



METTRE L'AFRIQUE EN AVANT

Résumé de la réforme de la CEA à l'appui du développement
transformatif dans une Afrique qui renaît



Nations Unies
Commission économique pour l'Afrique

Contents

| | |
|--|-----------|
| AVANT-PROPOS | 2 |
| APERÇU RESUMÉ DE LA RÉFORME DE LA CEA | 4 |
| INSTANTANÉ DES RÉFORMES PASSÉES ET PRÉSENTES DE LA CEA | 14 |
| UN PAYSAGE QUI EVOLUE : LES RAISONS DE LA RÉFORME | 15 |
| DEFINIR L'AGENDA DE LA RÉFORME ET DU PROCESSUS DE RENOUVELLEMENT : RESTRUCTURATION DE LA CEA | 20 |
| NOUVELLE ORIENTATION DU PROGRAMME DE LA CEA | 22 |
| PRINCIPALES PROCESSUS ADMINISTRATIFS ET D'AFFAIRES POUR SOUTENIR LES CHANGEMENTS DU PROGRAMME | 38 |
| ORGANIGRAMME DE LA CEA | 44 |

AVANT-PROPOS

La vision d'une renaissance africaine et d'un continent en plein essor n'est pas un mirage. C'est la réalité! Des progrès tangibles et encourageants ont été réalisés par de nombreux pays africains qui ont réformé leur économie et mis en place des politiques et des structures appropriées pour assurer la croissance économique. Des facteurs tels que les réformes politiques et économiques radicales, une diminution du nombre de conflits et un climat d'investissement favorable ont apporté des changements positifs sur le continent. Un vent nouveau souffle sur l'avenir et les potentialités de l'Afrique. Depuis les années 90, le continent connaît une croissance économique rapide de 5 % par an en moyenne, faisant de l'Afrique l'une des régions les plus dynamiques du monde. Sa démographie évolue, l'urbanisation est rapide et la demande mondiale pour la richesse de ses ressources naturelles et renouvelables est en augmentation. Un paysage institutionnel régional plus solide se met également en place, et le continent laisse une empreinte mondiale, par exemple grâce à des innovations technologiques. Ce sont autant d'atouts qui vont contribuer à propulser l'Afrique sur le chemin de l'industrialisation.

Nous sommes les témoins d'une nouvelle phase de la mondialisation. Les pays sont plus interdépendants et interconnectés. Le monde se caractérise par une intégration économique accélérée et la libéralisation des échanges et des marchés financiers ainsi que par la reconfiguration des pouvoirs économiques. L'émergence des pays du Sud s'avère être importante sur la scène économique mondiale, en particulier dans les services et les investissements consacrés aux infrastructures. Ce nouveau paysage de partenariats multipolaires a apporté avec lui un nouveau paradigme de l'engagement en faveur de l'Afrique. Il reflète désormais une coopération dans laquelle les partenaires se considèrent comme des pairs dans des relations mutuellement bénéfiques qui nous éloigne de la relation d'antan « donateur-bénéficiaire ». Ces changements offrent une énorme chance à l'Afrique d'émerger comme une puissance économique mondiale. Cependant, l'enjeu politique majeur pour le continent est d'atteindre les 7 % minimum de croissance nécessaire pour doubler le revenu moyen et soutenir la tendance positive actuelle. Une croissance inclusive à large assise et le développement durable sont nécessaires pour réaliser la transformation structurelle et la diversification.

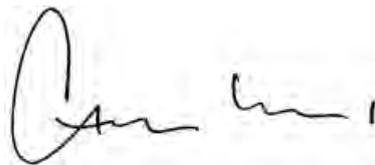
Les changements rapides et substantiels dans le paysage régional et mondial apportent une nouvelle réalité pour la Commission économique pour l'Afrique (CEA). Il est devenu nécessaire pour l'institution de se restructurer, de s'assurer qu'elle réponde à l'évolution des besoins et exigences de ses États membres en matière de développement économique et social en Afrique. La CEA doit être prête à adopter des positions audacieuses sur des questions politiques d'importance cruciale pour le continent ; elle doit se doter de nouveaux moyens et ses programmes doivent être réajustés pour en faire le « centre de réflexion » de référence sur les questions de politique de développement en Afrique. La nouvelle orientation ira dans le sens d'une production de statistiques et de données fiables ainsi que d'une utilisation de techniques innovantes, y compris les technologies de l'information et de la communication pour créer une base de données commune globale à l'appui de la recherche sur les politiques de la CEA. Cela signifie également que la présence sous-régionale de la CEA sera mise à profit pour appuyer la collecte et la compilation de données dans les États membres, afin de générer des fiches de pays informatives et mises à jour régulièrement.

La présente publication donne un résumé de la justification, de la portée et de l'ampleur du processus de réforme participative que la CEA connaît. Elle retrace les principales étapes et l'aboutissement d'une période intense de sept mois qui a débuté à l'automne 2012. Des réflexions et des consultations approfondies ont été partie intégrante du processus associant une variété de fonctionnaires, des chefs d'État et de gouvernement, de ministres des finances et de la planification, des ministres des affaires étrangères, des ambassadeurs africains, des organisations partenaires, y compris la Commission de l'Union africaine (CUA) et la Banque africaine de développement (BAD), ainsi que des partenaires bilatéraux.

La nouvelle orientation du programme a été décidée en mars 2013, soutenue par des processus administratifs et d'affaires (d'entreprise) et une nouvelle structure organisationnelle. La CEA se trouve maintenant dans une position où elle est mieux à même d'offrir des produits et services de qualité pour avoir de meilleurs résultats et davantage d'impacts. Le nouveau programme de travail a pour objectif global d'aider les pays africains à élaborer et à mettre en œuvre des politiques et des programmes qui conduiront à une croissance économique durable et au développement inclusif. On s'attachera en particulier à l'accélération de la transformation structurelle du continent en utilisant ses avantages comparatifs a) pour renforcer la rigueur et la pertinence des connaissances produites par la CEA, une source faisant autorité en matière de perspectives analytiques et d'idées novatrices pour soutenir le développement de l'Afrique; b) pour produire des connaissances étayée par des statistiques robustes et fiables, et c) pour améliorer la présentation et la diffusion de ses produits de la connaissance à ses principaux mandants.

Ce processus de renouvellement pour réaffirmer les services et les objectifs de la CEA n'aurait pas été possible sans le soutien indéfectible et la conviction des États membres de la CEA, les organisations partenaires et les partenaires bilatéraux. Elle n'aurait pas été possible sans la participation active, le courage et l'engagement du personnel de la CEA. Le mantra de la CEA pour l'avenir sera « l'Afrique d'abord ». Cela suppose placer les intérêts de ce continent avant tout dans tout ce que nous faisons.

Nous vous présentons ici les conclusions d'un processus de consultations très suivies, qui ont influencé ce que la CEA a soumis aux États membres pour approbation.



Carlos Lopes
Secrétaire exécutif
Nations Unies Commission Économique pour l'Afrique



APERÇU RESUMÉ DE LA Historique

La Commission économique pour l'Afrique (CEA) a été créée en 1958 par le Conseil économique et social (ECOSOC) des Nations Unies, comme l'une des cinq commissions régionales de l'ONU. Elle a pour mandat de promouvoir le développement économique et social de l'Afrique, de favoriser l'intégration intra-régionale et de promouvoir la coopération internationale pour le développement de l'Afrique.

Les résolutions 57/2 et 57/7 du 16 septembre et 4 novembre 2002 de l'Assemblée générale des Nations Unies, respectivement approuvées par le Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) comme le cadre dans lequel la communauté internationale, y compris le système des Nations Unies, devrait apporter un soutien pour le développement de l'Afrique. La Résolution 57/7 a également chargé la CEA de coordonner l'appui des Nations Unies au NEPAD au niveau régional grâce au Mécanisme de coordination régionale, qui regroupe l'ensemble des organismes des Nations Unies présentes en Afrique à l'appui de l'Union africaine et de son programme NEPAD. Dans des résolutions ultérieures, l'Assemblée générale a réaffirmé le rôle de la CEA à l'appui du NEPAD aux niveaux régional et sous-régional.

Ces dernières années, un certain nombre de faits nouveaux importants sont intervenus aux niveaux régional et mondial. Le plus important est la nouvelle phase de la mondialisation et les grandes tendances mondiales telles que l'urbanisation, les changements démographiques et les défis de la durabilité de l'environnement qui façonnent l'économie mondiale. Des tendances positives se dessinent également en Afrique. Au tournant du siècle, l'Afrique a commencé à renouer avec une croissance économique significative. Beaucoup de pays africains figurent désormais parmi les pays à très forte croissance dans le monde. Un certain nombre de facteurs sont à l'origine de cette situation. Il s'agit notamment d'un avantage démographique qui positionne le continent comme un marché aux potentialités innombrables, une population jeune et les dividendes qui vont de pair avec l'explosion de la jeunesse et une classe moyenne en plein essor avec un pouvoir d'achat qui augmente. L'Afrique est aussi dotée d'une énorme richesse en ressources naturelles et d'un vaste potentiel d'énergie renouvelable. Il y a eu une amélioration dans la gouvernance, une amélioration des fondamentaux macro-économiques de la plupart des pays, un processus rapide d'urbanisation, un secteur privé local de plus en plus fort et dynamique et une plus grande facilité pour se lancer dans les affaires sur le continent.

À leur tour, les taux de rendement sur investissement en Afrique sont parmi les meilleurs dans le monde; la primauté du droit et les droits de propriété privée sont également de plus en plus respectés. Des améliorations se mettent en

RÉFORME DE LA CEA

place dans le secteur financier alors que les activités des marchés boursiers augmentent et les modalités relatives aux opérations transfrontalières ont été assouplies. En outre, le secteur des télécommunications a connu une révolution avec les innovations des technologies de l'informatique africaines prenant le monde par surprise. Le continent a également assisté à l'émergence d'un nouveau leadership à la fois la Commission de l'Union africaine et à la CEA. Une nouvelle vision pour l'Afrique s'est également dessinée alors qu'un accord devrait matérialiser une philosophie commune qui est celle de l'Agenda 2063, un cadre de développement en 50 ans.

Tous ces facteurs combinés contribuent à l'émergence du continent en tant que pôle de croissance mondiale. Au niveau international, les résultats de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable (Rio + 20); les consultations sur un programme de développement de l'après 2015 et le premier examen quadriennal des activités opérationnelles de développement des Nations Unies ont également des incidences importantes pour l'Afrique.

Tous s'accordent à penser que les tendances de la croissance de l'Afrique doivent devenir un moteur permettant une vaste transformation structurelle qui réponde aux grandes priorités que sont notamment prendre en compte sérieusement les avantages économiques du continent tels que sa dotation en ressources naturelles et son avantage démographique, l'expansion significative et coordonnée des investissements dans les infrastructures; l'atteinte et le maintien de niveaux élevés de croissance équitable et partagé, l'investissement dans le développement humain, l'amélioration dans l'accès à l'éducation, à la santé et aux infrastructures, la création d'emploi, la stimulation de l'agriculture et la sécurité alimentaire; l'accélération du rythme de l'intégration régionale, la promotion du commerce, y compris le commerce intra-africain et le renforcement des capacités de l'État et institutionnelles aux fins d'une meilleure gestion économique. Assurer l'égalité des sexes, renforcer les capacités statistiques nationales et mobiliser des ressources restent un objectif central pour l'Afrique pour traiter ces priorités.

Ces évolutions, associées à de nouvelles exigences des États membres en ce qui concerne les services de la CEA, ont créé une nouvelle réalité pour la Commission. Les perspectives d'une Afrique renaissante ont conduit la CEA à se réévaluer et à remodeler ses activités afin de répondre et de contribuer à l'agenda de transformation du continent. La CEA est bien placée pour apporter une contribution unique afin de faire face aux enjeux de développement du continent. Sa force réside dans le fait qu'elle est le seul organisme des Nations Unies ayant pour mandat d'être présente aux niveaux régionaux et sous régionaux. Elle est donc en mesure de mobiliser les ressources et de faire en sorte qu'elles servent les priorités de l'Afrique. Composée de cinquante-quatre États membres et assumant un double rôle à la fois comme bras régional de l'ONU et élément clef du paysage institutionnel de l'Afrique, la CEA mettra à profit son mandat pour servir de centre de réflexion de référence sur les questions de développement en Afrique.

Processus de renouvellement

À l'automne 2012, le CEA a lancé une série de réflexions et de consultations participatives pour examiner l'évolution de la dynamique à la fois au niveau mondial et régional. Ce fut le point de départ pour la CEA de sa remise en question et du réexamen de ses activités afin de répondre aux nouveaux besoins et demandes de ses États membres.

De vastes consultations ont eu lieu sur le sens de la réforme de la CEA. Organisées sur plusieurs mois, elles ont accueillies divers profils de fonctionnaires, y compris de jeunes professionnels et des fonctionnaires femmes. Des chefs d'État et de gouvernement, des ministres des finances et de la planification, des ministres des affaires étrangères, des ambassadeurs africains, des organisations partenaires, y compris la Commission de l'Union africaine (CUA) et la Banque africaine de développement (BAD), ainsi que des partenaires bilatéraux ont été également largement consultés.

Le principe général qui a guidé les réflexions et les consultations était que la CEA doit façonner un programme de transformation pour l'Afrique qui mette « l'Afrique en avant ». En recensant avec soin les éléments du « Moment de l'Afrique », on a pu déterminer les priorités de développement transformatif des États membres de la CEA. Cela a ensuite mené à la phase suivante de la réforme, qui comprenait un examen interne approfondi du programme de travail pour parvenir à un consensus sur la façon dont la CEA devait se réorganiser, refondre son programme et se positionner stratégiquement comme le « centre de réflexion » de référence sur les questions de politique de développement en Afrique.

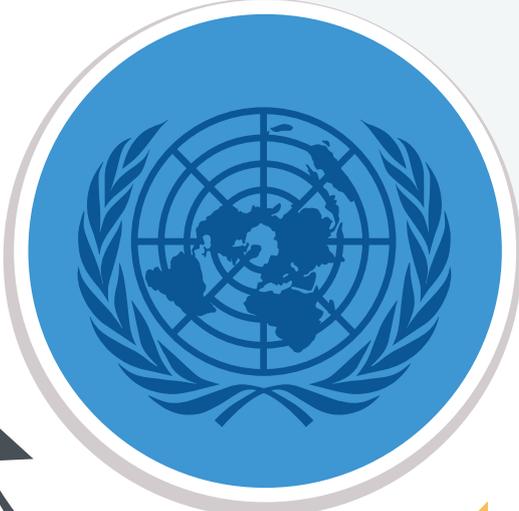
Tous ont reconnu que la CEA mettra à profit ses avantages comparatifs pour

01

Renforcer la rigueur et la pertinence des connaissances produites par l'organisation afin de devenir une source fiable d'informations analytiques et d'idées novatrices pour soutenir le développement de l'Afrique;

Produire des connaissances qui soient étayées par des statistiques robustes et fiables utilisant des techniques innovantes, y compris les technologies de l'information et de la communication, pour créer une base de données commune globale afin de soutenir la recherche sur les politiques de la CEA dans différents domaines;

02



03

Améliorer la présentation et la diffusion des produits du savoir de la CEA aux constituants essentiels;

Tirer avantage de la présence sous-régionale de la CEA pour soutenir la collecte et la compilation de données dans les États membres, qui seront utilisées pour générer des profils de pays informatifs et mis à jour régulièrement.

04

LA NOUVELLE orientation du programme

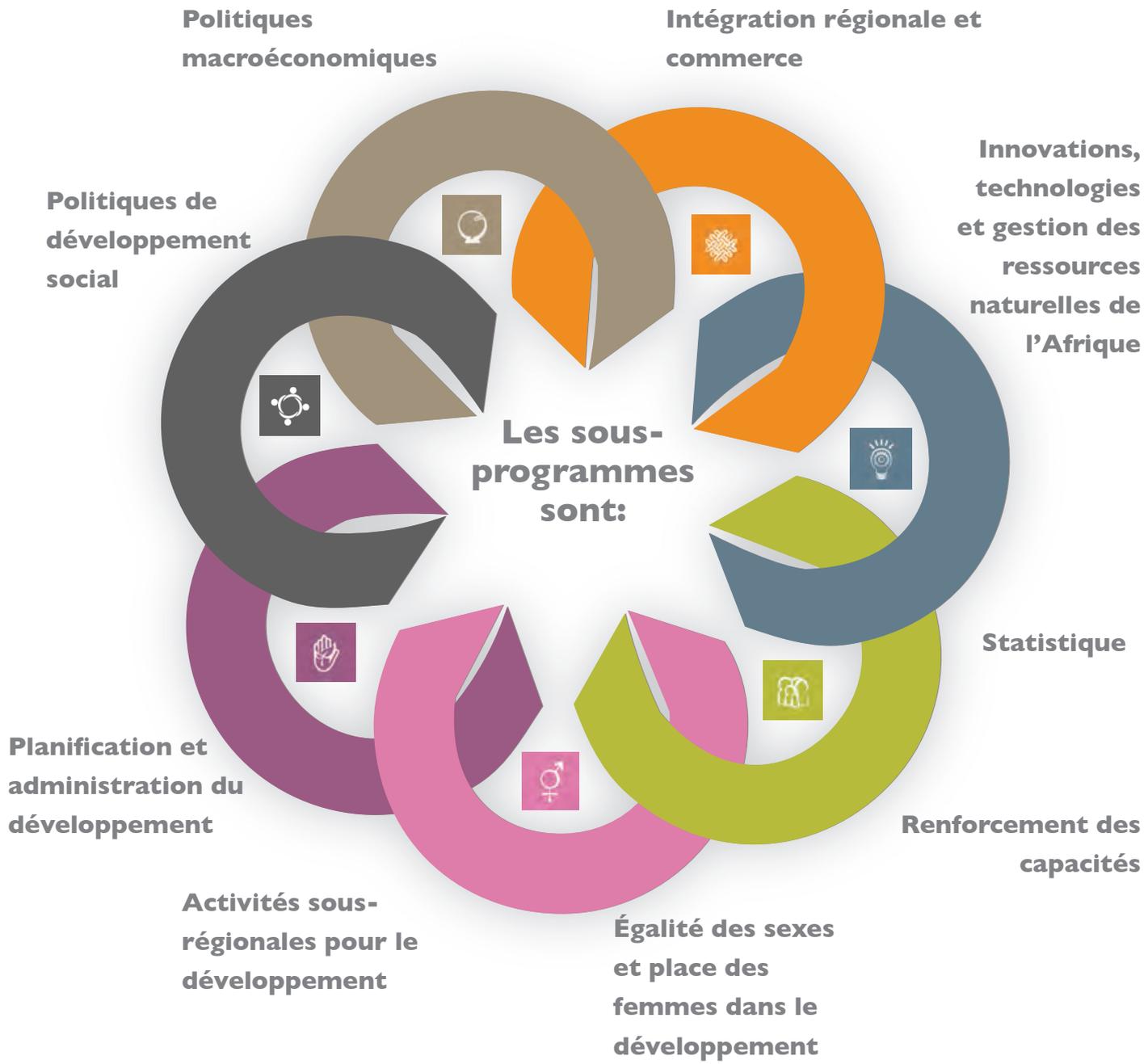
Le processus de consultations élargi et l'examen interne approfondi du programme ont abouti à l'élaboration d'un nouveau programme, plus audacieux et plus stratégique pour tirer parti de l'avantage comparatif de la CEA. Les modifications apportées à l'orientation du programme de la Commission sont étayées par une nouvelle structure organisationnelle, ainsi que par des processus d'entreprise et administratifs pour soutenir les changements. La nouvelle orientation du programme est devenue effective en mars 2013.

La nouvelle orientation du programme est compatible avec le mandat de la CEA qui consiste à favoriser le développement économique et social de l'Afrique, tout en évitant la duplication des programmes des institutions spécialisées. L'accent est mis sur l'accélération de la transformation structurelle du continent, conformément aux priorités des États membres tels qu'elles sont énoncées dans le Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), ainsi que sur des objectifs de développement convenus au plan international, y compris ceux qui sont énoncés dans la Déclaration du Millénaire des Nations Unies et les résultats des autres grandes conférences des Nations Unies et accords internationaux conclus depuis 1992.

Il fournit un soutien ciblé aux pays africains pour combler les lacunes recensées dans la planification, les statistiques et les négociations de contrats. Il appuiera également l'adaptation aux grandes tendances. Le maintien des tendances positives sur le continent dépendra essentiellement d'un environnement international favorable qui prend en charge les besoins spéciaux de l'Afrique. À cet égard, la CEA va jouer un rôle important en faisant entendre la voix du continent dans les forums et les processus décisionnels mondiaux.

La nouvelle orientation du programme s'appuie sur neuf sous-programmes interdépendants et complémentaires qui tiennent compte des mandats des organes intergouvernementaux compétents. Les neuf sous-programmes sont à leur tour étayés par deux grands piliers programmatiques, à savoir i) la recherche en matière de grandes orientations et ii) la fourniture de connaissances.

1 Voir la nouvelle structure organisationnelle dans l'annexe



En ce qui concerne la production de connaissances, la spécialisation dans des domaines dans lesquels la recherche de la CEA peut faire la différence ou avoir un impact sera privilégiée. L'orientation du nouveau programme place la CEA sur le devant de la scène, pour produire des informations statistiques robustes, crédibles, et des données et des connaissances originales. Cela permettra de fonder les recherches et le plaidoyer de la CEA sur des preuves objectives pour qu'elle promeuve un consensus politique, qu'elle offre des capacités de développement significatives, des réflexions analytiques globales et un éventail de services consultatifs spécialisés à ses États membres. Une présentation et une communication améliorées de ses produits de connaissance serviront à renforcer plus avant les partenariats de la CEA. Une collaboration plus étroite continuera à être nouée avec les continents institutions panafricaines du continent, la Commission de l'Union africaine, la Banque africaine de développement, ainsi qu'avec les Communautés économiques régionales (CER) pour assurer la cohérence et la synergie avec la manière dont elle mettront en œuvre le programme au profit du continent.

Les processus d'entreprise et administratifs

Les changements pragmatiques ont été accompagnés de changements dans les processus administratifs et d'entreprise qui introduit une plus grande efficacité. En outre, des normes d'efficacité collective ont été mises en place pour soutenir un changement dans la culture institutionnelle grâce à un processus participatif associant le personnel de la CEA.



JALONS IMPORTANTS DU PROCESSUS DE RESTRUCTURATION EN BREF

Octobre à décembre 2012

Une série de réflexions ont eu lieu avec le personnel interne et les intervenants externes

Décembre 2012

Une présentation des résultats de ces réflexions a été faite à l'ensemble du personnel lors d'une réunion de discussion

Décembre 2012 à janvier 2013

Une régularisation du tableau d'affectation du personnel de la CEA a été entreprise

Janvier 2013

Une circulaire d'information a été publiée concernant l'application d'une politique de bilinguisme (français et anglais) afin de mieux servir les États membres

Janvier 2013

1. Dix normes d'entreprise ont été recensées
2. Dix groupes de travail sur ces normes ont été constitués pour formuler des recommandations sur les politiques internes pertinentes qui pourraient être adoptées pour mettre en œuvre les normes.
3. Une circulaire d'information a été publiée pour informer l'ensemble du personnel sur la mise en place et les critères d'adhésion des groupes de travail sur les normes d'entreprise.

Janvier à août 2013

1. Des groupes de travail ont organisé leurs propres consultations ouvertes sur une base mensuelle.
2. Chaque mois, une consultation conjointe a eu lieu entre tous les groupes de travail et le Directeur exécutif.

Janvier 2013

La proposition de la CEA relative à sa nouvelle orientation stratégique a été officiellement approuvée par le Sommet de l'Union africaine des chefs d'État et de gouvernement.²

Février 2013

Le traitement administratif des exigences de la nouvelle structure a été entreprise.

² Décision : Assembly/AU/Dec 450 (XX) « Réorienter La Commission économique pour l'Afrique à l'appui de l'agenda de transformation de l'Union africaine »

Mars 2013

La proposition de la CEA a été présentée et approuvée lors de la réunion annuelle conjointe UA - CEA de la Conférence des ministres des finances, de la planification et du développement économique

Mars 2013

La nouvelle structure a été lancée et a pris effet

Avril 2013

L'orientation de la réforme de la CEA a été présentée et approuvée lors d'une retraite du groupe africain d'ambassadeurs (New York)

Juin 2013

L'orientation de la réforme de la CEA a été présentée et approuvée par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (CCQAB)

Juin 2013

Le projet de cadre stratégique/plan-programme biennale révisé, Programme 2014-2015, Développement économique et social en Afrique, a été présenté et approuvé à la cinquante-troisième session du Comité du programme et de la coordination (CPC)

Juin 2013

L'orientation de la réforme de la CEA a été soumise au Conseil économique et social des Nations Unies

Juillet 2013

L'orientation de la réforme de la CEA a été présentée et approuvée lors d'une réunion avec le Groupe d'ambassadeurs africains (Genève)

Août 2013

Une présentation sur l'évaluation des résultats et recommandations présentés par tous les groupes de travail sur les normes commerciales a été faite à l'ensemble du personnel lors d'une réunion de discussions

Septembre 2013

Une retraite des fonctionnaires supérieurs de la CEA a eu lieu pour approfondir les discussions et dégager un consensus sur les étapes restantes pour mettre en œuvre la nouvelle orientation du programme

INSTANTANÉ DES RÉFORMES PASSÉES ET PRÉSENTES DE LA CEA

La Commission économique pour l'Afrique a été créée en 1958 pour encourager le développement économique et social de l'Afrique, favoriser l'intégration intra-régionale et promouvoir la coopération internationale pour le développement de l'Afrique. Le mandat du programme découle de la résolution 671A (XXV) du Conseil économique et social, par laquelle le Conseil a créé la Commission économique pour l'Afrique. Ce mandat a été précisé plus avant dans un certain nombre de résolutions de l'Assemblée générale et du Conseil économique et social ainsi que dans les résolutions 718 (XXVI), 726 (XXVII), 779 (XXIX), 809 (XXXI) et 844 (XXXIX) de la CEA.

Pour donner suite à ce mandat, la CEA a régulièrement examiné l'environnement de développement pour s'assurer qu'elle demeurerait pertinente pour répondre aux besoins et aux aspirations de ses États membres. À cet effet, elle a engagé des réformes dans le passé pour être systématiquement à même de répondre aux nouveaux besoins et enjeux de l'Afrique.

Les deux premières réformes se sont concrétisées dans le cadre de deux plans directeurs consécutifs. La première vague de réformes a été entreprise à la fin des années 90 pour réagir face à la situation économique désastreuse que connaissait le continent : faible croissance économique, aggravation des indicateurs sociaux et conflits politiques multiples. La deuxième vague de réformes a suivi en 2006, avec comme objectif sous-jacent d'aligner le programme de travail de la Commission compte tenu de l'évolution du paysage institutionnel africain et d'améliorer la

prestation de services. Les réformes de repositionnement de 2006 ont conduit à la réorganisation du programme de travail de la CEA avec celui de la CUA pour favoriser le développement de l'Afrique.

La résolution 68/246 du 27 décembre 2013, qui a adopté le budget-programme pour l'exercice biennal 2014-2015 Assemblée générale a également approuvé la recommandation du Comité de coordination du programme (CCP) sur le cadre stratégique révisé de la CEA pour l'exercice biennal 2014-2015. La Résolution 2013/2 de l'ECOSOC a approuvé le recentrage et la restructuration du programme de travail de la CEA.

Les réformes actuelles ont pris effet en 2013. Sept ans après les dernières réformes, des évolutions rapides et importantes ont eu lieu aux niveaux mondial et régional. C'est pourquoi le paysage dans lequel la CEA travaillait a rapidement et considérablement changé. Le programme de travail de la CEA a pour objectif global d'aider les pays africains à formuler et à mettre en œuvre des politiques et des programmes qui conduiront à une croissance économique durable et au développement inclusif. Un accent particulier sera mis sur l'accélération de la transformation structurelle du continent, conformément aux priorités du Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique, ainsi qu'aux objectifs de développement convenus au niveau international, notamment ceux qui sont énoncés dans la Déclaration du Millénaire des Nations Unies, et dans les conclusions des autres grandes conférences des Nations Unies et accords internationaux depuis 1992.

A UN PAYSAGE QUI ÉVOLUE :

LES RAISONS DE LA RÉFORME

Le monde change et l'Afrique également. Par conséquent, une nouvelle réalité a été créée pour la CEA. Il est devenu nécessaire pour elle de se restructurer et se recentrer pour s'assurer qu'elle réponde à l'évolution des besoins et exigences de ses États membres en matière de développement économique et social en Afrique.

Une nouvelle économie mondiale

Parmi les changements qui affectent le monde, la nouvelle phase de mondialisation en est une. Elle se caractérise par une intégration économique accélérée et est entraînée par la croissance phénoménale de l'information et des technologies de l'information et de la communication (TIC). Elle a également été accompagnée par la libéralisation mondiale des échanges et des marchés financiers, avec des incidences pour les économies nationales, en particulier dans les régions en développement comme l'Afrique. Ces évolutions ont conduit à plus de valeur ajoutée des connaissances produites et

ont provoqué l'émergence des chaînes de valeur industrielle mondiales.

La reconfiguration des pouvoirs économiques et l'augmentation des flux Sud-Sud est un deuxième aspect particulièrement important. Plusieurs pays de l'hémisphère Sud sont devenus des acteurs importants de l'économie mondiale en raison de leur poids économique et de leur participation à la finance mondiale, aux investissements et aux flux commerciaux. L'importance des marchés émergents est démontré par le fait que, en 2012, leur produit intérieur brut collectif (PIB) a augmenté de 7,4 % pour s'établir à 29 100 milliards de dollars, comparé à la production combinée qui est de 33 000 milliards au sein du G-7. Pourtant, il y a seulement cinq ans, le produit du G-7 était deux fois celle des marchés émergents.

Les grandes tendances clefs mondiales qui remodeleront l'économie mondiale de manière sans précédent et auront une incidence sur la transformation de l'Afrique constituent le troisième aspect.

3 Les économies émergentes font entièrement partie du G-20 qui a remplacé le G-7 en tant que forum généralement accepté pour remodeler le monde.

Réduction historique de la pauvreté dans les pays du Sud et montée d'une classe moyenne

Urbanisation rapide

Les méga

Acceptation de limites aux modèles de consommation actuels et adoption de pratiques respectueuse de l'environnement

Émergence d'un mouvement mondial de la société civile mondiale

Variations des profils démographiques

tendances

Une Afrique renaissante

Dans ce contexte mondial en mutation, l'Afrique a connu des changements importants qui ont une incidence sur ses perspectives d'avenir. Le continent a fait des progrès remarquables pour faire avancer le développement économique et social au cours des dernières années. Pendant les huit années qui ont précédé la crise financière et économique, le produit intérieur brut réel (PIB) a augmenté régulièrement d'un taux moyen de 5 % par an, faisant du continent l'une des régions les plus dynamiques du monde. Il y a également eu des améliorations dans la gouvernance sur le continent se concrétisant par une augmentation notable de la prévalence de la paix et de la gouvernance constitutionnelle, sous l'égide de la CUA. Le rétablissement rapide et relativement fort du continent après la crise financière et économique mondiale, conjugué à des progrès sur les fronts sociaux et politiques, apporte un nouvel souffle d'optimisme pour l'avenir et l'exploitation du potentiel de l'Afrique. Le paysage institutionnel du continent continue aussi de s'améliorer, avec l'intégration de l'Agence de planification et de coordination du NEPAD dans les programmes et les structures de la CUA, l'adoption par les dirigeants africains de l'Agenda 2063, un cadre de développement à 50 ans pour l'Afrique, les résultats de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable (Rio +20), ainsi que les consultations sur un agenda de développement de l'après-2015.

Les facteurs auxquels cette croissance est attribuable

**Population
jeune de
continent**

**classe
moyenne
en pleine
croissance**

**énorme
richesse en
ressources
naturelles**

**amélioration de
la gouvernance et
des fondamentaux
macroéconomiques**

**croissance et
secteur privé
dynamique**

**urbanisation
massive**

Tous ces faits nouveaux ont conduit à des évaluations plus positives de l'Afrique, avec des changements visibles dans les attitudes, où l'afro-pessimisme a fait place à l'afro-optimisme et maintenant à une vague d'afro-enthousiasme. Il faut espérer que les taux de croissance élevés se traduiront par des emplois, de revenus et des gains de développement humain irréversibles. L'énorme richesse de l'Afrique peut être utilisée pour favoriser une croissance équitable et inclusive et générer des opportunités pour tous. Tous aspirent à la transformation économique et au progrès social qui apporteront de nouvelles améliorations en matière de gouvernance démocratique et de responsabilisation à mesure que la classe moyenne se développe et qu'elle exige plus de ses dirigeants et prestataires fournisseurs de services. Des gains réels ont été réalisés et l'Afrique a une occasion sans précédent de soutenir la croissance économique, de partager la prospérité et de réduire la pauvreté. L'Afrique est en train de reconnaître et d'émerger en tant que pôle de croissance mondiale.

Enjeux auxquels fait face l'Afrique

L'enjeu politique majeur que connaît le continent est de soutenir les tendances positives actuelles pour favoriser la croissance inclusive à large base, le développement durable et accélérer la transformation structurelle et la diversification. Les taux de chômage élevés, les inégalités et la persistance de la pauvreté sur le continent sont attribuables à un certain nombre de facteurs clefs, parmi lesquels:

1. La qualité et la durabilité de la croissance ;
2. La dégradation massive des structures de production ;
3. Les capacités lacunaires de l'État;
4. L'évolution de la dynamique des politiques, en partie en raison des résultats insatisfaisants dus à plus de 20 ans de programmes d'ajustement structurel qui n'ont fait que creuser les inégalités;
5. La crise économique et financière mondiale de 2008 qui a montré les limites des marchés non réglementés et le rôle important de l'État dans la gestion de la volatilité économique ;
6. Le manque de disponibilité de données statistiques crédibles.



Les priorités qu'il est nécessaire d'aborder sont donc :

- 1) Atteindre et maintenir des niveaux élevés de croissance équitable et partagée;
- 2) Consentir des investissements dans le développement humain, notamment en améliorant l'accès à l'éducation, à la santé et aux infrastructures ;
- 3) Renforcer les capacités de l'État et les capacités institutionnels pour améliorer la gestion économique ;
- 4) Mobiliser des ressources ;
- 5) Créer des emplois notamment pour les jeunes ;
- 6) Renforcer l'agriculture et la sécurité alimentaire ;
- 7) Accélérer le rythme de l'intégration régionale ;
- 8) Promouvoir le commerce, y compris le commerce intra-africain ;
- 9) Faire en sorte que l'égalité entre hommes et femmes soient respectée;
- 10) Créer des capacités statistiques nationales.

Bien que les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) aient fourni un peu d'espace politique aux pays africains, à l'avenir, l'expérience de l'Afrique avec les OMD doit être prise en compte dans le programme de développement pour l'après-2015. Il convient également de tenir pleinement compte des résultats de la Conférence de Rio +20, notamment des objectifs de développement durable proposés et de s'y conformer. Mieux faire entendre la voix du continent dans les forums et processus décisionnels mondiaux est donc impératif.



DEFINIR L'AGENDA DE LA RÉFORME ET DU PROCESSUS DE RENOUVELLEMENT: RESTRUCTURATION DE LA CEA

Pour établir l'agenda de la réforme de la CEA, de vastes consultations ont eu lieu sur le sens de cette réforme. Elles se sont étalées sur plusieurs mois, et la composition des groupes de fonctionnaires était variée, incluant de jeunes professionnels et du personnel féminin. Des consultations extérieures ont également été organisées et notamment des séances d'information trimestrielles à l'intention des ambassadeurs, des réunions mensuelles avec des institutions de partenariats stratégiques comme la CUA et son Agence de planification et de coordination du NEPAD, la BAD et les partenaires de développement. Des réunions informelles avec les principaux ministres africains des finances et de la planification à des fins consultatives et avec des organismes intergouvernementaux de la CEA ont également eu lieu.

Agenda de la réforme

- 1) 1) La CEA doit concevoir un programme de transformation pour l'Afrique qui mette « l'Afrique en avant » : cela a été le grand principe qui a guidé les réflexions et les consultations. Il est impératif que l'Afrique utilise sa croissance actuelle comme point de départ d'une vaste transformation structurelle. Pour ce faire, l'Afrique devrait être habilitée à raconter sa propre histoire tandis que la politique de développement devrait mettre l'Afrique en avant. Le principe sous-jacent est que la croissance doit bénéficier aux Africains et être entraînée par leurs propres priorités. Il faut également privilégier l'utilisation des forces économiques de l'Afrique, multiplier les infrastructures, créer des emplois productifs et modernes, favoriser l'entrepreneuriat national, ainsi que la sécurité alimentaire et nutritionnelle et des politiques sociales viables.
- 2) Il existe des lacunes à surmonter. Malgré les efforts déployés actuellement, les pays africains sont toujours confrontés au problème persistant du manque de données statistiques nécessaires pour répondre aux besoins de développement et de prendre des décisions politiques, lesquelles ne sont pas collectées, ni compilées, ni diffusées à temps. Les lacunes à surmonter ne se limitent pas aux statistiques, mais se remarquent aussi dans les négociations portant sur la planification et les contrats.
- 3) Il est nécessaire d'accélérer le programme de transformation de l'Afrique pour promouvoir une croissance durable et inclusive soutenue par le développement humain, l'intégration régionale, l'adaptation et l'innovation technologique. L'Afrique a besoin de transformation structurelle et non d'ajustement structurel. Cela suppose un changement important dans la composition sectorielle du produit intérieur brut, avec une plus grande proportion d'activités productives comme l'industrie et

la fabrication passant du secteur primaire au secteur secondaire.

- 4) Il est nécessaire que la CEA oeuvre avec un large éventail de partenaires à l'intérieur comme à l'extérieur du système des Nations Unies afin de maximiser l'impact de ses activités.
- 5) La voix du continent doit se faire mieux entendre dans les grandes instances et les processus décisionnels internationaux. Le continent doit être aussi prêt à répondre aux grandes tendances telles que l'urbanisation, les changements démographiques et les enjeux de la durabilité environnementale, y compris la promotion de politiques économiques vertes et l'amélioration de la gestion des ressources naturelles pour le développement de l'Afrique. Maintenir les tendances actuelles de l'Afrique dépendra aussi largement d'un environnement international favorable qui tienne compte des besoins particuliers du continent, notamment concernant le changement climatique, le commerce international.
- 6) La CEA doit être prête à adopter des positions audacieuses sur des questions de politique d'importance cruciale pour le continent et a dû donc être remaniée et ses programmes repensés pour qu'elle puisse se positionner stratégiquement comme le «centre de réflexion» de référence sur les questions de politique de développement en Afrique.

Un examen interne approfondi du programme de travail et des priorités a été entrepris et a abouti à une orientation stratégique révisée de la CEA, supposant des changements à ses programmes, à sa structure organisationnelle, aux plans directeurs et aux processus administratifs.

CONSULTATIONS MENÉES PAR LE SECRÉTAIRE EXÉCUTIF:

Consultations internes:

- **13 réunions mensuelles de l'équipe de la haute direction**
- **4 réunions avec le syndicat du personnel**
- **6 réunions de discussion**
- **23 consultations avec l'ensemble des membres du personnel occupant diverses fonctions, avec des jeunes professionnels, du personnel féminin et avec les différentes divisions de la CEA**
- **10 réunions mensuelles avec tous les groupes de travail qui ont été mis en place**

Consultations externes::

- **Séances d'information trimestrielles avec les ambassadeurs africains résidant à Addis-Abeba**
- **Rencontres avec les ambassadeurs africains à New York et à Genève**
- **Réunions mensuelles avec les institutions de partenariat stratégique comme la CUA et son Agence de coordination et de planification du NEPAD et la BAD**
- **Réunions régulières avec les partenaires de développement**
- **Réunions informelles avec les principaux ministres africains des finances et de la planification à des fins de consultation**
- **Rencontres avec des organismes intergouvernementaux de la CEA.**
- **Meetings with Inter-governmental bodies of the ECA**

NOUVELLE ORIENTATION DU PROGRAMME DE LA CEA

Conformément à son mandat, la CEA a pris des mesures pour se repositionner et recentrer ses programmes afin qu'ils tiennent mieux compte de l'agenda de transformation du continent. Le nouveau programme comprend des domaines thématiques relatifs à la politique macroéconomique, à l'intégration régionale et au commerce, aux ressources naturelles, à l'innovation et à la technologie, aux questions hommes-femmes et à la gouvernance. Ceux-ci reflètent les priorités de fond des États membres et celles du programme du NEPAD.

Il s'agit principalement de :

1. Produire des connaissances pour renforcer la rigueur et la pertinence des connaissances produites ;
2. Générer des statistiques et des données fiables pour éclairer la recherche de politiques fondées sur des données probantes, la formulation de politiques et la fourniture d'un soutien pour suivre et évaluer les objectifs convenus au niveau international ;
3. Établir une analyse pour positionner la CEA en tant que source fiable d'informations analytiques sur le développement de l'Afrique de sorte que ses recherches sur les politiques et son plaidoyer soient fondés sur des preuves claires et objectives ;
4. Modifier la présentation et la communication des produits de la connaissance de la CEA aux principaux constituants politiques en utilisant des techniques innovantes, y compris les technologies de l'information et de la communication ;
5. Tirer parti de la présence sous-régionale de la CEA pour apporter un soutien à la collecte et à la compilation de données dans les États membres, lesquelles seront utilisées pour générer des informations et des fiches de pays mises à jour régulièrement.

Les neuf sous-programmes interdépendants et complémentaires sont regroupés sous deux grands piliers programmatiques, à savoir i) la recherche de la politique et ii) la prestation de connaissances. Les neuf sous-programmes et leurs cibles sont les suivants.

1

Politiques macroéconomiques:

Son objectif est de souligner l'importance continue d'une augmentation de la croissance en Afrique sur la base de la conception de politiques économiques saines, de la promotion du développement du secteur privé, de la mobilisation des ressources et de l'amélioration de la gouvernance économique. En outre, l'accent sera mis sur la prévision et la planification et les projections à long terme.

Le sous-programme:

- Effectuer des recherches et un travail normatif pour aider les États membres africains à faire passer leurs économies de faible revenu à revenu intermédiaire ;
- Effectuer des recherches appliquées pour fournir des politiques macroéconomiques saines aux États membres pour qu'ils atteignent une croissance de haut niveau et durable, parviennent à créer des emplois et à réduire la pauvreté ;
- Mettre l'accent sur la gouvernance économique, y compris la négociation de contrats pour les industries extractives, la régulation des marchés ainsi que les politiques de lutte contre les activités de recherche de rente.

2

Intégration régionale et commerce:

Son objectif est de mettre l'accent sur le rôle central de l'intégration régionale pour le développement de l'Afrique par la promotion du lien entre commerce, industrie, agriculture, terres, infrastructures et investissements et aider les pays africains à stimuler le commerce intra-africain et à participer efficacement au commerce international.

Le sous-programme effectuera des recherches analytiques dans les domaines de:

- 1) L'industrialisation et l'infrastructure ;
- 2) L'investissement ;
- 3) La sécurité alimentaire ;
- 4) L'agriculture et la terre ;
- 5) Le commerce.

La recherche se concentrera sur les approches régionales pour relever les défis dans ces domaines afin de promouvoir l'intégration régionale en tant que stratégie de développement économique. À cet égard, les cadres de développement industriel accéléré de l'Afrique (AIDA), l'initiative pour le développement de l'agribusiness et des agro-industries en Afrique (ID3A), le Programme de développement des infrastructures en Afrique (PIDA) et le Programme Détaillé de développement de l'agriculture africaine (PDDAA) guideront le sous-programme à entreprendre des recherches sur la façon dont les économies des pays africains pourraient devenir des économies à moyen revenu et non plus des économies à faible revenu comme c'est le cas actuellement.

3

Innovations, technologies et gestion des ressources naturelles de l'Afrique:

Son objectif est de favoriser et d'exploiter les nouvelles technologies et l'innovation pour soutenir le développement de l'Afrique, la promotion de l'économie verte et relever les défis du changement climatique. Il favorisera également la mise en œuvre de la Vision africaine des mines et les résultats du huitième Forum de développement pour l'Afrique.

Le sous-programme va :

- Entreprenre des travaux de recherche et d'analyse sur l'utilisation des innovations et des systèmes technologiques en tant que moteur de la croissance économique ;
- Appuyer des stratégies sexospécifiques pour la construction et le maintien de l'économie numérique africaine et créer un environnement favorable à l'économie de la connaissance par la recherche fondée sur des preuves ;
- Dans le cadre des priorités du NEPAD, il va intégrer la technologie et les innovations dans des politiques et stratégies de développement nationales et sous-régionales ;
- Soutenir l'application des résultats de Rio+20, le financement du développement durable en Afrique, la mise au point, le transfert et le déploiement de la technologie et la capacité et le renforcement institutionnel pour le développement durable en Afrique. Un nouvel accent sera mis sur les questions intersectorielles et les liens intersectoriels ;
- Mener des travaux de recherche et d'analyse sur le développement des ressources minérales, l'économie verte ainsi que renforcer la capacité des pays africains à participer plus efficacement aux négociations internationales sur le climat.

4

Statistiques:

Son objectif est de générer des données pour la recherche de politiques fondées sur des données probantes et la formulation de politiques. Il appuiera également le suivi et l'évaluation des progrès accomplis dans la réalisation des OMD et des autres objectifs convenus au niveau international, tout en assurant la disponibilité des données de qualité pour guider l'élaboration des politiques.

Le sous-programme va :

- Accroître l'utilisation de la technologie moderne pour collecter, compiler et utiliser des statistiques de qualité, comparables et harmonisées ;
- Aider les pays africains à améliorer leurs opérations statistiques, notamment à conduire des recensements et des enquêtes et à mettre les données et produits d'information à la disposition des utilisateurs dans les meilleurs délais ;
- Accorder une attention à l'utilisation efficace des données administratives nécessaires à la production ventilées par sexe et sensible au genre des statistiques, aux procédures de prestation de services fondés sur des preuves et à la surveillance et à la communication des progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs de développement convenus au niveau international ;
- Mettre en œuvre la Charte africaine de la statistique ;
- Améliorer la qualité des données en travaillant avec les bureaux nationaux de statistique pour mettre en œuvre les pratiques de collecte de données modernes utilisant des appareils portatifs et d'autres outils et méthodes basés sur les TIC modernes..

5

Renforcement des capacités :

Son objectif est de s'assurer que les conclusions politiques clés des recherches de la CEA sont utilisés pour soutenir la mise en œuvre des politiques aux niveaux national, sous-régional et continental, en renforçant la capacité des États membres, des communautés économiques régionales et de l'CUA à mettre en œuvre leurs priorités de développement. Cela concerne aussi le NEPAD dans les structures de la CUA.

Le sous-programme va :

- Renforcer la capacité des États membres, celles des communautés économiques régionales et de l'Union africaine à mettre en œuvre leurs priorités de développement et à faire avancer l'agenda d'intégration continentale de l'Union africaine ;
- Renforcer les capacités des pays africains et celles de leur organisation de développement dans la formulation et la mise en œuvre des politiques et des programmes pour la réalisation des objectifs de développement convenus au niveau international ;
- En collaboration avec les bureaux sous-régionaux de la CEA, entreprendre conjointement des activités et programmes pluriannuels avec les communautés économiques régionales ;
- Intensifier son assistance aux États membres dans la mise en œuvre du Mécanisme africain d'évaluation par les pairs, la création et la maintenance d'une base de données crédibles sur les informations pertinentes ainsi que dans l'appui à l'architecture de la gouvernance de l'Union africaine.

6

Égalité des sexes et participation des femmes au développement:

Son objectif est de continuer à traiter les questions émergentes qui ont un impact sur les femmes africaines. Il fera la promotion de l'intégration de l'autonomisation des femmes et de l'égalité des sexes dans les politiques et programmes nationaux des États membres, en utilisant des preuves et des données crédibles.

Le sous-programme va:

- Mettre l'accent sur l'inégalité des sexes et la persistance de disparités entre hommes et femmes et les défis qu'ils posent au développement en Afrique ;
- S'attaquer aux obstacles socioculturels systémiques et à leurs incidences en limitant la capacité des États membres à mettre en place des changements législatif, politiques et institutionnels qui favorisent l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ;
- Renforcer ses travaux sur l'élimination de la violence contre les femmes ;
- Soutenir les efforts des États membres pour intégrer les questions hommes-femmes dans les programmes nationaux ;
- Collaborer avec le sous-programme statistique pour recueillir et rassembler les statistiques ventilées par sexe afin de déterminer l'impact des programmes sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
- Prendre en compte les dimensions sexospécifiques de commerce et le changement climatique.

7

Activités sous-régionales pour le développement:

Ils doivent être mises en place dans les cinq sous-régions, à savoir l'Afrique centrale, l'Afrique de l'Est, l'Afrique du Nord, l'Afrique du Sud et l'Afrique de l'Ouest. L'objectif est de renforcer la capacité des États membres à élaborer des plans et des politiques fondées sur des données et de produire et de diffuser des statistiques de qualité et en temps opportun pour les fiches de pays périodiques et l'analyse des risques pour éclairer les politiques et la prise de décision. Il favorisera également la conception et la mise en œuvre des initiatives sous régionales de développement.

Le sous-programme va:

- Renforcer la capacité des États membres à élaborer des plans et des politiques fondées sur des preuves dans les sous-régions respectives grâce à la production et à la diffusion des statistiques de qualité et en temps opportun pour produire des fiches de pays périodiques et l'analyse des risques pour éclairer les politiques et la prise de décision ;
- Promouvoir la conception et la mise en œuvre des initiatives sous régionales de développement..

8

Planification et administration du développement:

Son objectif est d'être le lieu des activités de formation pour améliorer la gestion du secteur public axée sur la formulation de politiques économiques, l'analyse, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation. Il permettra également d'améliorer et de renforcer la vision et les plans de développement dans les États membres.

Le sous-programme va:

- Offrir une gamme de cours, y compris sur la gestion économique, l'analyse des politiques, le suivi et l'évaluation et la planification du développement ;
- Être le premier centre pour l'organisation d'ateliers de renforcement des capacités et de réunions de groupes d'experts de tous les sous-programmes de la CEA ;
- Recruter la participation des acteurs du développement non-étatiques en Afrique ;
- Intensifier les activités de formation de formateurs pour renforcer la disponibilité de personnes ressources internes dans les institutions stratégiques de développement ;
- Faciliter l'apprentissage du développement intra-africain et l'échange d'expériences ;
- Prévoir des programmes spécifiques de développement des capacités à l'intention de jeunes fonctionnaires et de professionnels femmes qui veulent faire carrière dans la gestion économique, l'analyse des politiques et la planification du développement ;
- Augmenter l'offre de cours sur mesure destinés à répondre aux besoins spécifiques des gouvernements et des institutions demandeurs, y compris les communautés économiques régionales qui sont les éléments constitutifs de l'agenda de développement de l'Afrique.

9

Politique de développement social:

Son objectif est d'intégrer le développement humain et les préoccupations telles que l'emploi, la population, la protection sociale et les questions sur la jeunesse dans des politiques et des stratégies nationales et régionales. Cela sera complété par la promotion d'une meilleure compréhension de la prestation de services sociaux dans la planification et la gestion urbaine.

Le sous-programme va:

- Entreprendre des travaux pour accélérer le processus de réalisation des objectifs énoncés dans la Déclaration du Millénaire des Nations Unies et les résultats de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable (Rio +20) ;
- Entreprendre des travaux concernant les mouvements de population, y compris les migrations internes et internationales, les déplacements de population et la répartition, et leurs liens avec le développement économique et social, ainsi que les opportunités et les défis de l'urbanisation.

Mandat pour les changements

Le mandat a été donné par l'Assemblée des chefs d'État et de gouvernement lors du vingtième sommet ordinaire [Assembly/AU/Dec.450 (XX)] qui s'est tenu en janvier 2013. L'Assemblée de l'Union africaine à son tour a demandé au Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies de fournir l'appui nécessaire à la CEA pour qu'elle améliore son travail en conformité avec les priorités de l'Afrique. En outre, les changements ont également été approuvés et le mandat a été donné à la Commission économique pour l'Afrique dans la résolution (908 (XLVI)), à la quarante-sixième session qui s'est tenue en mars 2013 dans le cadre de la sixième réunion annuelle conjointe de la Conférence des ministres africains des finances, de la planification et du développement économique de la CEA et de la Conférence des ministres de l'économie et des finances de l'Union africaine.

Révision du mécanisme intergouvernemental

Une révision du mécanisme intergouvernemental a eu lieu pour s'assurer que les organes subsidiaires sont en harmonie avec les nouvelles priorités et structure du programme. Il a fallu supprimer certains comités ou en fusionnés avec d'autres. De nouveaux comités devaient également être créés pour plus de cohérence et de rentabilité. Le mécanisme intergouvernemental est maintenant étroitement aligné sur les structures de l'Union africaine et comprend:

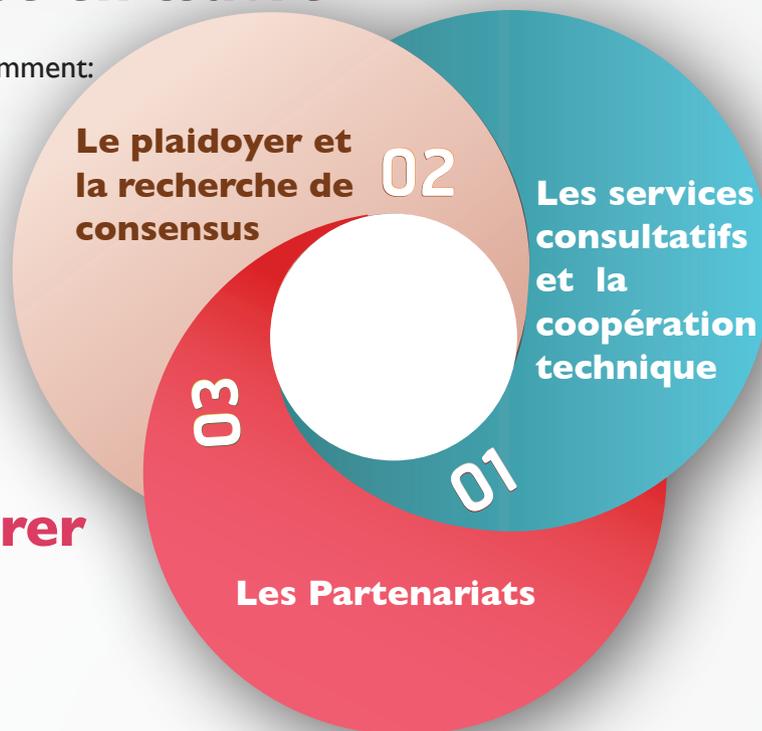
- i) La Conférence des ministres africains des finances, de la planification et du développement économique et son Comité d'experts ;
- ii) Le comité intergouvernemental d'experts des bureaux sous régionaux de la CEA ;
- iii) Le comité du développement social ;
- iv) Le comité femmes et développement ;
- v) Le comité du développement durable ;
- vi) Le comité de la coopération et l'intégration régionale ; et
- vii) Le Comité de statistiques (StatCom-Afrique).

Les gains à réaliser grâce à la restructuration du programme de la CEA

- a) L'orientation programmatique de la CEA est maintenant concentrée dans les domaines de sa spécialisation et de ses avantages comparatifs en matière de développement économique et social. Cela permettra d'assurer que le travail de la CEA ne fera pas double emploi avec des activités qui sont mieux exécutées ailleurs, y compris à l'Union africaine ou dans les institutions spécialisées des Nations Unies;
- b) Le programme de la CEA accorde maintenant une importance relativement grande au développement social, conformément à son mandat ;
- c) Un réalignement des activités à la fois au sein des sous-programmes et entre ceux-ci a eu lieu pour assurer la cohérence et la complémentarité dans le programme. Il a également créé une convergence entre les questions ou les priorités thématiques étroitement liées en les regroupant ensemble. Cela devrait se traduire par de meilleures synergies et une prestation efficace des programmes. Le nombre de sous-programmes est passé de dix à neuf ;
- d) L'accent est placé sur le soutien aux pays africains pour qu'ils comblient les lacunes recensées dans la planification, les statistiques, les négociations de contrats et qu'ils s'adaptent aux grandes tendances mondiales ;
- e) Une nouvelle division a été créée et est chargée des services à fournir, de la coordination et du soutien à apporter pour le développement des capacités ainsi que la fourniture de services consultatifs à la demande des États membres, de la CUA et des CER ;
- f) Pour renforcer les liens entre la recherche en politique et la pratique de la politique, des activités génératrices de savoir seront complétées par une formation et par d'autres activités de mise en valeur des capacités, y compris la mise en réseau des connaissances. Par conséquent toutes les activités de formation seront désormais menées sous l'égide de l'Institut africain de développement économique et de planification (IDEP) conformément aux principes de spécialisation et d'une répartition précise du travail ;
- g) En ce qui concerne la production de connaissances, l'accent sera mis sur la spécialisation dans des domaines dans lesquels la recherche de la CEA peut faire une différence ou avoir un impact. La nouvelle orientation du programme place la CEA sur la ligne de front, pour qu'elle produise des informations statistiques robustes, des données et des connaissances crédibles et originales. Ce qui ancrera la recherche en matière de politique et le plaidoyer de la CEA sur des preuves manifestes pour promouvoir le consensus politique, offrir une mise en valeur des capacités significatives, des idées analytiques globales et un éventail de services consultatifs spécialisés à ses États membres.
- h) L'amélioration et la nouvelle présentation et la communication de ses produits de la connaissance servent à renforcer les partenariats de la CEA. Une collaboration plus étroite continuera également d'être nouée avec les institutions panafricaines du continent, la CUA, la BAD ainsi que les CER pour assurer la cohérence et la synergie avec la prestation de leurs programmes au profit du continent.

Les modalités de mise en œuvre

Les modalités de mise en œuvre seront notamment:



La recherche sur les politiques pour générer des connaissances

Services de la CEA:

- Analyses économiques et sociales, élaboration de rapports pour surveiller et suivre les progrès de l'Afrique par rapport aux engagements mondiaux et régionaux ;
- Formulation de recommandations de politiques, lignes directrices et normes pour soutenir le dialogue politique;
- Organisation d'un dialogue politique pour faciliter la recherche de consensus et d'adoption de positions régionales communes sur les questions clés ;
- Fournir une assistance technique et de renforcement des capacités sous la forme de services consultatifs et de formation pour diffuser les pratiques exemplaires.

La qualité et l'impact de ses produits seront assurés par le renforcement de ses processus d'assurance de la qualité.

Le dialogue politique et l'échange d'expériences nationales à la CEA seront renforcés en:

- Favorisant le dialogue politique entre les États membres par le biais de la Conférence des ministres et d'autres conférences et séminaires afin de faire connaître les meilleures pratiques en politique pour qu'elles soient reproduites dans la région. En outre, de nouvelles activités correspondant aux questions émergentes des récentes conférences mondiales et régionales seront entreprises dans des domaines tels que le développement et la gestion des ressources naturelles, la promotion de l'énergie durable, la promotion de politiques d'économie verte, de l'industrialisation et de l'urbanisation.

Le renforcement des capacités et de l'assistance technique seront rationalisés en vue de répondre au rôle renforcé des commissions régionales⁴:

- S'attacher aux besoins et aux priorités spécifiques des pays les moins avancés, sans littoral et aux pays en développement insulaires de l'Afrique, ainsi que des pays sortant d'un conflit ou de catastrophes naturelles. Une stratégie cohérente permettant d'identifier les besoins de ces pays et à déterminer les activités qui y répondent sera adoptée pour augmenter les chances de ces pays à passer au statut de pays à revenu intermédiaire.
- Assurez une assistance technique dépendant de la demande, axée sur les résultats et évaluée. Elle sera offerte aux pays pris individuellement et aux groupes de pays.

Les disparités entre les sexes au niveau du développement seront abordées:

- Mettre l'accent sur l'intégration des questions hommes-femmes dans les politiques et stratégies nationales de développement. La mise en œuvre intégrale de la Déclaration et du Programme d'action de Beijing restera un important domaine d'intérêt.
- Promouvoir activement l'intégration d'une perspective sexospécifique dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques et programmes dans les sphères politiques, économiques et sociaux. Il intégrera également une dimension de sexospécificité dans les réalisations escomptées de chaque sous-programmes.

4 Résultant du nouveau mandat de l'examen quadriennal global des politiques.

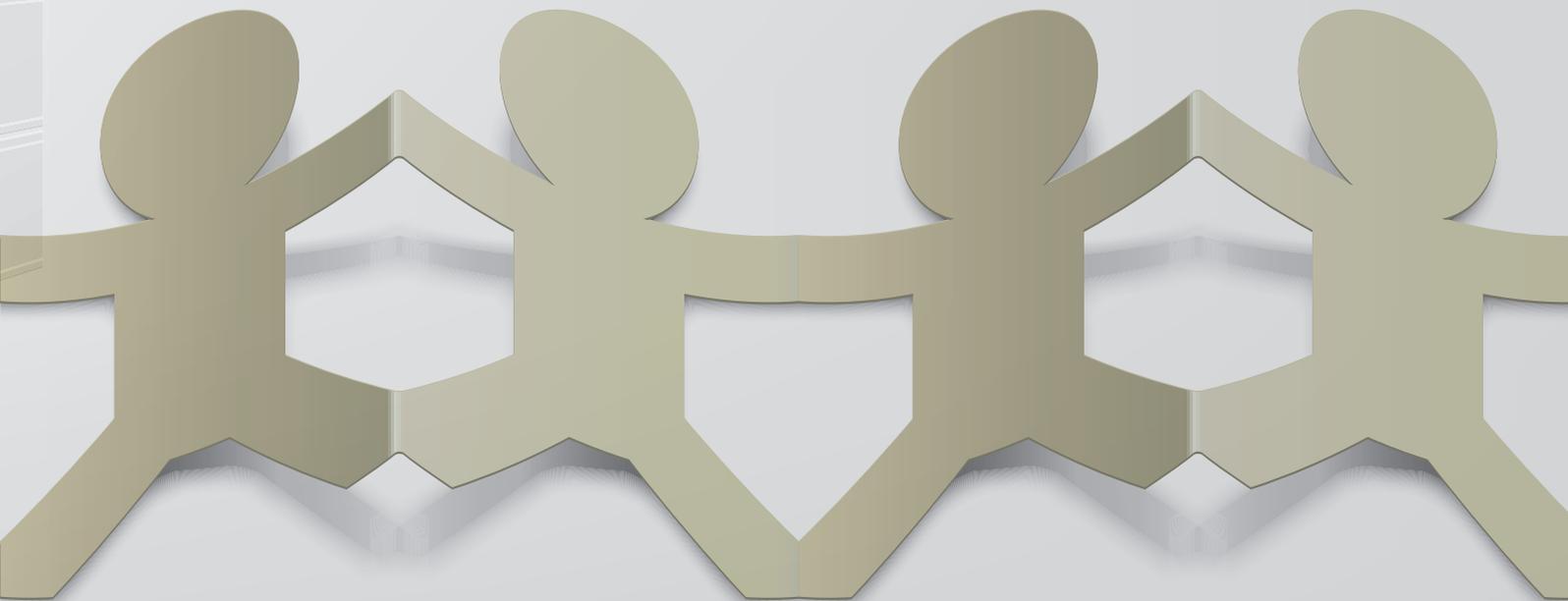
Partenariats:

Des partenariats à l'intérieur et à l'extérieur du système des Nations Unies seront mis en place pour tirer parti des avantages comparatifs de la CEA dans la mise en œuvre du programme. À cette fin, la CEA va:

- Continuer à participer aux travaux du Comité exécutif pour les affaires économiques et sociales, comme principal moyen de veiller à la cohérence politique et opérationnelle dans les activités de développement des Nations Unies, ainsi que de renforcer la collaboration avec les entités du Groupe de développement des Nations Unies;
- Faire fond sur les partenariats existants avec l'Union africaine et renforcer sa collaboration avec l'Agence de planification et de coordination du NEPAD en tant qu'organe technique de l'Union africaine pour renforcer sa capacité à mettre en œuvre ses programmes dans le cadre du Programme décennal de renforcement des capacités pour l'Union africaine des Nations Unies;
- Faire fond sur ses partenariats existants avec la Banque africaine de développement et d'autres organisations régionales, ainsi qu'avec les organisations de la société civile et du secteur privé en Afrique;
- Accompagner ses États membres dans leurs efforts visant à maximiser la coopération Sud-Sud, par exemple, dans leur engagement et leurs négociations avec les pays BRICS ;
- Renforcer et organiser la coordination interinstitutions et la collaboration entre les organismes des Nations Unies présents en Afrique par le biais du Mécanisme de consultation régionale des institutions des Nations Unies à l'appui de l'Union africaine et de son programme NEPAD aux niveaux régional et sous-régional. En conséquence, un cadre d'aide au développement régional sera élaboré et aligné sur les priorités stratégiques de l'Union africaine. Le calendrier des réunions annuelles de consultation régionale du mécanisme–Afrique sera également adapté pour se faufiler en marge de la Conférence de des ministres africains des finances, de la planification et du développement économique de la Commission économique pour l'Afrique et de la conférence des ministres de l'économie et des finances de l'Union africain

en vue d'améliorer l'alignement des travaux de divers organismes des Nations Unies à l'appui de l'Union selon un cadre commun de résultats convenus.

- Travailler en étroite collaboration avec les autres commissions régionales pour développer des initiatives conjointes et apporter des contributions au renforcement de la dimension régionale dans le développement mondial ;
- Travailler en étroite collaboration au niveau national avec le système des coordonnateurs résidents des Nations Unies pour exploiter les forces inhérentes aux fonds et programmes à ce niveau ;
- Améliorer les partenariats qui se développent de plus en plus avec le secteur privé et la société civile, y compris les fondations privées, les institutions universitaires et de recherche en tant que principales parties prenantes dans le développement de l'Afrique dans le but de maximiser leur contribution au développement transformatif du continent ;
- En interne, le CEA donnera la priorité à des questions et des mécanismes de gestion des programmes pour renforcer la coordination et les synergies entre les différentes divisions et bureaux sous-régionaux, à l'évaluation du rendement du programme et à l'impact et à l'efficacité dans l'utilisation des ressources afin d'assurer l'efficacité organisationnelle et la reddition des comptes, y compris en s'attachant aux rétro informations venant des États membres.



PRINCIPALES PROCESSUS ADMINISTRATIFS ET D'AFFAIRES POUR SOUTENIR LES CHANGEMENTS DU PROGRAMME

Les modifications du programme ont également été accompagnées par des changements dans les processus administratifs et commerciaux, y compris:

1. Davantage efficacité de l'entreprise grâce à:

- Réunions moins nombreuses et plus productives avec un recentrage et une réduction des extrants et des activités ayant une utilité marginale ;
- Rationalisation des ateliers et livraison par le biais de l'Institut africain de développement économique et de planification, permettant ainsi aux divisions organiques au siège de la CEA de se concentrer sur la conduite de recherche en matière de politique qui éclairera les activités de mise en valeur des capacités ;
- Réduire le nombre de publications. Un certain nombre de publications et rapports périodiques sera abandonné ; d'autres seront convertis en publications non récurrentes ; il y aura également une augmentation de la diffusion de l'information au public par des moyens électroniques pour toutes les publications de la CEA, y compris à travers les médias sociaux;
- La consolidation de la planification des programmes, du budget et de l'évaluation dans un seul bureau afin d'améliorer la concentration de la CEA sur les résultats.

2. L'introduction de nouvelles façons de faire des affaires grâce aux dix nouvelles normes commerciales pour favoriser les changements nécessaires à la culture institutionnelle de la CEA. Ils sont supposés donner lieu à une organisation ayant un but mieux défini, avec des produits et services de qualité qui sont mieux livrés aux fins de meilleurs résultats et d'un plus grand impact.





Les 10

Normes Commerciales

1. Un soutien accru aux États membres et aux institutions panafricaines grâce à des interventions de renforcement des capacités ciblées.
2. Une approche collective pour la mise en œuvre d'initiatives clefs.
3. Veiller à ce que les centres de décision de la CEA soient régis par un ensemble de règles similaires.
4. Établir une banque de données commune pour la CEA qui soit également accessible à tous les intervenants.
5. Assurer l'amélioration et suivi de la messagerie et de l'image de marque de la CEA.
6. Établir et maintenir un calendrier rigoureux des activités annuelles.
7. Réduire de manière significative la prépondérance actuelle de la prestation des services par le biais d'ateliers et de séminaires.
8. Établissement et mettre en œuvre des politiques de parité ambitieuses.
9. Redéfinir les compétences du personnel et les capacités à mener à bien de nouvelles priorités du programme.
10. Travailler sans relâche pour réduire l'empreinte carbone de la CEA.

Les principales étapes du processus participatif pour établir les normes commerciales sont:

- La mise en place d'un groupe de travail pour chacun des dix normes commerciales ;
- Les groupes de travail ont été mis en place pour recommander des politiques internes, des objectifs et des indicateurs de performance des normes commerciales ;
- Chaque groupe de travail a élaboré ses propres termes de référence sur la base des orientations fournies sur le résultat attendu. Ils étaient composés de fonctionnaires de la CEA représentant un mélange de tous les grades, de diverses formations professionnelles, d'hommes et de femmes et de représentants du Syndicat du personnel. Un rapporteur et un animateur ont été choisis et le calendrier des réunions pour chaque groupe a été établi et communiqué dans une circulaire d'information adressée à l'ensemble du personnel ;
- Il a été demandé à chaque groupe de travail de tenir des consultations mensuelles en utilisant une approche ouverte, transparente, inclusive et consensuelle ;
- Les rapports et recommandations finals de tous les groupes de travail ont été examinés et évalués par le Secrétaire exécutif et ses conclusions ont été partagées avec l'ensemble du personnel. Les recommandations qui étaient pertinents et applicables ont été adoptées. Pour celles qui ne l'ont pas été, les raisons ont été expliquées. Plus de 80 % des recommandations ont été adoptées.



Résultats des recommandations du groupe de travail

Conformément aux recommandations du groupe de travail et à la suite de la retraite de l'équipe de la haute direction en septembre 2013, les mesures visant à mettre en œuvre les recommandations approuvées sont déjà en bonne voie.

1. Les documents stratégiques suivants ont été élaborés pour compléter les efforts de restructuration:
 - Stratégie de mise en valeur des capacités ;
 - Stratégie des partenariats ;
 - Stratégie de gestion des connaissances ;
 - Stratégie des technologies de l'information;
 - Stratégie de communication;
 - Protocole de gestion des données pour guider la collecte, le traitement et l'utilisation des données ;
 - Modèle des fiches pays à produire en 2014.

2. Les circulaires administratives suivantes entreront en vigueur sur
 - La redéfinition et formation ;
 - Les incitations pour la catégorie du personnel professionnel engagés dans la production de connaissances ;
 - Les règles d'engagement pour des initiatives clés de la CEA ;
 - Les politiques de gestion des ressources humaines compte tenu des cibles la parité ;
 - Sur une politique verte CEA.

La nouvelle CEA

La nouvelle de la CEA est redimensionnée et mieux positionnée que jamais pour servir:

- i. D'institution principale de l'Organisation des Nations Unies mandatée pour apporter la vision et les préoccupations de développement de l'Afrique dans le système mondial;
- ii) De Groupe de référence sur les questions de politiques de développement en Afrique qui répondent aux besoins de ses États membres en matière de développement économique et social en Afrique. La CEA accorde désormais une grande importance à la collecte des statistiques régionales originales et à jour pour fonder sa recherche sur les politiques et le plaidoyer sur des preuves objectives claires, pour promouvoir le consensus politique, fournir des capacités de développement significatives et offrir des services consultatifs dans les domaines thématiques clés. Cela aidera également les pays africains à s'approprier leurs efforts de développement;
- iii) De fournisseur de services consultatifs techniques aux gouvernements africains, aux organisations intergouvernementales et aux institutions ; et
- iv) De fournisseur de services consultatifs régionaux spécialisés et d'un soutien à la mise en valeur de capacités significatives aux États membres dans les domaines prioritaires suivants :
 - Promotion de l'industrialisation ;
 - Conception et mise en œuvre de la politique macroéconomique ;
 - Conception et articulation de la planification du développement ;
 - Soutenir les négociations de contrats portant sur les ressources minérales ;
 - Promouvoir la bonne gestion des ressources naturelles pour la transformation de l'Afrique.





Organigramme de la CEA

Cabinet du
Secrétaire exécutif

Service de la sécurité
et de la sûreté

**Secrétaire exécutif adjoint
pour le transfert des connaissances**

Cabinet du secrétaire
exécutif adjoint

Bureau des
partenariats

Bureau d'appui au
secrétariat conjoint
CUA/CEA/BAD

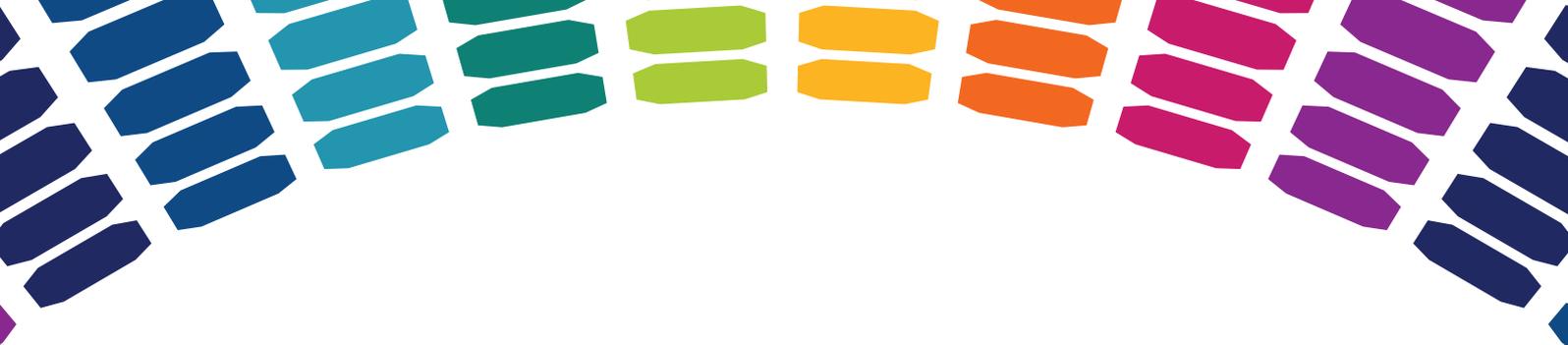
Division du
renforcement des
capacités

Bureaux
sous-régionaux

Institut africain de
développement
économique et de
planification (IDEP)

Division de
l'administration

Diffusion du savoir



**Pour obtenir davantage d'informations sur
le travail de la CEA:**

Rendez-vous sur le site de la **CEA** – www.uneca.org

Twitter - @ECA_OFFICIAL

Facebook - EconomicCommissionForAfrica

