportunité majeure pour le développement des jeunes entrepreneurs, y compris les femmes, le développement des marchés, des chaînes de valeur et de l'agriculture, la création de connaissances et le développement du marché du travail et de la main d'œuvre.

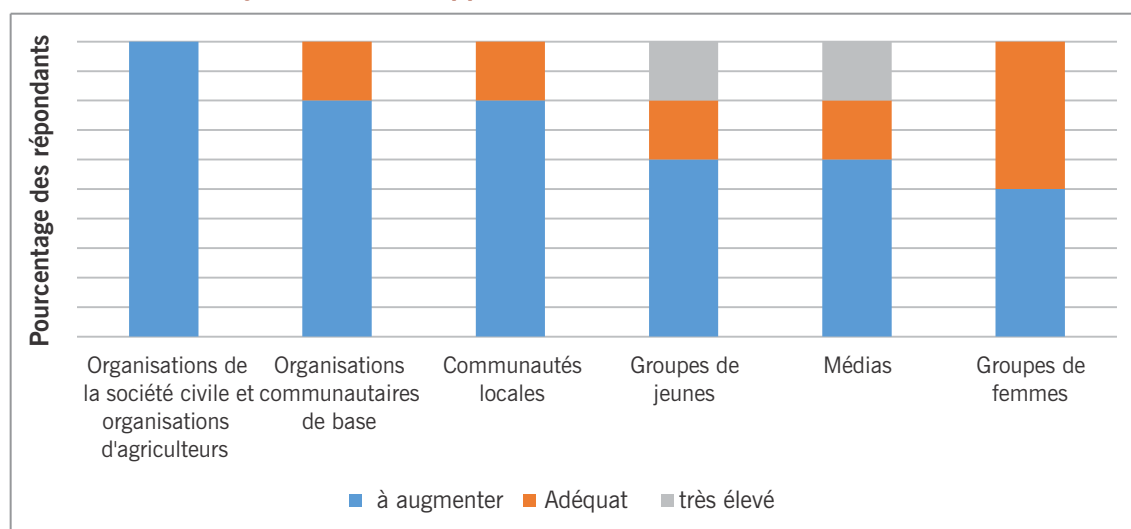
Figure 5.15 Perception des groupes de jeunes et de femmes quant aux possibilités de développement offertes par les Objectifs de développement durable



Source : Entretiens avec les représentants de groupes de jeunes et de femmes.

Les répondants ont également indiqué qu'il est nécessaire d'augmenter le niveau d'appropriation, d'engagement et de participation des principales parties prenantes (Figure 5.16).

Figure 5.16 Appropriation, engagement et participation des des groupes de jeunes et de femmes aux Objectifs de développement durable

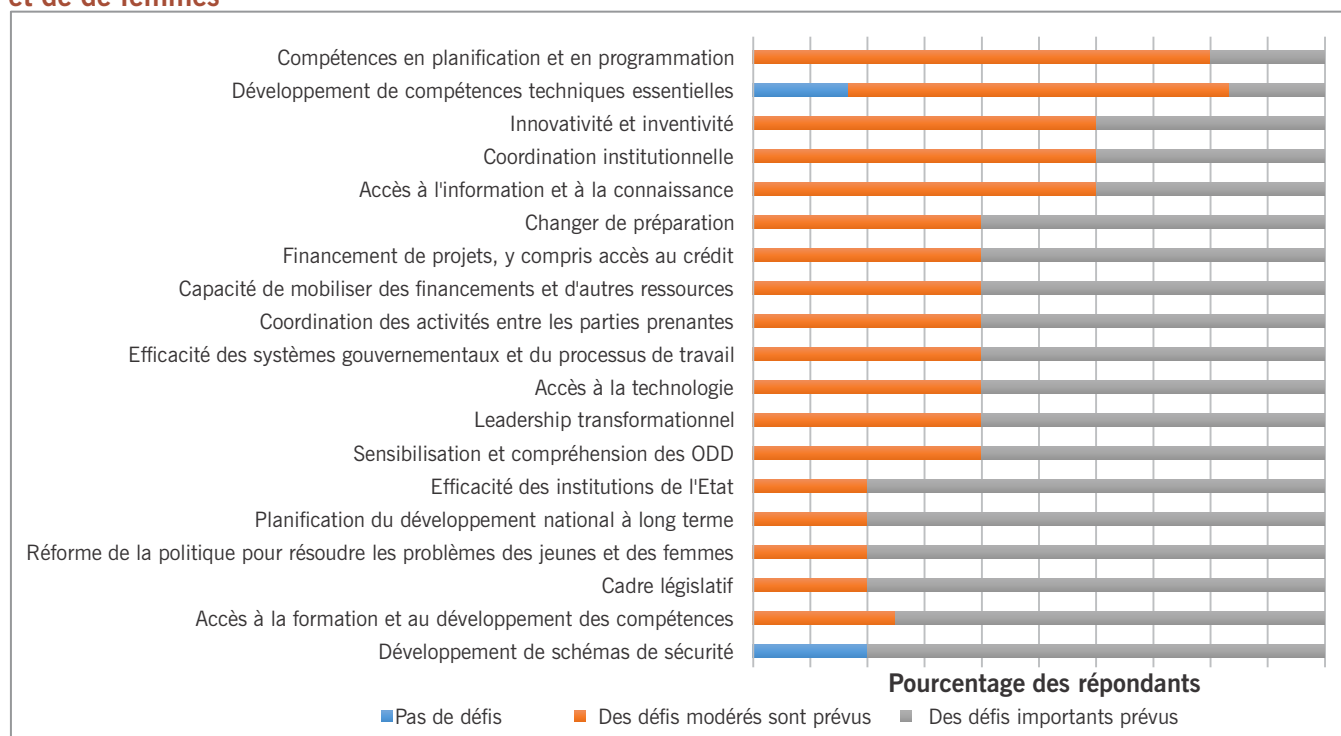


Source : Entretiens avec les acteurs informels.

Quatre-vingts pour cent des répondants ont cité le développement de compétences techniques essentielles, y compris la planification et les compétences de programmation, en tant que principal besoin de capacité (Figure 5.17). Les « défis très importants » comprennent le cadre législatif et la nécessité de réformes politiques en tenant compte des jeunes et des femmes au début du processus, ainsi que la planification du développement à long terme et l'efficacité des institutions de l'État.

L'autre série de défis cités par environ 60% des répondants, comprend la coordination institutionnelle, la coordination des activités entre les parties prenantes, la capacité de mobiliser le financement et d'autres ressources, le financement des projets, la préparation aux changements et l'accès à l'information et aux connaissances. La plupart de ces défis se rapportent à la création d'un environnement favorable dans lequel les jeunes et les femmes peuvent prospérer.

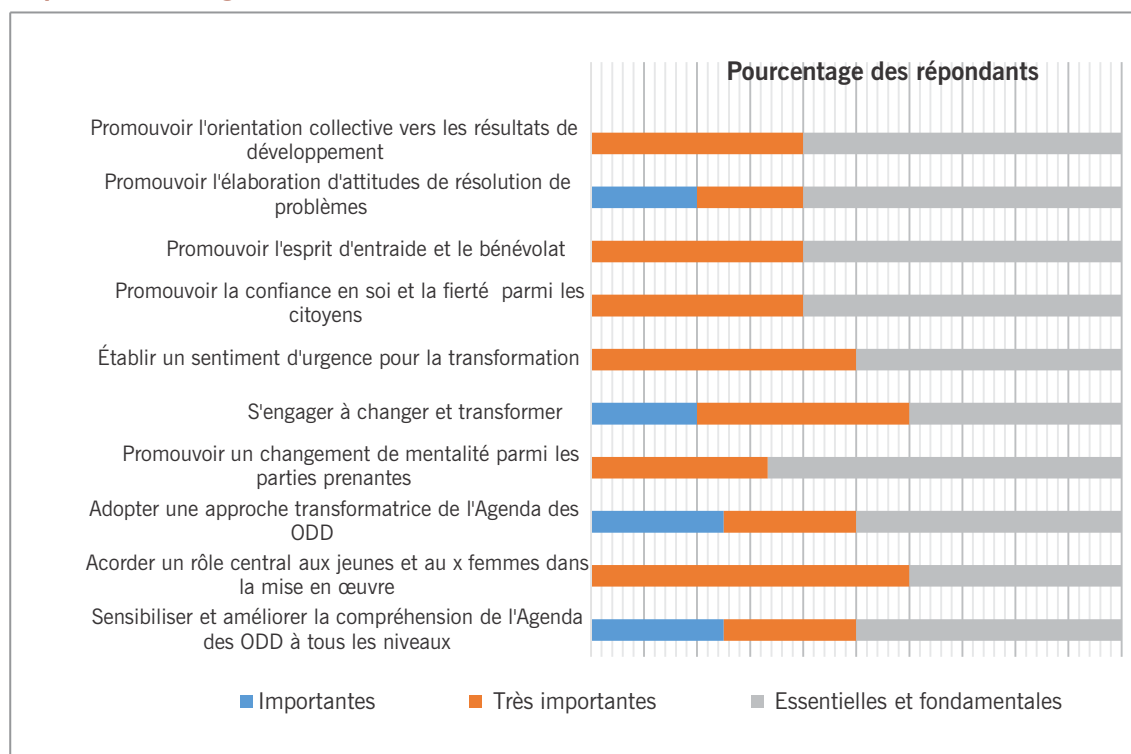
Figure 5.17 Perceptions des défis en matière de renforcement des capacités des groupes jeunes et de de femmes



Source : Entretiens avec les acteurs informels

La plupart des répondants ont indiqué qu'il était essentiel, fondamental ou très important de promouvoir une orientation collective vers le résultat du développement et un esprit d'entraide et de bénévolat (Figure 5.18). La plupart des répondants ont indiqué qu'il était très important de se focaliser sur le rôle des jeunes et des femmes, de s'engager à changer et à transformer et à promouvoir le développement d'attitudes de résolution de problèmes. Ces réponses indiquent l'importance de s'approprier du programme de développement et de renforcer les capacités de respecter ses promesses et de profiter de ses opportunités.

Figure 5.18 Perceptions des jeunes et des groupes de femmes quant à l'importance d'opérer un changement dans l'action



Source : Entretiens avec des représentants de groupes de jeunes et de femmes

Messages clés et recommandations

Les messages clés et recommandations suivants sont proposés pour améliorer la mise en œuvre des ODD et l'Agenda 2063, en fonction des perceptions des parties prenantes :

- Pour la plupart des institutions gouvernementales, perçoivent les ODD sont une opportunité moyenne ou élevée pour le développement des infrastructures, le développement agricole et l'industrialisation. Ils sont également une opportunité moyenne ou élevée pour le développement des chaînes de valeur, des marchés et des petites et moyennes entreprises.
- La formation est nécessaire dans les domaines de l'analyse critique, la planification stratégique, la gestion axée sur les résultats, la mobilisation de ressources et les capacités de coordination.
- La plupart des pays n'ont pas les capacités pour mettre en œuvre des programmes. Le problème est aggravé par le manque de coordination des activités des parties prenantes et le manque d'engagement envers l'innovation et l'inventivité. Un changement de mentalité est nécessaire pour introduire une nouvelle approche vers la préparation au changement, reflétée par un engagement à opérer un changement dans l'action.
- Les pays africains sont favorables à l'utilisation de subventions budgétaires gérées dans leurs propres systèmes, une idée à laquelle les partenaires bilatéraux sont réticents.
- Il existe une dichotomie entre ce que les partenaires africains identifient comme étant prioritaire et ce que les partenaires au développement sont prêts à soutenir.

Cela montre le défi de l'appropriation des programmes de développement par les pays africains. Ces derniers doivent donc trouver des moyens d'encourager leurs partenaires à mieux s'adapter à leurs priorités et à leurs approches préférées.

- Le secteur privé considère les ODD comme une opportunité pour les acteurs du secteur social. Il ne perçoit pas les ODD comme des opportunités pour les entreprises. Un changement de mentalité est nécessaire pour attirer la participation du secteur privé.
- Les gouvernements africains doivent fournir le financement nécessaire permettant aux organisations de la société civile d'opérer un changement de mentalité dans leur approche du dévelop-

pement. Pour ce faire, ils doivent redéfinir leurs relations dans la poursuite d'un programme sur lequel ils sont d'accord.

- Les principaux défis de développement rencontrés par les jeunes et les femmes en Afrique comprennent le manque d'accès adéquat à l'emploi, la technologie et l'innovation et les possibilités de développement des compétences. Les ODD représentent une opportunité majeure pour développer les compétences et les aptitudes de ces groupes en favorisant l'émergence de jeunes entrepreneurs, en développant des marchés et des chaînes de valeur, en créant des connaissances et en développant le marché du travail et de la main d'œuvre.

Chapitre 6

Capacités essentielles pour la mise en œuvre des ODD dans le cadre de l'Agenda 2063 : Résultats des études de cas-pays

Il est de plus en plus évident que le renforcement des capacités est au cœur des efforts déployés par les pays africains pour mettre en œuvre avec succès leurs programmes de développement, entre autres les Objectifs de développement durable (ODD) (ACBF 2016d). La mise en œuvre réussie du programme de développement post-2015 exigera des institutions plus aptes et de plus grandes capacités pour les acteurs étatiques et non étatiques (entre autres la société civile et le secteur privé) pour atteindre les dimensions économiques, environnementales et sociales du développement durable mises en évidence dans les ODD.

La responsabilité principale de la réalisation des ODD dans le contexte de l'Agenda 2063 incombe aux gouvernements nationaux, qui sont le point focal pour la mise en œuvre des ODD. Pour réaliser les ODD, il est clair qu'il faut des institutions performantes et efficaces ainsi que des capacités humaines adéquates au niveau national. Ce chapitre met en évidence les principales capacités nécessaires, sur base de l'expérience des onze pays couverts par cette étude (à savoir, l'Algérie, le Cameroun, l'Égypte, la Guinée équatoriale, le Kenya, le Liberia, Maurice, le Nigeria, le Rwanda, le Sénégal et la Zambie). Ces pays sont issus des cinq régions d'Afrique et représentent des économies de taille, langues et accès à la mer différents.

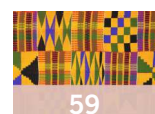
Les principales parties prenantes impliquées comprennent les ministères de coordination des pays (tels que les ministères de la planification et des finances), les ministères sectoriels ou thématiques et les départements en charge des ODD, les acteurs non étatiques (tels que les organisations de la société civile, les jeunes, les groupes de femmes et le secteur privé), les partenaires

au développement et certaines organisations communautaires.

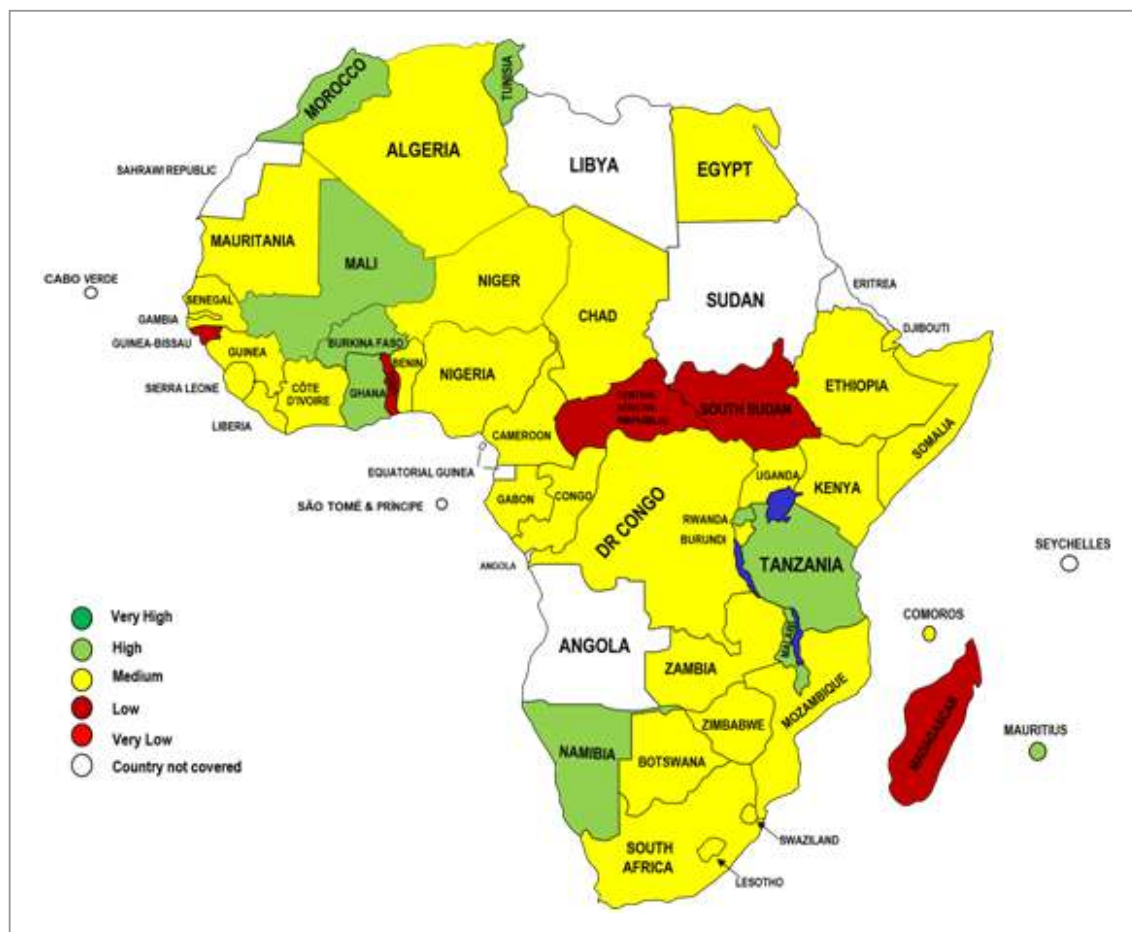
Paysage du renforcement des capacités en Afrique : Rapport sur les capacités en Afrique 2019

Le Rapport sur les capacités en Afrique 2019 donne un aperçu de l'état du renforcement des capacités dans 46 pays africains (ACBF 2019). Il met l'accent sur les déterminants et les composantes clés des capacités pour le développement économique tout en présentant les leçons tirées du renforcement des capacités. Il dresse la carte du paysage du renforcement des capacités en Afrique dans le but de mettre davantage l'accent sur les déficits de capacités comme question majeure des politiques de développement. Le rapport et son Indice des capacités en Afrique (ICA) offre un aperçu de l'état des capacités en Afrique. Ensemble, le rapport et l'ICA soulignent l'importance de la volonté politique pour renforcer l'inclusion sociale et le développement.

Le Rapport sur les capacités en Afrique 2019 montre que les pays ont mis en place des politiques et des stratégies telles que des plans de développement nationaux, des stratégies et des visions. Les résultats ont généralement été satisfaisants, en grande partie grâce à un environnement politique propice pour le renforcement des capacités. L'ICA varie de 24,0 pour la Guinée-Bissau à 70,8 pour Maurice (Carte 6.1). Aucun pays ne se classe dans les niveaux très bas ($0 < 20$) ou très élevé (80-100) de capacités. Dix pays sont dans la tranche supérieure et cinq dans la tranche inférieure. La plupart des pays couverts (67,4%) ont des capacités moyennes, 21,7% sont dans la tranche supérieure et 10,9% dans la tranche inférieure (ACBF 2019).



Carte 6.1 Représentation géographique des niveaux de capacités en 2019



Note : Les scores vont de 0 à 100 (0- <20 pour très bas, 20- <40 pour bas, 40- <60 pour moyen, 60- <80 pour élevé, et 80 à 100 plus pour très élevé).

Source : Base de données ICA 2019.

L'une des principales recommandations du Rapport sur les capacités en Afrique 2019 est que les pays doivent faire preuve de plus d'engagement et de soutien pour les initiatives de renforcement des capacités. Le leadership politique est important pour parvenir à une convergence de vues sur la façon de renforcer les capacités dans un pays. Le renforcement des capacités est la clé pour la réalisation des ODD et de l'Agenda 2063, qui sont les piliers de la transformation socio-économique de l'Afrique.

Les capacités, plus que les ressources financières, sont le chaînon manquant à la mise en œuvre efficace des projets et programmes énoncés dans les stratégies de développement continentales, régionales et nationales (ACBF 2016b, 2016c, 2016d). La promotion d'une croissance économique durable, la promotion du développement du secteur privé, et la facilitation de l'accès aux services de base dépendent des capacités institutionnelles et humaines adéquates.

Les défis en matière de renforcement des capacités auxquels fait face le continent existent à trois niveaux. Au niveau continental, les défis comprennent la faible capacité de l'Union africaine à coordonner efficacement les programmes de développement du continent. Au niveau régional, les communautés économiques régionales ne sont toujours pas les piliers de l'architecture du développement continental. Au niveau des pays, les principaux défis sont l'insuffisance des capacités opérationnelles de gestion du développement (capacités institutionnelles et humaines inadéquates, systèmes et processus de travail inadaptés et faible accès à l'information et aux connaissances) ; des capacités de changement et de transformation inadéquates (leadership transformateur, préparation au changement, changements positifs de mentalités, disponibilité et ouverture aux technologies de l'information et de la communication et aux changements technologiques) ; capacités composites insuffisantes (pour la planification straté-

gique, la gestion axée sur les résultats, la facilitation des processus, le changement évolutif, l'organisation et la coordination) ; et le manque de compétences techniques et sectorielles essentielles, en particulier quant à la mise en œuvre des 10 projets phares inclus dans le premier Plan décennal de mise en œuvre de l'Agenda 2063 (ACBF 2016b, 2016c, 2016d).

Capacités essentielles nécessaires à la mise en œuvre des Objectifs de développement durable : aperçu des résultats provenant des 11 pays

Les pays ont été invités à souligner les principaux problèmes de capacité qu'ils rencontrent dans la mise en œuvre des ODD et de l'Agenda 2063.

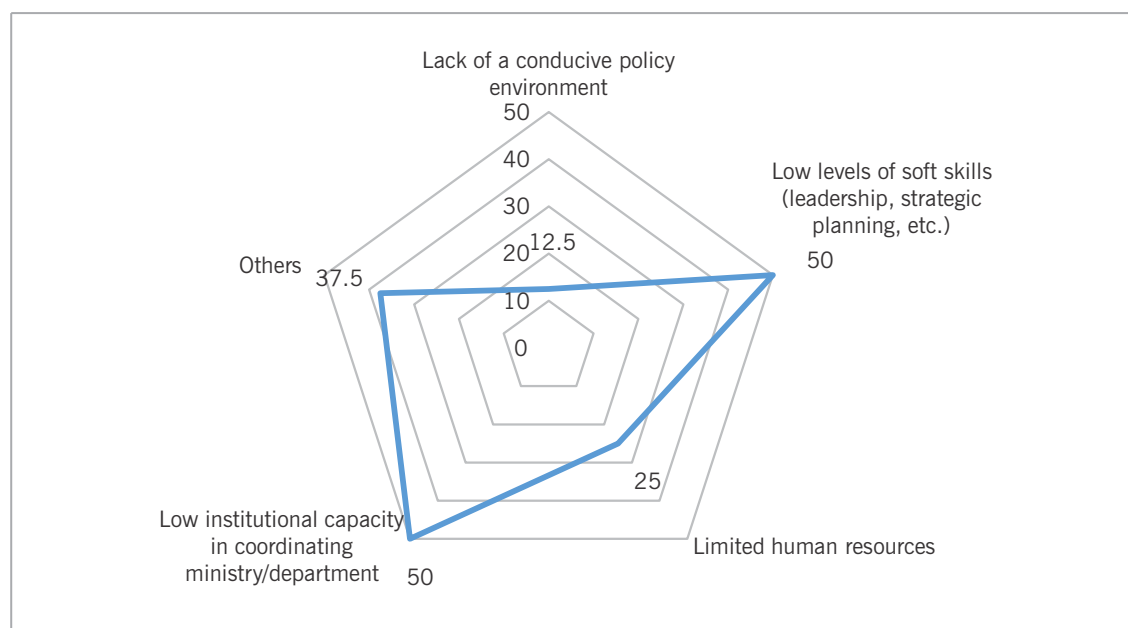
Les réponses provenaient principalement d'experts et de conseillers des ministères des finances et de la planification. Il s'agissait plus précisément de :

- Division des prévisions et des politiques.
- Division de la planification.
- Division du développement économique.
- Département de la coopération internationale.

Principaux défis de capacité

Les principaux défis identifiés comprennent l'absence d'un environnement politique propice, de faibles niveaux de compétences immatérielles (telles que le leadership et la planification stratégique), une faible capacité institutionnelle dans les ministères et départements de coordination des ODD et de l'Agenda 2063, des données inadéquates, et des ressources humaines limitées (figure 6.1).

Figure 6.1 Principaux défis liés aux capacités de mise en œuvre des Objectifs de développement durable et de l'Agenda 2063 dans les 11 pays



Source : Entretiens avec des experts des ministères des finances, de la planification et du développement économique.

Sur les 11 pays, quatre ont identifié des problèmes liés aux compétences immatérielles et aux capacités institutionnelles de coordination des ODD et de l'Agenda 2063 comme un défi majeur à une mise en œuvre réussie (voir Figure 6.1). Les compétences immatérielles sont les capacités d'intérioriser les valeurs et les principes, d'établir et de maintenir des relations, et de gagner l'engagement et la loyauté.

Ils comprennent les capacités opérationnelles (culture, valeurs, leadership, connaissances implicites et compétences relationnelles telles que la négociation, le travail d'équipe et la facilitation) et les capacités d'adaptation (compétences en résolution de problèmes, confiance, habilitation, gestion du changement, adaptation et auto-réfection). De plus en plus, les capacités immatérielles sont reconnues comme étant aussi importante

que les capacités à acquérir des compétences pour influencer le changement. Les compétences immatérielles peuvent être plus durables, contribuer au sens de l'identité d'une organisation, alors que les compétences essentielles dépendent du personnel de l'organisation.

La coordination est essentielle à la réussite de la mise en œuvre des ODD et de l'Agenda 2063 car elle garantit à ce que chaque ministère, département et agence remplisse son mandat, en évitant la duplication des efforts et le gaspillage des ressources. L'encadré 6.1 décrit comment le Nigeria intègre les ODD dans les politiques et les plans nationaux.

Encadré 6.1 Intégration des Objectifs de développement durable dans les politiques et les plans nationaux au Nigeria

Le gouvernement du Nigeria a pris plusieurs initiatives pour intégrer les Objectifs de développement durable (ODD) dans la politique, la planification, la budgétisation et les cadres nationaux de suivi-évaluation. Il s'agit notamment de l'élaboration de la stratégie de transition et du plan d'action des ODD, de la préparation d'un rapport final sur les Objectifs du Millénaire pour le développement en 2015, et du développement d'indicateurs de référence nationaux sur les ODD. Des stratégies ont également été élaborées pour relever les défis liés aux données en réalisant une cartographie des données sur les ODD et en élaborant un cadre de fourniture de données et une obligation de données devant être signés par tous les ministères, départements et agences. Les ODD ont été intégrés dans les plans de développement fédéraux et étatiques. En outre, le Nigeria déploie un programme national de plaidoyer, intensifie la mise en œuvre des meilleures pratiques des ODD (interventions programmatiques) telles que le Programme de subventions conditionnelles, revitalise et renforce les capacités institutionnelles pour la mise en œuvre des ODD, améliore la mobilisation des ressources nationales, mène une évaluation des besoins et une analyse des politiques des ODD, et établit ou renforce des partenariats avec le secteur privé, les organisations de la société civile et les partenaires au développement pour la mise en œuvre des ODD.

Le Président de la république a nommé un Adjoint Spécial Principal du Président sur les ODD, chargé d'assurer la cohérence horizontale et verticale des politiques, plans et stratégies de développement. De même, un comité interministériel sur les ODD a été établi, ainsi que des directives opérationnelles pour un engagement coordonné avec les ministères, les départements et les agences. Des structures similaires ont été établies au niveau infranational. Pour exploiter pleinement les ressources disponibles et engager efficacement les autres parties prenantes, un groupe consultatif du secteur privé et un forum des donateurs sur les ODD ont été lancés. Le groupe consultatif des organisations de la société civile sur les ODD travaille déjà à la réalisation de certains des cibles des ODD et a fait des progrès particulièrement importants en matière d'éducation inclusive.

Source : Federal Republic of Nigeria 2017.

Près d'un quart des pays (deux) considèrent les ressources humaines inadéquates comme un obstacle majeur à la réalisation des ODD et de l'Agenda 2063. Ce manque est également reconnu comme une contrainte majeure aux progrès de l'Afrique dans le domaine de la science, la technologie et l'innovation. Parmi les pays couverts, trois considèrent comme défis majeurs le manque d'accord complet sur certains des objectifs tels que l'égalité des sexes, le manque de ressources financières, et la complexité des indicateurs.

Défis en personnel et outils adéquats

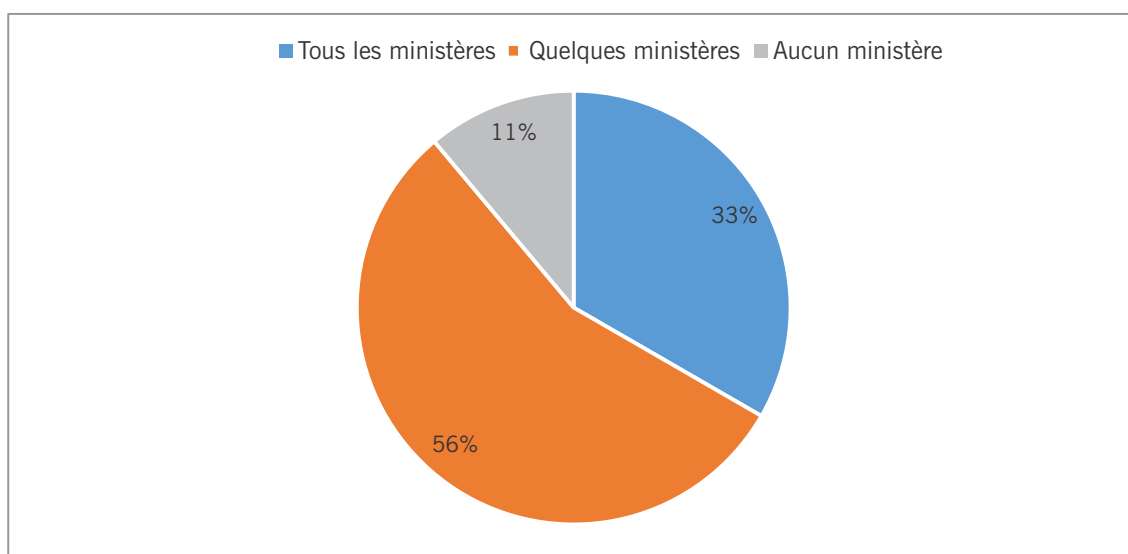
La transformation socio-économique attendue par la mise en œuvre des ODD et de l'Agenda 2063 ne sera possible que si les pays africains disposent de ressources humaines adéquates. Cela nécessite d'améliorer les compétences pour la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des progrès vers les ODD et l'Agenda 2063, de stimuler la productivité et la compétitivité, d'exploiter les innovations technologiques et de créer des emplois. Il est également important de

renforcer la voix des citoyens afin d'améliorer la qualité des services publics et l'efficacité des dépenses publiques et de fournir des filets de sécurité pour protéger les plus démunis contre les chocs économiques et sociaux.

Une grande majorité des pays (huit sur onze) travaillent pour s'assurer de la disponibilité

d'un personnel adéquat dans chaque ministère responsable de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation des ODD et de l'Agenda 2063. Quelque 33% des pays ont du personnel qualifié dans tous les ministères focaux et 56% ont du personnel spécialisé dans certains ministères focaux.

Figure 6.2 Exemples de pays dotés d'un personnel adéquat chargé de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation des systèmes pour les Objectifs de développement durable et l'Agenda 2063



Source : Entretiens avec des experts des ministères des finances, de la planification et du développement économique.

Alors que les ODD et l'Agenda 2063 ont des indicateurs et des cibles bien définis, des guides nationaux sont nécessaires pour aider les pays à suivre et évaluer la mise en œuvre. Plus de la moitié des pays couverts ont élaboré un tel guide qui définit les indicateurs et la méthode ainsi que la fréquence de collecte des données (Figure 6.3). Cependant, un grand nombre de pays manquent encore de guides appropriés.

Défis en matière de capacités par pays

Algérie : absence d'un environnement politique favorable

Le principal défi auquel l'Algérie est confrontée dans la mise en œuvre des ODD et de l'Agenda 2063 est l'absence d'un environnement politique favorable. Les problèmes de sécurité et la mauvaise gestion économique (Figure 6.2) sont en partie responsables. La création d'un environnement politique propice à la réduction de la pauvreté impliquerait le développement d'une économie plus diversifiée, le passage à une économie basée sur les services, et l'installation d'un leadership transformateur pour améliorer la qualité de l'éducation et renforcer les compétences pour les emplois, améliorer les infrastructures et l'accès à la santé, et améliorer la gouvernance.

Encadré 6.2 Gestion gouvernementale de l'économie : résultats d'Afrobarometer

Selon Afrobarometer, les évaluations des Algériens de la gestion globale de l'économie par le gouvernement ont été plus négatives entre 2013 et 2015, la proportion de citoyens qui l'ont décrite comme plutôt mauvaise ou très mauvaise étant passée de 38% à 63%. Sur une série d'autres questions économiques, les évaluations des performances du gouvernement par les Algériens se sont quelque peu améliorées, mais les notations restent fortement négatives. Environ deux tiers des Algériens ont déclaré que le gouvernement avait une performance assez ou très mauvaise pour améliorer le niveau de vie des pauvres (63%, contre 77% en 2013), créer des emplois (63%, contre 70%), maintenir les prix bas (70%, contre 74%) et réduire les écarts de revenus (63%, contre 76%).

Source : Isbell 2017.

Cameroun : défis de capacité institutionnelle

Les principaux défis susceptibles d'entraver la mise en œuvre réussie des ODD au Cameroun sont la faiblesse des capacités institutionnelles et le rétrécissement du secteur public. De nombreuses institutions parrainées par l'État sont inefficaces et les services publics tels que les soins de santé et l'éducation sont maintenant administrés en partie par des agences de développement et des organisations non gouvernementales.

La privatisation croissante de services tels que l'électricité a encore réduit le rôle du gouvernement. Les organisations de la société civile et les groupes d'entreprises qui peuvent plaider pour de meilleures institutions gouvernementales existent, mais ils sont faibles (encadré 6.3).

Encadré 6.3 Timidité des groupes d'intérêt et des institutions pour la prestation de services au Cameroun

Le Cameroun n'a pas beaucoup d'organisations de la société civile et de groupes d'entreprises. Il ne compte que quelques organisations engagées dans la transformation politique, la plupart d'entre elles étant des organisations liées aux églises et aux droits de l'homme. Les intérêts de la population rurale et des femmes sont sous-représentés dans ces organisations ainsi que dans le gouvernement. La puissante association patronale, le Groupement Inter-patronal du Cameroun, continue de critiquer les politiques gouvernementales. En outre, la protection des consommateurs est devenue un problème critique pour les organisations de la société civile.

Source : Bertelsmann Stiftung 2016.

Égypte : utilisation inefficace des ressources humaines et financières

Au cours de la dernière décennie, l'Égypte a souffert d'une utilisation inefficace des ressources humaines, financières et organisationnelles nécessaires à la mise en œuvre réussie des ODD. Les politiques économiques malavisées ont fourni des emplois au sein de l'administration publique plutôt qu'au secteur privé, mais sans parvenir à une amélioration correspondante des services publics. Cela s'est traduit par une proportion importante de jeunes profondément engagés mais découragés et frustrés. Si les dispositions institutionnelles visant à contrôler les dépenses publiques se sont améliorées ces dernières années, des efforts supplémentai-

res sont nécessaires pour utiliser efficacement les ressources humaines, financières et organisationnelles pour réaliser les ODD et l'Agenda 2063.

Guinée équatoriale : faible gouvernance des ressources naturelles

La Guinée équatoriale est confrontée à un défi majeur lié à l'utilisation de sa richesse pétrolière pour parvenir à une croissance durable et plus inclusive. Le secteur public a été inefficace dans la formulation et la mise en œuvre des politiques publiques de gouvernance des ressources naturelles et dans l'accomplissement de sa mission de redistribution.

La transparence dans la gestion des ressources publiques est limitée par un manque de statistiques fiables et à jour. Ces insuffisances entravent également le suivi de l'exécution du budget et l'évaluation de l'efficacité des politiques publiques et de leur impact, notamment sur les pauvres.

Kenya : insuffisance des données désagrégées

Un défi majeur qui pourrait affecter la mise en œuvre des ODD au Kenya est lié à des données insuffisamment désagrégées. Le suivi des progrès réalisés dans la mise en

œuvre des ODD peut être entravé par la faiblesse de la gestion des bases de données et le manque de données désagrégées par sexe, âge, groupe social, invalidité, revenu, et géographie et au niveau territorial.

Alors que le Kenya s'efforce d'améliorer la situation (voir encadré 6.4), le manque de données fiables, opportunes et de haute qualité sur des groupes spécifiques tels que les sans-abris, les personnes âgées, les orphelins et les enfants vulnérables demeure un obstacle à une analyse adéquate des progrès.

Encadré 6.4 Système national de statistiques du Kenya : capacité limitée

Le Bureau national des statistiques du Kenya est chargé de superviser et de coordonner le système national de statistiques, entre autres le partage des connaissances sur les données et les statistiques, la technologie et les partenariats. Le Bureau est entravé dans ces efforts par une capacité statistique limitée, une technologie inadéquate et le manque d'innovation. Pour établir un cadre efficace de suivi et d'évaluation des progrès vers la réalisation des Objectifs de développement durable, le système statistique national du Kenya doit être élargi pour incorporer des données sur les acteurs non étatiques et adopter de nouveaux outils et technologies de collecte de données. Par conséquent, il est crucial que le bureau des statistiques reçoive un soutien technique et financier pour superviser et coordonner efficacement le système national de statistiques.

Source : Kenya Ministry of Devolution and Planning 2017.

Liberia : faible niveau de compétences immatérielles (leadership, planification stratégique) et faible capacité institutionnelle

Certains des principaux défis auxquels le Liberia est confronté dans la mise en œuvre des ODD sont des compétences immatérielles et des capacités institutionnelles inadéquates. La guerre civile prolongée du Liberia (1989-2003) a non seulement endommagé les capacités institutionnelles et humaines d'avant-guerre, mais a également compromis le renforcement des nouvelles capacités nécessaires pour relancer et soutenir le développement du pays.

Des centres d'apprentissage, tels que les universités, les écoles polytechniques, les écoles normales et secondaires, qui sont vitaux pour le renforcement des capacités nationales, ont également été détruits, ce qui suggère le besoin urgent d'un leadership efficace capable de soutenir la restauration et la durabilité.

Maurice : renforcement des capacités et ressources financières

Les principales difficultés affectant la mise en œuvre des ODD à Maurice sont les ressources financières et les interventions limitées en matière de renforcement des capacités. Cependant, le gouvernement travaille à repositionner Maurice comme une porte d'entrée pour les investissements entre l'Asie et l'Afrique, tout en diversifiant ses marchés d'exportation. Ces efforts sont censés stimuler l'économie dans son ensemble et la position du pays en tant que centre régional de services pour l'Afrique. Ils sont alignés sur les objectifs des ODD et de l'Agenda 2063. Cependant, ils doivent être accompagnés d'interventions en matière de renforcement des capacités bien ciblées et de ressources financières adéquates.

Nigeria : renforcement des capacités sur les données et les statistiques

Un domaine clé dans lequel le Nigeria a besoin de soutien dans sa course pour la mise en œuvre des ODD est celui des données. Il

est urgent de renforcer les capacités en matière de gestion de l'information et de la performance pour soutenir à la fois le programme de mise en œuvre des ODD et le processus de reddition de comptes et de suivi des performances.

De meilleures données et une meilleure gestion des données amélioreront également l'efficacité de la responsabilisation en matière de performance et la réalisation des buts des ODD convenus au niveau national pour 2030.

Rwanda : mobilisation des ressources intérieures

Garantir le financement est l'un des plus grands défis du Rwanda pour assurer la mise en œuvre réussie des ODD et de l'Agenda 2063. Alors que le gouvernement utilise la plupart des ressources disponibles de manière assez efficace, les ressources financières nationales sont rares. Les recettes intérieures suffisent à peine à couvrir les salaires des employés de l'État, avec toutes les autres lignes budgétaires, environ la moitié du total, financé par l'aide étrangère. Compte tenu du manque de ressources naturelles et de l'enclavement du Rwanda, le gouvernement déploie des efforts pour améliorer les conditions du développement d'une économie diversifiée et compétitive, basée sur le marché, afin de générer des recettes.

Zambie : ressources humaines limitées et faible capacité institutionnelle

Les principaux défis institutionnels incluent la faiblesse et l'inadéquation des règles administratives, des règlements et des normes. La Zambie est également confrontée à des problèmes liés à l'insuffisance des statistiques et à l'archivage des documents, qui sont liés à des ressources humaines limitées. Ces faibles capacités reflètent en partie la mauvaise qualité de l'éducation et la faible scolarisation dans les établissements secondaires et tertiaires.

Préparation des pays à la mise en œuvre des Objectifs de développement durable

Les 11 pays ont été évalués sur leur état d'avancement de la mise en œuvre des ODD en fonction des progrès réalisés sur les outils et initiatives suivants : sensibilisation aux ODD, outils pour intégrer les ODD dans les plans nationaux de développement, mécanisme d'examen des ODD, plan de renforcement des capacités pour les ODD, mise en œuvre effective des ODD, participation des principales parties prenantes à la mise en œuvre des ODD, et renforcement des capacités des organismes statistiques nationaux sur les questions liées aux ODD et à l'Agenda 2063 (tableau 6.1).

L'évaluation montre que l'Égypte, le Kenya, Maurice et la Zambie ont largement mis en place les outils et les initiatives nécessaires à la mise en œuvre réussie des ODD. L'Algérie, le Cameroun, le Liberia, le Nigeria et le Rwanda ne sont pas encore entièrement préparés.

Le renforcement des capacités des bureaux nationaux de statistique nécessite une attention particulière pour améliorer les systèmes de développement des statistiques et les plans de collecte de données afin de répondre aux exigences de rapport des ODD et de l'Agenda 2063. Avec des données adéquates pour seulement environ 38% des indicateurs des ODD (tableau 6.2), les pays africains ont encore beaucoup à faire pour aligner les plans de développement nationaux sur les ODD et l'Agenda 2063. Pour assurer un suivi et une évaluation adéquats ainsi qu'une mise en œuvre efficace des ODD et de l'Agenda 2063, les pays doivent générer, dès que possible, des données de recensement et des données administratives, qui sont les principales sources de données utilisées pour informer les ODD et l'Agenda 2063.

Tableau 6.1 Préparation de la mise en œuvre des Objectifs de développement durable dans 11 pays sélectionnés

Pays	Initiatives de sensibilisation sur les ODD	Outils pour intégrer les ODD dans le plan de développement national	Mécanisme intégré et inclusif de suivi et d'examen des ODD	Plan de renforcement des capacités pour une mise en œuvre efficace des ODD	Initiative pour la participation de plusieurs parties prenantes à la mise en œuvre des ODD	Initiative visant à renforcer les capacités des organismes statistiques nationaux en ce qui concerne les ODD et l'Agenda 2063
Algérie	Préparation en cours	Non	Non	Préparation en cours	Non	Non
Cameroun	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Oui
Egypte	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Guinée Équatoriale	—	—	—	—	—	—
Kenya	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Liberia	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Maurice	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Nigeria	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
Rwanda	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Oui
Sénégal	—	—	—	—	—	—
Zambie	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

—signifie « aucune réponse »

Source : Auteurs, compilés d'experts des ministères des finances, de la planification et du développement économique et du Rapport 2019 sur les capacités en Afrique.

Tableau 6.2 Disponibilité des données sur les Objectifs de développement durable dans les pays africains

Objectif de développement durable	Disponibilité des données par type d'indicateur			Nombre d'indicateurs ^a	Pourcentage d'indicateurs avec données
	Développement durable	Supplémentaire	Total		
1	3	3	6	12	25.0
2	8	4	12	14	51.7
3	18	7	25	26	69.2
4	6	3	9	11	54.5
5	3	1	4	14	21.4
6	2	4	6	11	18.2
7	4	0	4	6	66.7
8	10	1	11	17	58.8
9	8	1	9	12	66.7
10	5	0	5	11	45.5
11	1	1	2	15	6.7
12	2	1	3	14	14.3
13	0	0	0	9	0.0
14	1	0	1	7	14.3
15	6	0	6	14	42.9
16	6	5	11	23	26.1
17	8	3	11	25	32.0
Total	91	33	124	241	37.8

a. Onze indicateurs sont répétés.

Source : AUC et al. (2017).

Messages clés et recommandations

Les quelques messages et recommandations sur les capacités clés pour la mise en œuvre des ODD dans le cadre de l'Agenda 2063 dans les 11 pays de l'étude sont les suivants :

- Les pays africains ne sont pas encore prêts à mettre pleinement en œuvre et à réaliser les ODD convenus en 2015, principalement en raison des défis liés aux capacités humaines et institutionnelles, ainsi que le manque de préparation, en particulier dans la collecte, l'analyse et le stockage des données.
- Les principaux défis en matière de capacité pour la mise en œuvre des ODD comprennent l'absence d'un environnement politique favorable, les faibles niveaux de compétences immatérielles (tels que le leadership et la planification stratégique), la faible capacité institutionnelle des organes de coordination des ODD et de l'Agenda 2063, la disponibilité insuffisante des données et les ressources humaines limitées.
- Les défis de capacité auxquels sont confrontés certains pays comprennent le manque d'outils pour intégrer les ODD dans les plans de développement nationaux, la participation de toutes les parties prenantes clés à la mise en œuvre des ODD, la mobilisation de ressources financières adéquates et le renforcement des capacités des agences statistiques nationales sur les questions liées aux ODD et à l'Agenda 2063.
- Les pays doivent rapidement relever les défis du leadership et du capital humain en organisant des campagnes de sensibilisation, en investissant dans la formation des cadres et des dirigeants sur les questions liées aux ODD et en intégrant les questions liées aux ODD dans le matériel et les programmes d'enseignement et de formation.
- Les capacités institutionnelles doivent également être renforcées dès que possible pour assurer une coordination et une exécution efficaces des ODD. Une étape que les pays pourraient prendre serait d'offrir l'apprentissage par les pairs et des voyages d'étude dans des pays comme le Nigeria qui ont déjà intégré les ODD dans la planification du développement national, assurant la cohérence horizontale et verticale des politiques, plans et stratégies de développement aux niveaux national et territorial.
- Le renforcement des capacités en matière de données et statistiques demeure un problème urgent. Un cadre est nécessaire pour encourager les synergies entre les fournisseurs et les utilisateurs de données. Il est également important d'augmenter le nombre du personnel de la Division des statistiques de la Commission de l'Union africaine en charge de la coordination statistique en Afrique et d'établir des programmes de renforcement des capacités dans tous les pays pour générer les données nécessaires au suivi des ODD.

Chapitre 7

Messages et recommandations clés pour la mise en œuvre des objectifs de développement durable et de l'Agenda 2063

Il est de plus en plus reconnu que le renforcement des capacités reste essentiel aux efforts déployés par les pays africains dans la mise en œuvre des Objectifs de développement durable. Les messages clés et les recommandations qui ont émané de la présente étude ont décrit un certain nombre de voies que les gouvernements africains et leurs parties prenantes doivent suivre pour atteindre les ODD dans le cadre de l'Agenda 2063.

Messages clés

- L'identification des impératifs de capacité pour la transformation en Afrique par le biais des ODD souligne les types de défis auxquels la plupart des pays africains sont toujours confrontés dans la poursuite de ce programme.
- Les principaux défis posés par la mise en œuvre des ODD comprennent l'absence d'un environnement politique propice, le faible niveau des compétences non techniques (leadership et planification stratégique), la faible capacité institutionnelle des organes de coordination des ODD et des de l'Agenda 2063, et des ressources humaines limitées. Le développement et le renforcement des capacités demeurent des priorités pour tous les pays africains.
- Les cycles vicieux de la pauvreté, de la capacité limitée et de la mauvaise gouvernance ont marginalisé l'Afrique et bloqué son développement économique. Les efforts précédents pour renforcer les capacités n'ont pas donné les résultats escomptés.
- Le programme de transformation de l'Afrique exige un leadership et une vision politique solides, des institutions régionales, sous-régionales et nationales efficaces, un personnel compétent et une collaboration multipartite inclusive. Un renforcement est nécessaire dans quatre catégories de capacités : les capacités

opérationnelles des organisations, les capacités de changement et de transformation, les capacités composites et les compétences techniques et sectorielles essentielles.

- L'efficacité requiert un leadership visionnaire et transformateur (y compris la capacité d'influencer, d'inspirer et de motiver les autres à atteindre ou à dépasser leurs objectifs), des connaissances et la responsabilité.
- L'appropriation et la participation des parties prenantes, y compris les bénéficiaires visés, sont essentielles. La participation des universitaires, des innovateurs, des communautés locales, des entrepreneurs, du monde des affaires, des industriels et des fabricants, des propriétaires de petites entreprises, des financiers et des investisseurs, des prestataires de services, des groupes de femmes et de jeunes, des organisations de base et des communautés rurales doit considérablement augmenter.
- La coordination et le partage de l'information sont des défis majeurs. Les efforts d'harmonisation peuvent réduire le risque de duplication des efforts et ressources.
- À la suite des résultats du présent rapport, il est nécessaire de préparer des plans de renforcement des capacités pour répondre aux besoins de capacité jugés essentiels à la mise en œuvre des ODD.

Recommandations

Recommandations générales

- Intégrer le changement de mentalité et déplacer le discours sur la disposition au changement et la transformation vers les débats politiques.
- Afficher, présenter et poursuivre les ODD comme des opportunités pour des partenariats mutuellement avantageux pour le développement. Les ODD repré-



sentent des opportunités pour toutes les parties prenantes, en particulier les gouvernements, le secteur privé et les universités, afin de développer les compétences des Africains et d'autonomiser les jeunes et les femmes.

- Créer un réseau basé sur les compétences pour permettre aux professionnels africains à l'étranger de conseiller, de former et d'ajouter à la base de compétences disponibles sur le continent.
- S'engager à réfléchir et à agir différemment sur les problèmes de développement. Le changement de mentalités (mettant l'accent sur le leadership transformateur, disposition au changement, et capacité d'innovation) est susceptible d'améliorer la coordination et les politiques.
- S'appropriier le programme de développement, renforcer les capacités pour respecter ses promesses et profiter des opportunités qu'il présente.
- Donner aux jeunes et aux femmes des rôles spéciaux pour atteindre les objectifs spécifiques des ODD.
- Documenter les études de cas par pays et les meilleures pratiques, et essayer d'établir les causes des défis de la capacité. Renforcer la capacité de mettre en œuvre les ODD en mettant l'accent sur les compétences d'attitudes douces ainsi que sur les compétences spécifiques du secteur.

Recommandations pour les gouvernements

- Assumer la responsabilité de la coordination générale et de la gouvernance des processus des ODD et de l'Agenda 2063 par l'adoption de politiques et la création de programmes et d'institutions pertinentes, y compris des comités interministériels et des groupes de travail interministériel ;
- Sensibiliser l'opinion, renforcer l'engagement et promouvoir un changement de mentalité à tous les niveaux basé sur l'atteinte des ODD et de l'Agenda 2063 ;
- Mobiliser les ressources intérieures et freiner les flux financiers illicites afin d'accroître l'appropriation et l'utilisation des ressources de l'Afrique ;
- Effectuer un audit des compétences pour déterminer les besoins en renforcement des capacités à différents niveaux et les associer aux interventions désignées ;
- Décomposer les ODD dans les plans de mise en œuvre à court et à moyen terme pour correspondre aux cycles de mise en œuvre budgétaire du gouvernement national, tels que les cadres de dépenses à moyen terme ;
- Préparer des analyses de rentabilité pour attirer l'intérêt du secteur privé dans les initiatives des ODD telles que l'infrastructure sanitaire et l'éducation ;
- Promouvoir une relation et un partenariat plus sains avec les organisations de la société civile, soutenir leur établissement et leur croissance et étudier les moyens de développer et d'améliorer leurs compétences en matière de négociation ;
- Créer un environnement propice qui permet au secteur privé, aux groupes de jeunes et de femmes et à d'autres parties prenantes de profiter des opportunités offertes par les ODD ;
- Renforcer les systèmes de suivi-évaluation et les systèmes de technologie de l'information.
- Établir un cadre pour la coordination des acteurs non étatiques afin d'accroître leur participation à la réalisation des ODD.

Recommandations pour les partenaires au développement

- Reconnaître que les pays africains doivent s'approprier leurs programmes de développement et apprécier l'importance de ressources supplémentaires pour compléter leurs ressources propres dans la mise en œuvre des ODD ;
- Promouvoir la programmation conjointe avec d'autres parties prenantes dans le cadre de l'intégration régionale ;
- Développer une compréhension commune de la programmation conjointe, en vue d'améliorer la coordination des interventions pour atteindre les ODD.

Recommandations pour le secteur privé

- Promouvoir la mobilisation des ressources dans le secteur des entreprises ;
- Investir dans l'innovation et les nouveaux produits ;
- Faciliter un changement de mentalité qui accepte la participation du secteur privé en tant que parties prenantes de la mise en œuvre.

Recommandations pour les acteurs 'non-officiels' (informels)

- Intensifier la sensibilisation pour l'appropriation nationale ;
- Plaider et faire pression pour un nouveau changement des mentalités qui voit les ODD en tant qu'opportunité d'affaires ;
- Adopter une approche transformationnelle du développement ;
- Etablir des relations avec les gouvernements pour des bénéfices mutuels ;
- Contribuer au suivi et à l'examen des programmes des ODD et de l'Agenda 2063 ;
- Plaider pour l'inclusion des jeunes et des femmes, et des consultations entre les gouvernements et les autres parties prenantes dans la mise en œuvre des ODD.

Recommandations pour le monde académique

- Élaborer des programmes d'études qui aident les étudiants à acquérir des compétences techniques essentielles ;
- Mettre l'accent sur la formation à l'analyse critique, à la planification stratégique, à la gestion axée sur les résultats, à la mobilisation des ressources, à la coordination des capacités, à l'élaboration de programmes, à la mise en œuvre, et à la gestion et l'atténuation des risques ;
- Améliorer la formation dans le leadership transformateur, la disposition aux changements, la capacité d'innovation et l'inventivité, ainsi que l'utilisation des technologies de l'information et de la communication ;
- Générer les données nécessaires pour informer les cadres de suivi-évaluation liés aux ODD ;

- Soutenir le développement d'indicateurs nationaux pour suivre et mesurer les progrès réalisés dans la mise en œuvre des ODD.

Recommandations pour la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique

- Soutenir tous les pays africains dans la réalisation d'une évaluation approfondie des impératifs de capacité nationale pour la mise en œuvre des ODD ;
- Encourager chaque bloc régional, dans l'esprit de l'intégration régionale, à effectuer un audit complet des compétences pour identifier les déficits existants en ce qui concerne le nombre de professionnels requis pour promouvoir un programme efficace de changement et de transformation ;
- Intégrer le changement de mentalités dans le cadre de tous les programmes de renforcement des capacités aux niveaux national, régional et continental, y compris les programmes d'éducation ;
- Orienter la discussion sur la disposition aux changements et la transformation vers les débats politiques ;
- Identifier les indicateurs nationaux et intégrer le cadre de suivi proposé par les ODD et l'Agenda 2063 ;
- Souligner la nécessité d'une nouvelle plateforme de dialogue tripartite comprenant le milieu universitaire, le secteur privé et les gouvernements en ce qui concerne les priorités de l'éducation et de l'emploi ;
- Lancer et coordonner un programme de renforcement des capacités sur les ODD aux niveaux des CER et des pays.

Bibliographie

- Abogo, H. C., and C. R. Gwynn. 2015. *Equatorial Guinea: Development, Growth and Governance*. London: Chatham House.
https://www.chathamhouse.org/sites/files/chathamhouse/field/field_document/20150226EquatorialGuinea.pdf.
- ACBF (African Capacity Building Foundation). 2011. *Africa Capacity Indicators Report 2011: Capacity Development in Fragile States*. Harare.
- . 2014. *Africa Capacity Report 2014: Capacity Imperatives for Regional Integration in Africa*. Harare.
- . 2015. *Africa Capacity Report 2015: Capacity Imperatives for Domestic Resource Mobilization in Africa*. Harare.
- . 2018. *Africa Capacity Report 2018: Transformative Leadership for Africa's Development*. Harare (forthcoming).
- . 2016a. "Communiqué of the 25th Anniversary and the 3rd Pan-African Capacity Development Forum." May 5. <https://www.acbf-pact.org/pan-african-capacity-development-forum/stories/communiqu%C3%A9-25th-anniversary-acbf>.
- . 2016b. *African Union Agenda 2063: African Critical Technical Skills: Key Capacity Dimensions Needed for the First 10 Years of Agenda 2063*. Harare.
- . 2016c. *African Union Agenda 2063: Capacity Development Plan Framework: Buttressing Implementation of the First 10-Year Plan—"The Africa We Want."* Harare.
- . 2016d. *African Union Agenda 2063: Capacity Requirements for the New African Vision: Agenda 2063—"The Africa We Want."* Harare.
- . 2017. *Africa Capacity Report 2017: Building Capacity in Science, Technology, and Innovation for Africa's Transformation*. Harare.
- . 2018 (forthcoming). *Africa Capacity Report 2018: Transformative Leadership for Africa's Development*. Harare.
- Atkisson, A. 2015. "Two Tools for Working with Sustainable Development in an Integrated Way." Presentation delivered at the United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA) Workshop on Integrated Approaches to Sustainable Development Planning and Implementation, New York, May 27–29.
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/14752AtKisson-Raworth,%20Doughnut-VISIS%2020150527.pdf>.
- AUC (African Union Commission). 2014. *Common African Position (CAP) on the Post 2015 Development Agenda*. Addis Ababa.
- . 2015. *Agenda 2063: The Africa We Want. Shared Strategic Framework for Inclusive Growth and Sustainable Development. First Ten-Year Implementation Plan 2014–2023*. Addis Ababa. <http://www.un.org/en/africa/osaa/pdf/au/agenda2063-first10yearimplementation.pdf>.
- AUC (African Union Commission) and NEPAD (New Partnership for Africa's Development) Planning and Coordination Agency. 2012. *Africa's Capacity Development Strategic Framework*. Midrand, South Africa. www.nepad.org/resource/au-nepad-capacity-development-strategic-framework-cdsf-1.
- AUC (African Union Commission), ECA (United Nations Economic Commission for Africa), AfDB (African Development Bank), and UNDP (United Nations Development Programme). 2017. *2017 Africa Sustainable Development Report: Tracking Progress on Agenda 2063 and the Sustainable Development Goals*. Addis Ababa: ECA.



- Bertelsmann Stiftung. 2016a. *Bertelsmann Stiftung's Transformation Index 2016: Algeria Country Report*. Gütersloh, Germany. https://www.bti-project.org/fileadmin/files/BTI/Downloads/Reports/2016/pdf/BTI_2016_Algeria.pdf.
- . 2016b. *Bertelsmann Stiftung's Transformation Index 2016: Cameroon Country Report*. Gütersloh, Germany.
- Crawford, J. 2015. "Sustainable Development Planning and Strategy Formulation: An Integrated Systems Approach." Presentation at the UNDESA Workshop on Integrated Approaches to Sustainable Development Planning and Implementation, New York, May 27–29.
- Dornel, A. 2014. "Project Finance for Infrastructure in Africa." Presentation at the World Bank regional conference on "Financing the Future: Infrastructure Development in Central Africa," Yaoundé, March 10. http://www.imf.org/external/np/seminars/eng/2014/cmr/pdf/Dornel_ENG.pdf.
- ECA (United Nations Economic Commission for Africa). 2016. *The Demographic Profile of African Countries*. Addis Ababa. http://www.uneca.org/sites/default/files/PublicationFiles/demographic_profile_rev_april_25.pdf.
- ECA, AU, and AfDB. 2015. *Africa Regional Report on the Sustainable Development Goals*. Addis Ababa: ECA.
- ECA, AU, AfDB, and UNDP. 2014. *MDG 2014 Report: Assessing Progress in Africa: Analysis of the Common African Position*. Addis Ababa. http://www.undp.org/content/dam/rba/docs/Reports/MDG_Africa_Report_2014_ENG.pdf.
- . 2015. *MDG Report 2015: Assessing Progress in Africa towards the Millennium Development Goals*. Addis Ababa.
- . 2016. *MDGs to Agenda 2063/SDGs: Transition Report 2016: Towards an Integrated and Coherent Approach to Sustainable Development in Africa*. Addis Ababa. https://www.au.int/web/sites/default/files/documents/31567-doc-mdg-sdg_report_2016_eng.pdf.
- Federal Republic of Nigeria. 2017. *Implementation of the SDGs: A National Voluntary Review*. Abuja.
- Government of Malawi. 2017. *The Malawi Growth and Development Strategy (MGDS) III: Building a Productive, Competitive and Resilient Nation*. Lilongwe: Ministry of Economic Planning and Development.
- Holmberg, J. 2015. "Stakeholder Engagement and Participation." Presentation at the UNDESA Workshop on Integrated Approaches to Sustainable Development Planning and Implementation, New York, May 27–29.
- Isbell, T. 2017. *Algerians' Darkening Outlook on Economy and Democracy Predates Recent Anti-Austerity Protests*. Dispatch No. 140. Afrobarometer.
- Kenya Ministry of Devolution and Planning. 2017. *Implementation of the Agenda 2030 for Sustainable Development in Kenya*. Nairobi.
- Kuwonu, F. 2015. "Agenda 2063 is in Harmony with SDGs." *Africa Renewal*, May 16. <http://www.un.org/africarenewal/magazine/december-2015/agenda-2063-harmony-sdgs>.
- Matta, N. 2005. "Unleashing Implementation Capacity in Developing Countries." In *Rapid Results! How 100-Day Projects Build the Capacity for Large-Scale Change*, ed. R. H. Schaffer and . San Francisco: Jossey-Bass.
- National Planning Commission of Nigeria. 2009. *Nigeria Vision 20: 2020: Economic Transformation Blueprint*. Abuja.

<http://www.nationalplanning.gov.ng/images/docs/NationalPlans/nigeria-vision-20-20-20.pdf>.

O'Connor, D. 2016. *Proposal of SDG Goals and Targets: An Integrated Framework*. New York: Division for Sustainable Development, [UNDESA](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/147400Connor,%20Proposed%20SDG%20and%20Targets%2020150527.pdf).
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/147400Connor,%20Proposed%20SDG%20and%20Targets%2020150527.pdf>.

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 2016. *Development Co-operation Report 2016: The Sustainable Development Goals as Business Opportunities*. Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/dcr-2016-en>.

Otoo, S., N. Agapitova, and J. Behrens. 2009. *The Capacity Development Results Framework: A Strategic and Results-Oriented Approach to Learning for Capacity Development*. Washington, DC: World Bank.

Reflection Group on the 2030 Agenda for Sustainable Development. 2016. *Spotlight on Sustainable Development*. Reflection Group on the 2030 Agenda for Sustainable Development.
https://www.2030spotlight.org/sites/default/files/contentpix/spotlight/Agenda-2030-en_web_accessible.pdf.

Republic of Rwanda. 2000. *Rwanda Vision 2020*. Kigali: Ministry of Finance and Economic Planning.
<https://repositories.lib.utexas.edu/bitstream/handle/2152/5071/4164.pdf?sequence=1>

Republic of Uganda. 2016. *Review Report on Uganda's Readiness for Implementation of the 2030 Agenda*. Kampala: National Planning Authority.
https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/10689Uganda%20Review%20Report_CDs1.pdf.

UN (United Nations). 2013. *World Economic and Social Survey 2013: Sustainable Development Challenges*. New York.
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2843WESS2013.pdf>.

———. 2015a. *Africa Renewal: Sustainable Development Goals in Sync with Africa's Priorities*. New York: Department of Public Information.
http://www.un.org/africarenewal/sites/www.un.org.africarenewal/files/Africa_Renewal_29_3.pdf.

———. 2015b. "Delivering Together: UN Development System Support to Implement Agenda 2030." Presentation at the International Workshop on Guidance for Implementing the 2030 Agenda for Sustainable Development, Songdo, Incheon, Republic of Korea, November 17. <http://www.unosd.org/content/documents/15691-02%20Opening%20Session%20-%20Pedro%20Conceicao.pdf>.

———. 2015c. *Financing for Development: Addis Ababa Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development*. Addis Ababa.
http://www.un.org/esa/ffd/wp-content/uploads/2015/08/AAAA_Outcome.pdf.

———. 2015d. *Sustainable Development Goals: 17 Goals to Transform Our World*. New York. <http://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>.

UNDG (United Nations Development Group). 2015. *Mainstreaming the 2030 Agenda for Sustainable Development: Interim Reference Guide to UN Country Teams*. New York.
<http://www.undp.org/content/dam/undp/library/MDG/Post2015-SDG/UNDP-SDG-UNDG-Reference-Guide-UNCTs-2015.pdf>.

UNDP (United Nations Development Programme). 2003. *Ownership, Leadership and Transformation*. New York.



- . 2009. *Capacity Development: A UNDP Primer*. New York.
http://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/capacity-development/capacity-development-a-undp-primer/CDG_PrimerReport_final_web.pdf.
- . 2016. "Coalition of Actors and Coordination Needed to Realise SDGs and Agenda 2063, Say East and Southern African Countries." June 16.
http://www.za.undp.org/content/south_africa/en/home/presscenter/articles/2016/06/16/coalition-of-actors-and-coordination-needed-to-realise-sdgs-and-agenda-2063-say-east-and-southern-african-countries.html.

