

Directives sur la gestion et la prestation de services consultatifs

Division du renforcement des capacités
2015



Directives sur la gestion et la prestation de services consultatifs

Division du renforcement des capacités
2015

Table des matières

| | |
|---|----|
| Remerciements | v |
| Résumé | vi |
| I. Introduction | 1 |
| A. Priorités et défis du développement en Afrique..... | 1 |
| B. Bref aperçu de la nouvelle stratégie de renforcement des capacités de la CEA..... | 1 |
| C. Rôle et importance de la prestation de services consultatifs régionaux dans la nouvelle stratégie de renforcement des capacités de la CEA | 5 |
| II. Les différentes phases de la prestation de services consultatifs..... | 7 |
| A. Phase de pré-déploiement | 7 |
| B. Phase de déploiement | 11 |
| C. Phase de post-déploiement | 12 |
| D. Services consultatifs de suivi | 13 |
| E. Autres rôles possibles des conseillers régionaux | 13 |
| III. Conclusions | 17 |
| Annexe : Tableau de bord des services consultatifs | 18 |

Remerciements

Les *Directives sur la gestion et la prestation de services consultatifs* constituent une publication de la Division du renforcement des capacités de la Commission économique pour l'Afrique (CEA). Carlos Lopes, Secrétaire exécutif de la CEA, et Abdalla Hamdok, Secrétaire exécutif adjoint, ont dirigé les activités de recalibrage des services consultatifs de la Commission.

Adeyemi Dipeolu, Directeur de la Division du renforcement des capacités, a supervisé ce travail et Sylvain H. Boko, Conseiller régional principal et Chef du Groupe des services consultatifs régionaux/ planification du développement et de la statistique a dirigé l'équipe de contributeurs composée de Yousif Ahmed Suliman, Adedayo Bolaji-Adio, Wanjiku Nyoike, Sophia Nesri, Marcel Banza et Oladipo Edmond Johnson.

Résumé

Les services consultatifs tiennent une part importante dans le mandat de la CEA. Ils contribuent à renforcer les capacités des institutions nationales ainsi que des organisations régionales. Les capacités limitées constituent un défi majeur pour les gouvernements africains qui cherchent à mettre en œuvre des politiques de développement durable, souvent dans des contextes sociopolitiques difficiles. . Pour relever ce défi, la CEA a conçu ses services consultatifs régionaux dans le but de traiter les priorités de développement les plus importantes et de fournir à ses 54 États membres ainsi qu'aux communautés économiques régionales, à la Commission de l'Union africaine (CUA) et aux organisations intergouvernementales une assistance technique axée sur les résultats et fondée sur des données concrètes.

Le présent document a pour objectif de faciliter et d'améliorer les aspects analytiques et opérationnels de l'élaboration et de la mise en œuvre des services consultatifs régionaux de la CEA. Il est en premier lieu destiné aux États membres, à la CUA, aux communautés économiques régionales et aux organisations intergouvernementales afin de porter à leur connaissance les différents services consultatifs et l'assistance technique proposés par la CEA.

Les services consultatifs comportent trois phases : le prédéploiement, le déploiement et le postdéploiement. Dans la phase de prédéploiement, les équipes consultatives élaborent un plan de travail, procèdent à une analyse du pays et établissent une stratégie en ce qui concerne la prestation des services consultatifs. La phase de déploiement comprend la conduite de missions de cadrage et de missions techniques ainsi que la prestation d'une assistance technique adaptée. Enfin, durant la phase de postdéploiement, les services consultatifs appuient l'application du mécanisme de suivi et d'évaluation des recommandations mises en œuvre ainsi que l'assistance au renforcement des capacités fournie aux États membres. Tout au long de ce processus, l'accent est mis sur l'appropriation nationale, la responsabilité, l'inclusion et une approche flexible afin d'obtenir des résultats efficaces.

Ce manuel est divisé en trois sections : l'introduction présente un aperçu des défis liés au renforcement des capacités en Afrique, de la nouvelle stratégie de développement de la CEA dans ce domaine et de l'importance stratégique des services consultatifs régionaux. La section suivante expose de façon détaillée les trois phases de l'organisation de services consultatifs et présente un nouvel outil de suivi sous forme de tableau de bord. Enfin, la conclusion résume les principes clés qui guident la prestation de services consultatifs sont récapitulés en guise de conclusion.

I. Introduction

A. Priorités et défis du développement en Afrique

Au cours des dernières années, la CEA a reconnu la nécessité d'offrir des services consultatifs et de renforcement des capacités adaptés afin de répondre aux priorités et aux défis du développement en Afrique qui sont en constante évolution, et ces services représentent sa contribution à la recherche d'une croissance économique durable et inclusive. L'Afrique axe ses efforts de développement sur différents points clefs comme la transformation structurelle, l'intégration régionale et l'industrialisation, qui portent principalement sur l'intégration des économies africaines dans les chaînes de valeurs mondiales, ainsi que sur une gestion efficace des ressources nationales. Le manque de moyens humains et institutionnels représente un obstacle majeur pour aborder les priorités de développement de l'Afrique. En effet, le manque de capacités humaines empêche le continent de mettre en œuvre des politiques et des programmes globaux de développement. De même, le manque de capacités institutionnelles, comme l'insuffisance des capacités administratives et la pénurie de ressources, est un obstacle à la mise en œuvre de politiques complexes. En plus des institutions et d'un personnel technique efficaces, un bon encadrement et une bonne gouvernance sont des éléments essentiels pour la réalisation des objectifs de croissance et de développement.

Le renforcement des capacités est par conséquent une priorité pour la CEA. Plus particulièrement, les services consultatifs qu'elle propose ont été mis en place pour fournir en temps voulu une assistance technique de pointe aux États membres et aux communautés économiques régionales et répondre à leurs priorités de développement les plus urgentes. Il s'agit de donner des conseils axés sur les résultats et étayés par des faits, dans le but d'améliorer la capacité institutionnelle, le processus décisionnel ainsi que la gestion et l'administration publiques.

Le présent manuel a donc été rédigé dans le but de fournir une orientation et des directives pour la prestation de services consultatifs et d'une assistance technique aux États membres, aux organisations intergouvernementales et aux communautés économiques régionales.

B. Bref aperçu de la nouvelle stratégie de renforcement des capacités de la CEA

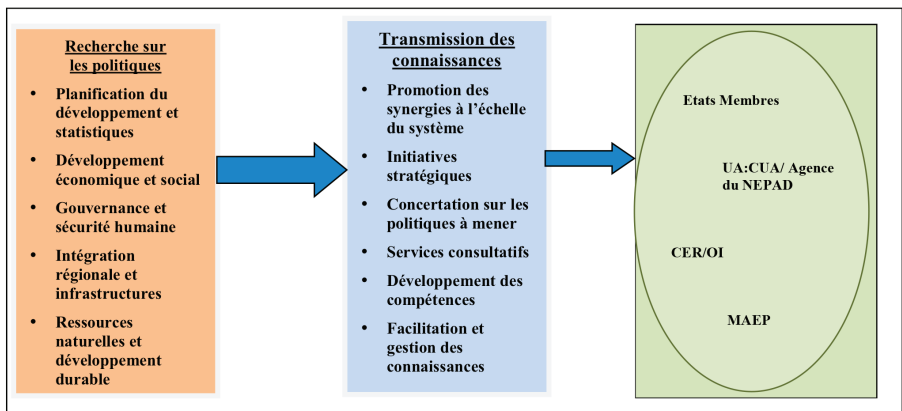
Dans le cadre de cette nouvelle stratégie, les domaines prioritaires recensés par les pays membres sont communiqués aux divisions de la CEA menant des travaux de recherche

sur les politiques qui, ensuite, proposent à leurs clients les résultats obtenus et les recommandations de la CEA. À cet égard, la Division du renforcement des capacités de la CEA travaille en étroite collaboration avec les États membres, la CUA, les organisations intergouvernementales et les communautés économiques régionales pour fournir une assistance technique ciblée, opportune, concrète et efficace. Ces services consultatifs portent principalement sur quatre domaines de priorités :

- Politique macroéconomique;
- Planification du développement;
- Industrialisation;
- Gestion des ressources naturelles.

Ces quatre priorités font l'objet de travaux de recherche dans les domaines de la planification du développement et de la statistique ; du développement économique et social ; de la gouvernance et de la sécurité humaine ; de l'intégration régionale et des infrastructures ainsi que des ressources naturelles et du développement durable. Les résultats de la recherche sont intégrés dans le processus de transmission des connaissances aux clients, qui peuvent être des États membres, des organisations intergouvernementales, des communautés économiques régionales ou des institutions panafricaines (voir figure 1).

Figure 1: Stratégie de renforcement des capacités de la CEA



Afin de contribuer à assurer la transformation de l'Afrique, le renforcement des capacités s'opère par le biais de plusieurs axes de services : la promotion des synergies et de la cohérence à l'échelle du système, les initiatives stratégiques, la concertation sur les politiques à mener et les services consultatifs, le développement des compétences et la facilitation et la gestion des connaissances.

1. **Promotion des synergies à l'échelle du système** : en tant qu'organe régional du système des Nations Unies, la CEA, par le biais de la Division du renforcement des capacités, peut tirer parti de ce système en fournissant un appui à l'intégration régionale et au renforcement des capacités de l'Union africaine et de ses organes, ainsi qu'au mécanisme de coordination régionale qui allie coordination, concertation sur les politiques à mener et échange de connaissances. De même, au niveau sousrégional, les mécanismes de coordination aident les communautés économiques régionales à atteindre leurs objectifs prioritaires.
2. **Initiatives stratégiques** : les initiatives stratégiques répondent à des possibilités concrètes de faire avancer le programme de l'Afrique relatif à l'intégration et à la transformation structurelle. Souvent, des solutions importantes en matière de politiques ne retiennent pas toute l'attention méritée ou ne font pas l'objet d'un débat suffisamment suivi et approfondi pour faire changer les choses. Les initiatives stratégiques font appel à toutes les ressources de la CEA pour promouvoir de manière effective des mesures politiques et obtenir des résultats. À ce jour, les initiatives stratégiques prises sont les suivantes : l'« Agenda 2063 », qui vise à accélérer l'action menée en vue d'une transformation structurelle de l'Afrique ; le slogan « Localisez les, Neutralisez les, Recouvrez les » dont le but est de réduire les flux financiers illégitimes depuis l'Afrique et d'encourager les gouvernements et les principales parties prenantes à prendre des mesures ; et le « soutien stratégique au Mécanisme africain d'évaluation par les pairs » dont l'objectif est de montrer comment l'autoévaluation peut être efficace et intégrée dans les processus de développement nationaux.
3. **Dialogue des politiques** : par ce biais, la CEA vise à contribuer aux débats éclairés et aux avancées en matière d'intégration régionale tout en élaborant des possibilités d'actions bien ciblées. Il s'agit là d'une réorientation stratégique pour la CEA qui met désormais l'accent sur le soutien qu'elle apporte aux concertations à l'échelle du continent sur des problèmes clés de développement, en se fondant sur des éléments de recherche innovants. L'objectif est de fournir des possibilités d'action aux institutions partenaires et aux États membres, de supprimer les obstacles systémiques, d'encourager les accords et d'accélérer leur mise en œuvre efficace. Ces dialogues des politiques se réalisent à deux niveaux. Sur le plan multilatéral, ils rassemblent les parties prenantes concernées provenant des États membres et des

Communautés régionales pour discuter des quatre domaines prioritaires, et sur le plan bilatéral, avec chacun des pays pour passer en revue leur trajectoire de développement économique.

4. **Services consultatifs** : en réponse aux requêtes de ses clients, la Division du renforcement des capacités fournit et coordonne des services consultatifs destinés aux États membres, à l'Union africaine, aux communautés économiques régionales et aux organisations intergouvernementales dans les domaines de compétences thématiques de la Commission tels que la politique macroéconomique, la planification du développement, l'industrialisation et la gestion des ressources naturelles. Les services consultatifs reposent sur les compétences du personnel des divisions de recherche sur les politiques de la CEA; de l'Institut africain de développement économique et de planification (IDEP) ; et des bureaux sous-régionaux de la CEA pour la mise en œuvre. Une fois qu'une demande est acceptée, les trois phases de l'organisation de services consultatifs décrites à la section II sont appliquées. La question du genre est identifiée comme un sujet transversal et indicateur d'opportunité dans le cadre de la stratégie du Renforcement des Capacités de la CEA. La Division du renforcement des capacités s'engage à mettre en œuvre un effort soutenu en vue d'intégrer la question du genre dans tous ses services consultatifs et activités. En vue d'atteindre cet objectif, la Division prendra des mesures proactives dans le cadre de la prestation de ses services consultatifs pour garantir la prise en compte de l'égalité des sexes et de l'inclusion.
5. **Développement des compétences** : le soutien au renforcement des compétences au niveau individuel est fourni par le biais de l'IDEP. Ce dernier tire parti de l'évolution des travaux de recherche à la CEA et intègre des connaissances de pointe. La nouvelle structure prendra appui sur une approche de développement des compétences selon des méthodes innovantes qui permettront de mettre en adéquation l'apprentissage individuel et les changements intervenant dans l'environnement institutionnel.
6. **Facilitation et gestion des connaissances** : en reconnaissant que la disponibilité, l'accessibilité et le flux des connaissances sont des éléments clés de l'efficacité du développement, la CEA va sensibiliser l'opinion sur le rôle joué par l'information dans le développement. Un centre de ressources à l'échelle du continent sera créé afin de relier les bibliothèques, les services d'archives et les centres de documentation africains. Elle va également partager les informations produites au niveau local, mutualiser les ressources entre les différentes organisations et étendre la gamme des matériaux disponibles au sein du réseau de la CEA, comprenant des décideurs et d'autres parties prenantes.

C. Rôle et importance de la prestation de services consultatifs régionaux dans la nouvelle stratégie de renforcement des capacités de la CEA

Comme indiqué dans la section I.B, la prestation de services consultatifs fait partie d'un processus continu de renforcement des capacités qui vise à accroître et encourager la formulation de politiques d'action, la mise en œuvre et les compétences de suivi des résultats des États membres et des institutions régionales.

Les services consultatifs régionaux ont pour objectifs les suivants :

- répondre aux demandes de conseils sur des questions de politique générale, notamment par le biais de rencontres d'échanges ou de dialogue de politiques,
- fournir des conseils précis sur des questions sectorielles liées à l'élaboration de politiques et de programmes,
- aider à élaborer et à évaluer des programmes débouchant sur le renforcement du développement national, sous-régional et régional,
- soutenir le changement systémique dans des environnements multipartites complexes, et
- tirer parti des domaines où la CEA dispose d'avantages comparatifs comme la production de connaissances et la production de données originales aux fins de l'élaboration de politiques fondées sur des preuves.

Les services consultatifs régionaux devraient également contribuer à promouvoir d'autres activités de coopération technique de la CEA. À cet égard, il peut être demandé aux conseillers qui travaillent sur ce programme de participer à la réalisation des objectifs de la coopération technique de la CEA en matière de renforcement des capacités institutionnelles et administratives nationales et régionales dans des domaines **déterminés**. Ceci inclut notamment de fournir des conseils sur la préparation de propositions de projet et la mobilisation de ressources. Les services consultatifs vont aussi dans le sens des efforts entrepris par la CEA pour collaborer directement avec les pays afin de s'assurer que les résultats des politiques d'action sont adaptés aux contextes et aux demandes nationaux et régionaux, et se concrétisent en politiques de développement efficaces.

Les services consultatifs régionaux constituent donc une part essentielle de la nouvelle stratégie de renforcement des capacités de la CEA. Ils sont élaborés pour permettre de diffuser les connaissances stratégiques de la CEA et comportent des éléments qui contribuent à la promotion du programme de transformation de l'Afrique. Les services

consultatifs sont fournis selon les principes opérationnels et les critères de qualité suivants :

1. **Le renforcement des capacités comme systèmes de changement** : la CEA met en œuvre une compréhension précise des problèmes de capacités et des méthodologies à adopter pour concevoir et fournir de politiques d'action;
2. **Une approche intégrée et cohérente** : la CEA rassemble différents éléments de travail interdépendants dans chaque domaine prioritaire ainsi que plusieurs points essentiels intégrés du renforcement des capacités en utilisant des d'opportunité indicateurs d'opportunités qui pour fournir ainsi des recommandations globales plutôt que des conseils isolés.
3. **Une bonne concordance avec les besoins** : la prestation des connaissances par la CEA s'adapte au mieux au processus d'élaboration des politiques et elle est très sensible à leurs contexte et dynamiques. Elle saisit aussi les occasions lorsqu'elles se présentent. Les informations sont claires, pertinentes, adaptées, opportunes et influentes.
4. **Un engagement de qualité** : la CEA entretient des relations dynamiques et de confiance qui permettent d'engager un dialogue franc sur les questions concernées. Elle reste également très flexible et s'adapte en fonction de l'évolution des circonstances et des opportunités.
5. **Une recherche fondée sur des preuves** : les politiques envisagées se fondent sur des preuves claires qui reposent sur des éléments de recherche précis, des statistiques rigoureuses et un apprentissage continu, incluant notamment sur les problèmes et les solutions en matière de renforcement des capacités.
6. **Des contributions axées sur les résultats** : les contributions de la CEA sont stratégiques et élaborées pour influencer sur les résultats porteurs de développement qui font la différence dans la transformation de l'Afrique.
7. **Des partenariats** : la CEA apporte son concours dans des domaines où elle dispose d'un avantage comparatif en matière de complémentarité et/ou de synergie avec les organismes de développement des Nations Unies et d'autres partenaires régionaux ou nationaux.
8. **Une exploitation du renforcement des capacités** : en termes de des possibilités de politiques d'actions et des connaissances, la CEA augmente le potentiel et les forces

de l'Afrique, des dispositifs nationaux et régionaux, des groupes de réflexion et des universités comme des fournisseurs de connaissances et de spécialistes du renforcement des capacités pour le continent.

II. Les différentes phases de la prestation de services consultatifs

La CEA fournit des services consultatifs dans ses différents domaines de compétence, à la demande des États membres ou des communautés économiques régionales. L'institution a toujours travaillé en collaboration avec plusieurs pays africains afin de leur fournir une assistance technique visant à renforcer la capacité des gouvernements à mettre en œuvre des politiques efficaces et cohérentes. Les États membres doivent adresser leur demande sous forme d'une requête officielle émanant de l'autorité compétente ou d'une note verbale rédigée par le ministère concerné.

Une fois que l'État membre a soumis une requête de services consultatifs à la CEA, le directeur de la Division du renforcement des capacités ou son représentant délégué, désigne un membre du personnel pour coordonner la réponse de la CEA. Ce membre du personnel doit alors minutieusement examiner la requête et proposer une stratégie d'action pour la réponse de la CEA, sous la supervision du directeur.

En fonction des objectifs de la requête, le coordinateur doit se concerter avec les spécialistes concernés d'autres divisions de la CEA afin d'aider à planifier, mettre en œuvre, suivre et évaluer les activités relatives au service consultatif.

Les paragraphes suivants donnent des indications étape par étape sur les services consultatifs fournis aux États membres (voir annexe 1).

A. Phase de pré-déploiement

1. Former une équipe de travail de la CEA pour répondre à la requête

Dans le cadre de la nouvelle structure de la CEA, le rôle des divisions de recherche sur les politiques est séparé de celui des divisions de diffusion des connaissances, et la Division du renforcement des capacités se trouve placée au cœur du système de diffusion des connaissances, conjointement avec l'IDEP. Afin de fournir des services consultatifs effi-

caces, une approche concertée doit être adoptée pour permettre aux divisions et aux bureaux sous régionaux concernés de travailler ensemble. Grâce à cette méthodologie, les recommandations de la CEA sont pertinentes et reposent sur des résultats de travaux de recherche stratégiques internes effectués en temps opportun.

La CEA a mis en place cinq équipes stratégiques sur les thématiques ou forums de collaboration qui regroupent des divisions, unités et centres autour de programmes de travail communs :

- a. Planification du développement et statistiques* : améliorer les statistiques et les données par pays et sur le continent en tant que base pour une planification efficace du développement ;
- b. Développement économique et social* : Suivre et analyser les tendances en matière de croissance économique, de finances et de gouvernance, avec des politiques d'appui aux mesures de réduction de la pauvreté ;
- c. Gouvernance et sécurité humaine* : Renforcer la capacité des communautés économiques régionales, de la CUA et des États membres à élaborer et mettre en œuvre des politiques relatives à la gouvernance et à la sécurité humaine, à la consolidation de la paix et à la bonne gouvernance ;
- d. Intégration régionale et infrastructures* : Promouvoir l'élaboration de politiques et de programmes visant à renforcer le processus de coopération économique, ainsi que de l'intégration physique et de l'intégration des marchés ;
- e. Ressources naturelles et développement durable* : Elaborer et diffuser des travaux de recherche axés sur les politiques pour appuyer les cadres juridique et réglementaire pour une gestion rationnelle des ressources naturelles.

Au sein de la Division du renforcement des capacités, les cinq équipes thématiques de la stratégie sont réparties en sous-groupes. Pour chaque requête d'un pays, le coordinateur, en collaboration avec les sous-groupes et les équipes thématiques concernés, désigne une « équipe consultative » chargée d'élaborer une stratégie pour donner suite à la requête.

2. Planifier et élaborer une stratégie appropriée

Une fois l'équipe consultative établie, elle doit planifier et formuler une stratégie pour répondre promptement et efficacement à la demande de l'État membre. Les différentes étapes de cette phase sont les suivantes :

Effectuer une analyse sur le pays et rédiger un rapport de synthèse

Il s'agit d'un bref tour d'horizon du contexte, des performances et des stratégies potentielles déjà disponibles pour répondre au(x) question(s) mentionnée(s) dans la requête. Cette analyse peut s'effectuer par des recherches documentaires en recueillant toutes les informations disponibles sur la situation actuelle du pays, les indicateurs et tendances économiques, ainsi que les indicateurs sociaux. Des indicateurs sur un secteur précis mentionné dans la requête (par exemple, la planification, l'industrialisation, les infrastructures et le commerce) doivent également être analysés afin d'évaluer la capacité déjà existante du pays. L'analyse sur le pays doit être conduite afin d'identifier la nature du ou des problèmes à adresser ainsi que les objectifs et les résultats à atteindre.

Une fois cette évaluation terminée, un rapport de synthèse doit être rédigé à partir des informations recueillies lors des recherches documentaires. Ce document doit présenter le contexte de la situation économique, sociale, politique et institutionnelle de l'État membre concerné, étudier les tendances futures et identifier les domaines pour lesquels des changements sont nécessaires afin d'en tenir compte dans le cadre de l'assistance technique. Lorsque l'équipe de la CEA procède à des recherches documentaires, elle doit régulièrement interagir avec l'équipe de liaison de l'État membre afin d'obtenir des informations et des données essentielles déjà existantes sur le pays.

Le rapport synoptique doit également établir si la CEA doit organiser une mission de cadrage dans le pays. Bien qu'elle soit utile dans la majorité des cas, cette mission n'est pas toujours nécessaire. Par exemple, la CEA peut répondre à la demande de renforcement des capacités d'un État membre en organisant des sessions de formation technique pour les institutions et les fonctionnaires de ce pays. Ainsi, la décision d'organiser ou non une mission de cadrage doit se fonder sur la conclusion découlant de la phase d'analyse du pays.

Rédiger une lettre de réponse à l'État membre qui a présenté une requête

Une fois l'analyse contextuelle du pays effectuée, le coordinateur de l'équipe consultative rédige une lettre de réponse, qui doit être brève et précise et contenir les points suivants :

- Accusé réception de la lettre originale,
- Confirmation de la volonté de la CEA de fournir l'assistance demandée,
- Indication si une éventuelle mission de cadrage est envisagée comme première

étape de l'assistance et, dans l'affirmative, proposer une date pour l'entreprendre,

- Indication de toute mesure ou décision susceptible d'être demandée au Gouvernement de l'État qui a présenté la requête, et Désignation d'un ou plusieurs points focaux au sein de la CEA.

À moins d'en avoir reçu l'autorisation, le coordinateur ne signe pas la lettre de réponse. Celle-ci doit être rédigée dans un style protocolaire et diplomatique, et signée par le directeur de la Division du renforcement des capacités ou le Secrétaire exécutif.

La requête officielle de l'État membre et la lettre de réponse de la CEA marquent le début de la collaboration entre l'institution et l'Etat membre concerné.

Elaborer le terme de référence

Avant de lancer le processus d'assistance technique, le coordinateur, en collaboration avec l'interlocuteur de l'État membre concerné, doit élaborer le terme de référence approprié en fonction de la requête. En général, ce terme de référence contient les éléments suivants :

- Introduction et cadre contextuel de la requête;
- Objectifs des mesures à appliquer;
- Résultats escomptés;
- Calendrier;
- Points focaux

Il est possible que deux termes de référence différents soient nécessaires pour la même requête. En général, un premier terme de référence est exigé pour la mission de cadrage (dans le cas échéant) et un second peut être nécessaire pour l'assistance technique en elle-même, lorsque le processus atteint cette phase.

Mettre en place un cadre de suivi et d'évaluation

Le suivi et l'évaluation sont des éléments importants des services consultatifs de la CEA. Établir un cadre de suivi et d'évaluation dans le contexte d'une assistance technique fournie à un pays donne l'occasion de suivre les progrès vers les objectifs fixés, de rééva-

luer les hypothèses émises lors de la phase de planification, de décider si les stratégies de départ sont encore pertinentes et de procéder aux ajustements nécessaires.

Dans les court et moyen termes, les activités de suivi peuvent faire l'objet de consultations régulières avec les clients, de missions de suivi conjointes et de vérifications régulières pour évaluer les plans de travail et les budgets. Dans le long terme, les conseillers régionaux peuvent être amenés à prendre les dispositions nécessaires avec les instituts de statistique du pays partenaire pour recueillir des données sur des domaines de développement clefs ou, si possible, appuyer des études déjà planifiées. Pour s'assurer que les données nécessaires pour le suivi et l'évaluation soient valides, la Division du renforcement des capacités peut fournir un soutien sur le renforcement des capacités aux entités nationales et régionales de la statistique, en collaboration avec le Centre africain pour la statistique et l'IDEP.

B. Phase de déploiement

Organiser une mission exploratoire

Les services consultatifs sont fournis à l'État membre une fois tous les préparatifs mentionnés à la section II.A ont été achevés. La première étape de la phase de déploiement consiste habituellement en l'envoi d'une mission de cadrage dans l'État membre ou la communauté économique régionale concernée. Il est recommandé qu'elle soit organisée en collaboration avec le Bureau régional des Nations Unies pour l'Afrique ou avec l'équipe de pays des Nations Unies, et avec le bureau sous-régional approprié. Le but de cette mission est de tenir des consultations avec les acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux afin de mieux comprendre la requête et les besoins du pays.

Une mission de cadrage permet d'évaluer les politiques et pratiques existantes, les capacités institutionnelles ainsi que la nécessité d'une assistance technique et/ou d'un renforcement des capacités. En se fondant sur ces informations, l'équipe consultative peut alors établir d'autres scénarios stratégiques comportant des possibilités d'actions viables pour le pays, tout en établissant les paramètres de durabilité. Il importe de définir avec soin le rôle de toutes les parties prenantes concernées, y compris éventuellement les partenaires de développement. L'appropriation nationale est un élément nécessaire pour que les initiatives de politique générale et leur mise en œuvre soient un succès. Lors d'une mission de cadrage, il est donc important de mesurer le niveau d'adhésion à l'objet de la requête.

Un rapport initial doit être préparé à la fin de la mission de cadrage, dans lequel les résultats de la mission sont exposés, notamment ceux de l'évaluation des capacités institutionnelles existantes. Le rapport doit également contenir des recommandations sur la voie à suivre, en particulier sur la question du recours à une expertise technique interne ou externe.

Organiser une mission technique

Si lors de la mission de cadrage, il a été déterminé qu'une expertise technique plus approfondie était nécessaire pour répondre à la requête de l'État membre, le coordinateur et l'interlocuteur du pays demandeur vont établir ensemble un terme de référence pour le recrutement d'un candidat qualifié. Le candidat qui aura été retenu doit s'attendre à travailler simultanément sous l'égide des points focaux du pays et de la CEA. Les résultats de la mission technique doivent être publiquement validés dans le pays concerné, en général au cours d'un atelier de validation organisé par la CEA conjointement avec l'État membre.

Le déploiement d'une expertise technique dans le pays et la diffusion de ses résultats, qui peuvent prendre la forme d'un rapport, d'un cadre de politique générale ou d'un autre type de document, marquent la fin de la phase de déploiement.

C. Phase de post-déploiement

Lors de la phase de post-déploiement, le cadre de suivi et d'évaluation convenu sera mis en œuvre. Les indicateurs et les cibles choisis permettent de mesurer l'impact des services consultatifs de la CEA. Le coordinateur continue d'informer régulièrement l'État membre des éléments nouveaux dans le(s) domaine(s) mentionné(s) dans la requête. Il devra faire attention aux défaillances éventuelles du Gouvernement et être alors prêt à fournir des conseils supplémentaires.

Formation et développement des compétences

Le renforcement des capacités dans le pays hôte, y compris la formation et le développement des compétences assurés par l'IDEP, est un aspect important des services consultatifs de la CEA. Dans les phases de pré-déploiement et de déploiement, les services consultatifs devraient comprendre un recensement des besoins en matière de renfor-

cement des capacités des institutions et des fonctionnaires, en particulier concernant l'élaboration de politiques et la mise en œuvre, ainsi que des capacités techniques dans le(s) domaine(s) mentionné(s) dans la requête. Les conseillers doivent travailler en étroite collaboration avec les pays hôtes afin d'explorer les possibilités de mettre en place des projets pilotes ciblés, des ateliers de formation technique et/ou des opportunités d'échanges d'expérience qui peuvent servir à renforcer la capacité du pays hôte dans le(s) domaine(s) indiqués dans la requête.

Compte tenu des ressources limitées de la CEA, l'ampleur de ces initiatives doit rester réaliste. Cependant, dans la mesure du possible, les conseillers régionaux peuvent aider l'État membre à mobiliser des ressources externes pour accroître le nombre d'initiatives similaires.

D. Services consultatifs de suivi

La Division du renforcement des capacités devra souvent traiter plusieurs requêtes à la fois. Il est donc nécessaire de mettre en place un outil permettant de suivre l'évolution des mesures prises par la CEA pour y répondre.

L'annexe 1 montre le tableau de bord des services consultatifs. Il récapitule les trois phases des mesures prises par la CEA en réponse aux requêtes des pays ainsi que les informations pertinentes concernant chaque requête. C'est un outil de suivi flexible, adaptable et facile d'utilisation. Plus important encore, il aide les conseillers et les coordinateurs à maintenir un haut niveau d'organisation et à structurer efficacement la prestation de services consultatifs.

E. Autres rôles possibles des conseillers régionaux

Outre le fait de répondre aux requêtes de pays, les conseillers régionaux doivent également pouvoir contribuer activement aux discussions de haut niveau et aux progrès scientifiques dans leurs domaines respectifs, dans les cadres continental et international. Il s'agit notamment d'effectuer les tâches suivantes :

- Organiser ou participer, en tant que personnes ressources, à des séminaires de haut niveau sur les politiques ou des ateliers de formation de groupes, sur des questions pertinentes liées aux besoins de développement de la région, à l'intention

des fonctionnaires gouvernementaux, des membres des organisations de la société civile ou du secteur privé, aux niveaux national, sous-régional et régional.

- Préparer des rapports de positionnement et des études techniques suivant des occasions, pour les présenter lors de réunions ou pour les publier séparément ou dans une des collections de publications de la CEA.
- Participer à des réunions à la demande d'autres organisations, avec l'approbation du Secrétaire exécutif, à condition que les critères suivants soient remplis :
 - » Le Conseiller régional a un rôle prédéfini et précis à jouer lors de la réunion, en tant qu'expert, présentateur ou modérateur, et non comme simple participant ;
 - » Le Conseiller régional assiste à une réunion à laquelle participent les gouvernements des pays de la région d'Afrique ;
 - » Le sujet de la réunion est un thème prioritaire du programme de travail de la CEA et entre dans le domaine de compétence du conseiller régional ;
 - » La participation du conseiller régional devrait permettre de faire avancer le programme de travail de la CEA.
- Participer aux réunions sur la planification du développement ou aux tables rondes organisées par des partenaires grâce au financement du Programme ordinaire de coopération technique, à condition que la CUA, l'Agence de Planification et de Coordination du NEPAD, l'État membre ou la communauté économique régionale envoie une demande de participation.

Étude de cas n°1 : Exemple d'une réponse de la CEA à une demande d'un État membre pour une assistance sur la politique industrielle et commerciale.

La requête

Le Gouvernement de X présente une requête officielle à la CEA pour une assistance technique afin d'élaborer une politique commerciale pour son pays, en faisant suite au voyage de consultation déjà entrepris dans le pays par un agent chargé de la gestion des programmes du Centre africain pour les politiques commerciales de la CEA. Lors des consultations avec les parties prenantes concernées, il a été décidé que le pays X avait besoin d'une politique industrielle avant de mettre en place une politique commerciale. Une recommandation a donc été faite pour qu'une nouvelle requête soit envoyée à la CEA afin d'élaborer un document de politique générale composé de deux sections : l'une sur la politique commerciale et le second sur la politique industrielle. Les politiques poursuivies devaient être élaborées sous les auspices du ministre du commerce et de l'industrie du pays X.

Le Cabinet du Secrétaire exécutif de la CEA ayant reçu la nouvelle requête, assigne à la Division du renforcement des capacités de coordonner ce travail. Le directeur de la division désigne un conseiller régional comme point focal chargé d'organiser et coordonner la réponse de la CEA à cette requête.

Stratégie de réponse

1. Pré-déploiement

Consultations internes

Le processus de coordination interne débute par des réunions avec les sections techniques concernées : le Centre africain pour les politiques commerciales et la Section de l'industrialisation et des infrastructures de la Division régionale du commerce et de l'industrialisation. L'objectif des consultations internes était d'établir une conception commune de la nature de la requête du pays et de commencer la mise au point d'une stratégie de réponse de la CEA. Un autre objectif était de former l'équipe chargée de cette réponse suivant que chaque section a été invitée de désigner un point focal technique.

Ces consultations internes qui se déroulent dans les premières phases de réponse de la CEA, sont importantes et nécessaires car elles vont permettre d'établir un rapport entre le coordinateur de services consultatifs et les divisions et sections techniques concernées, et constituent la base d'une future collaboration. Durant ce processus, il est conseillé de maintenir un canal de communication ouvert avec toutes personnes et institutions concernées en faisant régulièrement le point avec les directeurs compétents (dans ce cas, ceux de la Division du renforcement des capacités, de la Division de l'intégration régionale et du commerce et du Bureau sous-régional concerné).

Lettre de réponse

Une fois la réponse interne a été formulée, le coordinateur travaillera avec l'équipe et le directeur de la Division du renforcement des capacités afin de rédiger une lettre de réponse au Gouvernement du pays X confirmant la volonté de la CEA de lui fournir l'assistance sollicitée. Comme mentionné au paragraphe 2.A.1 ci-dessus, la lettre informe également au Gouvernement le nom du point focal désigné par la CEA ainsi que les divisions/sections impliquées dans la prestation de ce service.

Réunions de l'équipe consultative

Plusieurs réunions préparatoires ont eu lieu pour discuter de différents points, tels que conduire une analyse sur le pays et élaborer un rapport de synthèse, établir les termes de référence, organiser une mission de cadrage, déterminer si une expertise externe est nécessaire et s'accorder sur les rôles et responsabilités. Il convient de préparer un ordre du jour pour chaque réunion et de rédiger également un rapport de réunion.

2. Déploiement

Préparation de la mission de cadrage : terme de référence et calendrier

Il a été accordé qu'une mission de cadrage dans le pays X était nécessaire. L'équipe consultative a ainsi travaillé avec les points focaux de l'Etat X (les directeurs du commerce et de l'industrie) afin d'établir le terme de référence pour la mission. Le cas présent est relatif à une requête révisée puisque un voyage de consultation antérieur a déjà eu lieu. Des informations sur le contexte ont donc déjà été recueillies pour faciliter d'élaborer la stratégie de la CEA. Il est précisé dans le terme de référence que les résultats escomptés de cette mission étaient plus précis que ceux d'une mission exploratoire normale, qui part de zéro. Avant le départ, l'équipe et les points focaux du pays X se sont accordés sur un premier cadre de travail. Un rapport initial est soumis et approuvé par l'équipe après la mission de cadrage.

La mission de cadrage ouvre la voie au déploiement de l'assistance technique de la CEA au pays X. Un rapport initial et un rapport sur la mission de cadrage sont soumis et, sur la base de leurs conclusions, il a été décidé qu'un consultant compétent devait être recruté pour mener à bien la phase technique de l'assistance. Le terme de référence a été modifié en conséquence et la procédure de recrutement était terminée. Le consultant s'est rendu dans le pays et a travaillé avec les points focaux du pays afin d'élaborer la politique, qui a fait l'objet d'une session de validation ayant bénéficié de la participation de toutes les parties prenantes concernées.

3. Post-déploiement et suivi

Conformément à la stratégie « Unis dans l'action » des Nations Unies, la CEA a fait aussi appel à l'équipe de pays des Nations Unies pour mettre en œuvre la politique. Un plan d'action et un programme de mise en œuvre de la politique ont été élaborés afin de présenter les différentes options aux autorités du pays X quant à la voie à suivre. La CEA continue de travailler avec les points focaux et les autorités afin d'assurer le suivi et d'évaluer l'impact de la nouvelle politique.

III. Conclusions

Le présent guide a été rédigé dans le but d'expliquer aux États membres, aux organisations internationales et aux communautés économiques régionales comment bénéficier de l'assistance technique de la CEA par le biais de services consultatifs. Il ne constitue pas un document énumérant de manière exhaustive tous les services de la CEA. Cependant, il vise à donner des orientations (plus que des instructions) aux conseillers régionaux. Il se fonde sur des principes essentiels comme l'importance de la planification et de la préparation préalables à une réponse à donner à la demande d'un États, l'intérêt du travail d'équipe et la nécessité du suivi et de l'évaluation de l'impact de l'assistance technique de la CEA.

De façon générale, les services consultatifs régionaux devraient avoir pour cibles les besoins essentiels et les priorités de développement, là où la CEA peut ajouter de la valeur, en tenant compte de son avantage comparatif et de son expertise. Les conseillers régionaux doivent fournir une assistance technique de qualité, dans leurs domaines de compétence respectifs, aux États membres et aux communautés économiques régionales sélectionnés. Ils doivent également contribuer à l'analyse des besoins naissants en matière d'assistance technique des États membres, des organisations intergouvernementales et des communautés économiques régionales, et participer à l'élaboration de stratégies pour y répondre. Ceci peut notamment inclure une assistance technique supplémentaire fournie par la CEA ou d'autres partenaires de développement.

Les conseillers régionaux doivent également : établir des réseaux ou les étendre dans leurs domaines de compétence au sein du système des Nations Unies et de l'ensemble de tous les partenaires, faciliter le partage des connaissances, le travail en réseau et d'autres initiatives pertinentes, renforcer la collaboration et fournir un soutien important aux activités de coopération technique de la CEA avec les États membres.

Annexe : Tableau de bord des services consultatifs

| Pré-déploiement | | | | | | | | | | Déploiement | | | | | Post-déploiement | | |
|--------------------------------------|-------------|--|---------------------------------|--|-------------------|-----------------------------|--|--------------------|-----------------|-----------------|----------------------|-----------------------|---------------|---------------------|-------------------------|--------------|--|
| N° de référence et date | Pays ou CER | Sujet | Équipe de la DRC ou responsable | Divisions, institutions ou autres membres du personnel impliqués | Lettre de réponse | Note conceptuelle et mandat | Dates prévues pour la mission exploratoire | Mission de cadrage | Rapport initial | Expérimentation | Assistance technique | Rapport intermédiaire | Rapport final | Suivi et évaluation | Actions complémentaires | Commentaires | |
| MCI/ITD/06 1er avril 2014 | Pays A | Politique industrielle et commerciale | SB | RITD (IS, ATPC) | Oui | Oui | 29 juin – 5 juillet 2014 | Oui | Oui | Oui | Oui | Oui | Oui | Non | Non | | |
| JKL/4/11 26 mai 2014 | CER B | Formulation d'une vision de la région à long terme | SB | SFO | Oui | Oui | 10-11 novembre | Oui | Oui | Oui | Oui | Non | Non | Non | Non | | |
| 870/AMK8/GY/ DU/SA 2 juin 2014 | Pays C | Études de faisabilité – infra-structures | YA/SB | ACBF | Oui | Oui | 11-15 août 2014 | Oui | Oui | Oui | Non | Non | Non | Non | Non | | |
| 087/MPOLTP/SL 14 juillet 2014 | Pays D | Appui pour l'élaboration d'une vision stratégique | SB | MPD, ACS & SFO | Oui | Oui | 24-26 septembre | Oui | Oui | Oui | Oui | Non | Non | Non | Non | | |
| CDD/74/10/2014 | Pays E | Assistance technique sur le cadre juridique et réglementaire de la politique minière du pays X | MN | AMDC & SFO | Oui | Non | Non | Non | Non | Non | Non | Non | Non | Non | Non | | |
| GHUU/1/5/48 | CER F | Élaboration d'une stratégie à long terme et d'une feuille de route sur l'industrialisation | SB | SFO & IDEP | Oui | Oui | 8-12 septembre | Oui | Oui | Oui | Oui | Non | Non | Non | Non | | |

