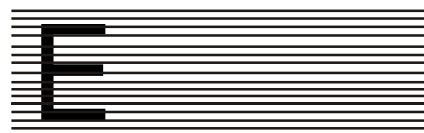




**NATIONS UNIES**

**CONSEIL ECONOMIQUE ET SOCIAL**



Distr.: GENERALE

E/ECA/CM.1/9

7 octobre 2002

FRANÇAIS

Original: ANGLAIS

---

**COMMISSION ECONOMIQUE POUR L'AFRIQUE**

Vingt et unième réunion du Comité d'experts de la  
Conférence des ministres africains des finances, de la  
planification et du développement économique

Johannesburg (Afrique du Sud)  
16 - 18 octobre 2002

**COMMISSION ECONOMIQUE POUR L'AFRIQUE**

Trente-cinquième session de la Commission/Conférence  
des ministres africains des finances, de la planification  
et du développement économique

Johannesburg (Afrique du Sud)  
19 - 21 octobre 2002

**STRATEGIE A MOYEN TERME ET PROGRAMME DE TRAVAIL  
INDICATIF DE L'INSTITUT AFRICAIN DE DEVELOPPEMENT  
ECONOMIQUE ET DE PLANIFICATION, 2003 - 2006**



## I. INTRODUCTION

1. L'Institut africain de développement économique et de planification (IDEP) est une institution panafricaine créée en 1962 par l'Assemblée générale des Nations Unies. Les pays africains nouvellement indépendants ont senti l'urgente nécessité de développer le capital humain au niveau interne comme une condition requise pour asseoir l'indépendance et promouvoir le développement socioéconomique. C'est ainsi que l'IDEP a reçu le mandat de former des décideurs et des cadres chargés du développement, de fournir des services consultatifs aux gouvernements africains et aux organisations régionales, de mener des réflexions et des recherches originales sur les questions de politiques de l'Afrique, de devenir un centre d'excellence jouissant d'une indépendance intellectuelle totale, qui mènera le débat sur les questions liées au développement africain et défendra l'indépendance économique des pays africains.

2. Le principal défi auquel l'Afrique est confrontée dans cette première décennie du vingt-et-unième siècle consiste à renverser la tendance vers le déclin économique dont souffre la région depuis les années 1970, et à renforcer la capacité de participation des économies africaines en tant que partenaires efficaces au sein de l'économie mondiale. Au défi du développement africain s'ajoutent les mutations rapides en matière de technologie et la libéralisation continue du commerce dans le cadre du processus de mondialisation ainsi que le nouveau contexte découlant de la création de l'Organisation mondiale du commerce (OMC).

3. Les pays africains ont récemment déclaré leur intention d'assurer une plus grande appropriation de leurs politiques et formulé un nouveau paradigme de développement qui situe la portée de la croissance et du développement au niveau régional plutôt que national (Union africaine, NEPAD). Cette nouvelle position a entraîné de nouveaux défis et opportunités pour l'IDEP, qui est le seul institut continental mandaté par les gouvernements pour fournir les services spécialisés prévus dans le cadre de sa mission.

## II. DEFINITION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES DE L'IDEP

4. La formulation des objectifs stratégiques de l'Institut est liée à la nécessité d'opérationnaliser les principaux éléments de sa mission et de tracer un chemin conduisant à la restauration de sa crédibilité et à sa pertinence incontestée. A cet égard, son action sera guidée par quatre objectifs précis dans les années à venir:

a) Organiser la formation afin de transmettre aux décideurs africains et aux autres parties prenantes les dernières connaissances qui leur permettraient de répondre aux nouveaux défis en matière de politiques économiques;

b) Servir d'interface entre les communautés de chercheurs et de décideurs;

c) Promouvoir des réflexions et des recherches originales sur les politiques de développement de l'Afrique;

d) Devenir un centre d'excellence jouissant d'une indépendance intellectuelle, qui mènera le débat sur les questions liées au développement africain.

### III. UNE ANALYSE SWOT DE L'IDEP

#### 3.1. Forces

5. L'IDEP est le seul institut panafricain d'enseignement supérieur et la plus vieille institution de formation dans le domaine de la gestion économique et de la planification. Son mandat panafricain lui permet d'articuler et de défendre des positions au nom de tout le continent.

6. L'IDEP bénéficie d'un vaste réseau de diffusion en raison de ses nombreux anciens stagiaires qui occupent des postes clefs partout en Afrique. Au cours des années, l'IDEP a développé un large réseau d'éminents professeurs/chercheurs qui apportent une contribution importante aux activités de l'Institut et jouent le rôle d'antennes de l'IDEP à travers le continent.

7. L'Institut est géographiquement bien situé, avec d'excellentes installations physiques et un matériel d'information et de télécommunications très moderne.

8. L'IDEP est régi par le règlement administratif et financier des Nations Unies, et il y a une forte présence africaine au niveau de ses organes directeurs.

9. L'Institut est entièrement bilingue (anglais et français) et dispose de traducteurs sur place. Tous ses cours et séminaires sont dispensés avec interprétation simultanée.

#### 3.2. Faiblesses

10. L'IDEP est actuellement doté de ressources financières et humaines modestes, ce qui limite son influence en matière de prise de décisions économiques et restreint sa capacité d'attirer des stagiaires de pays qui reçoivent des offres alternatives de formation de la part de la communauté des donateurs.

11. L'Institut manque de visibilité adéquate dans les milieux de décisions de certains pays africains. En conséquence, les contributions financières des Etats membres n'ont pas atteint des niveaux satisfaisants.

12. Les volets de sa mission concernant le plaidoyer, la recherche et les services consultatifs ne sont pas pris en compte de manière satisfaisante et conforme à ce qui est prévu par le mandat.

#### 3.3. Opportunités

13. L'Afrique est actuellement en train de formuler une stratégie de développement qui met l'accent sur l'intégration régionale (Union africaine, Communautés économiques régionales, Initiatives relatives à l'Union monétaire), la conception d'un programme de développement économique au niveau régional (NEPAD), un rôle accru de l'Etat dans le domaine de l'économie institutionnelle et la vertu «retrouvée» de la planification à long terme. Cela entraîne de nouveaux défis intellectuels et de programmation qui sont au cœur du mandat de l'IDEP.

14. L'impact généralement contesté des programmes économiques réalisés en Afrique sous l'égide du Consensus de Washington, notamment les PAS, a laissé la place à la nécessité pour les Africains de concevoir leurs propres initiatives économiques, une démarche qui a été bien reçue par leurs partenaires au développement.

15. Les bailleurs de fonds sont de plus en plus conscients de la nécessité de renforcer les compétences des décideurs africains au lieu de continuer à recourir aux consultants étrangers. Par ailleurs, il est généralement reconnu qu'il est plus économique de former des Africains en Afrique qu'à l'étranger.

### **3.4. Menaces**

16. La baisse de la visibilité peut donner l'impression que l'IDEP est confiné dans une seule sous-région et ne couvre pas toute l'Afrique ou sert un groupe linguistique seulement, étant donné qu'il est situé dans une zone géographique essentiellement francophone.

17. Malgré tous ses efforts visant à retrouver pleinement sa crédibilité et sa pertinence, l'IDEP court le risque de perdre son indépendance intellectuelle en comptant excessivement sur l'appui financier des donateurs à travers des projets, par opposition aux financements de base non liés à des activités spécifiques .

18. L'efficacité et la pertinence de l'Institut pourraient être compromises s'il n'arrivait pas à mobiliser suffisamment de ressources financières et à minimiser leur variabilité par la diversification de ses sources de financement.

## **IV. CHOIX DES PRIORITES STRATEGIQUES**

19. L'Institut s'efforcera de saisir les synergies potentielles dans le lien entre la recherche, la formation et la politique, en utilisant les dernières connaissances et en tenant pleinement compte du contexte africain.

### **4.1. Couverture**

20. L'IDEP a pour mandat de servir tous les pays africains. Ses principaux groupes cibles sont notamment les décideurs de niveau intermédiaire et supérieur ainsi que les cadres du secteur public, les représentants des organisations africaines, de la société civile et du secteur privé.

21. Les domaines dans lesquels l'Institut concentrera ses activités sont identifiés en fonction des éléments suivants : a) le programme des organisations régionales qui formulent et appliquent la stratégie continentale de l'Afrique en vue du développement économique et b) les priorités nationales retenues par les pays africains. Afin d'atteindre un haut niveau d'efficacité dans la réalisation de sa mission, l'IDEP se concentrera essentiellement sur trois grands domaines thématiques, à savoir :

a) L'intégration régionale, y compris les questions concernant la convergence, l'harmonisation des politiques et de la législation, la formulation des politiques au niveau régional, la construction des infrastructures régionales, l'économie de la promotion de la paix, etc.

b) Les politiques commerciales et les négociations commerciales dans le cadre de l'OMC, y compris la formulation des politiques d'incitations liées au commerce, les politiques de renforcement de la compétitivité, les négociations dans le cadre de l'OMC liées aux produits génériques et aux produits de base, etc., et

c) La croissance et le développement économiques, y compris les stratégies de croissance, la gestion macroéconomique, les finances, le capital humain, le VIH/SIDA, l'éducation, la migration, le genre, etc.

### Activités de Formation

22. La formation de décideurs africains de niveau intermédiaire et supérieur constitue un élément important de la mission de l'IDEP; elle sera guidée par deux objectifs précis:

a) Le premier consiste à offrir aux fonctionnaires africains ainsi qu'aux cadres du secteur public et privé un programme post-universitaire sanctionné par un diplôme, qui leur permettrait d'acquérir les techniques de pointe en matière d'analyse économique et de gestion de l'économie, avec une grande pertinence par rapport aux politiques et un important contenu économique africain. Le Programme de DEA de l'IDEP en politique économique et gestion de l'économie est conçu à cette fin. L'accent qu'il met sur la pertinence par rapport aux politiques et son groupe cible composé de décideurs professionnels en matière de politiques économiques avec plusieurs années d'expérience professionnelle, le différencient des programmes de DEA types offerts par les universités en Afrique et ailleurs.

b) Le deuxième volet du programme de formation de l'IDEP comprend un certain nombre de cours de courte durée d'un à trois mois, qui couvrent des sujets précis concernant les politiques. Le but des cours de courte durée est d'aider les décideurs et les analystes africains à renforcer leurs compétences dans des domaines de politiques précis. La liste de cours de courte durée a été établie en tenant compte des principales questions de politiques qui sont contenues dans le programme de développement des organisations régionales africaines (intégration régionale, NEPAD, négociations dans le cadre de l'OMC), et des politiques des gouvernements nationaux.

### Activités de recherche et de consultation

23. Le programme de recherche et de services consultatifs de l'IDEP est lié à l'agenda des organisations régionales africaines et des pays africains. Sa programmation suppose une souplesse inhérente afin que l'Institut puisse répondre à de nouveaux défis en matière de politiques et aux requêtes formulées par ses parties prenantes. Que la recherche soit menée en réponse à des sollicitations immédiates ou à des visions de long terme, elle sera essentiellement orientée vers les politiques et sera motivée par la nécessité d'informer le processus de formulation des politiques.

24. Les trois principaux domaines de recherche auxquels l'IDEP s'intéressera sont les suivants :

- Intégration régionale;
- Politiques commerciales et négociations commerciales dans le cadre de l'OMC;
- Croissance et développement économiques.

D'autres sujets de recherche pourraient être pris en compte dans le programme à la demande des parties prenantes africaines.

### **4.2. Leviers d'action**

25. Pour remédier à la contrainte imposée par ses ressources limitées et amplifier l'impact de ses activités, l'IDEP explorera trois principaux circuits:

- Premièrement, l'Institut cherchera à établir des liens de collaboration à long terme avec les organisations panafricaines, telles que la Commission économique pour l'Afrique (CEA),

l'Union africaine (UA), la Banque africaine de développement (BAD) et l'Association des universités africaines (AUA);

- Le deuxième levier d'action consistera à établir un réseau de centres africains de recherche économique qui collaboreront avec l'IDEP dans la conduite de recherches axées sur les politiques, en mettant principalement l'accent sur le programme panafricain en matière de politiques. L'IDEP cherchera également la collaboration avec les réseaux de recherche existants, tels que le Consortium pour la recherche économique en Afrique (CREA) à Nairobi, le Forum pour la recherche économique (ERF) au Caire, l'Organisation de la recherche en sciences sociales en Afrique de l'Est et australe (OSSREA) à Addis Abeba, le Forum du réseau africain des connaissances (AKNF) à Addis Abeba et le Conseil pour le développement de la recherche économique et sociale en Afrique (CODESRIA), dont le siège est à Dakar;
- Troisièmement, la collaboration scientifique au niveau international aidera également l'Institut à accroître sa crédibilité et son impact. Cet objectif sera atteint grâce à la participation active du Conseil consultatif, à des visites de personnalités scientifiques de renom et à la collaboration avec des centres de recherche et de formation en Afrique et ailleurs. Cette collaboration comprendra également la participation de décideurs de haut niveau ou retraités au Forum sur les politiques et au Programme de spécialistes invités.

### **4.3. Stratégie de marketing**

26. La création, dans la plupart des pays africains, d'universités et autres institutions d'enseignement supérieur, a fait que l'IDEP devait inévitablement redéfinir, non pas forcément sa mission, mais son avantage comparatif et, partant, son créneau. La stratégie de marketing s'articule autour des quatre concepts suivants: Produits, politique des prix, promotion et approche proactive.

#### **4.3.1. Produits de l'IDEP**

27. Comme il a été indiqué dans la section concernant la couverture, l'Institut assurera trois types de produits, à savoir la formation, la recherche et les services consultatifs. Ces produits peuvent donner lieu à des synergies considérables qui aideront à déterminer la nature et le degré de l'avantage comparatif et de la valeur ajoutée de l'IDEP. Ses activités devront également engendrer des sous-produits qui présentent un grand intérêt. Le Forum sur les politiques et les programmes de spécialistes invités, qui sont envisagés, appartiennent à cette catégorie.

#### **4.3.2. Politique des prix**

28. L'IDEP est une organisation à but non lucratif et n'a pas besoin d'accumuler des excédents au-delà des exigences de sa viabilité financière. L'Institut s'efforcera de fournir ses services soit gratuitement, quand cela est possible, soit en appliquant des tarifs sensiblement inférieurs à ceux de toute autre alternative disponible.

#### **4.3.3. Promotion**

29. Une politique de communication globale sera élaborée afin d'aider à organiser ses activités de marketing. Un responsable des communications sera engagé pour assurer la vulgarisation des activités institutionnelles de l'IDEP liées à la communication, à la publication et au réseau Internet. Le Directeur de

l'IDEP établira et maintiendra un contact étroit avec les gouvernements africains et les organisations régionales pour les tenir au courant des activités de l'IDEP et discuter de ses projets.

#### **4.3.4. Approche proactive**

30. Non seulement l'IDEP entreprendra une vaste campagne de sensibilisation mais aussi il recherchera l'apport et explorera les besoins potentiels de chaque partie prenante africaine : gouvernements nationaux, organisations régionales ou entités de la société civile. Par ailleurs, l'Institut essaiera de contribuer au débat sur les politiques ou à la formulation des politiques relatives au principaux programmes économiques du continent, à savoir le NEPAD, l'Union Africaine, les négociations dans le cadre de l'OMC, la création d'unions monétaires ou douanières sous-régionales, etc. L'IDEP fera preuve du même esprit proactif dans ses relations avec les médias, la communauté scientifique internationale et les organismes donateurs.

## **V. CADRE INSTITUTIONNEL**

### **5.1. Gouvernance de l'IDEP**

31. Une Equipe spéciale qui a été commise en mars 2000 pour évaluer l'avenir de l'IDEP s'est considérablement appesantie sur la gouvernance de l'Institut. Les modifications qu'elle a proposées concernant la gouvernance de l'IDEP ont été approuvées par le Conseil d'administration à sa réunion qui s'est tenue en octobre 2001. La structure et la composition qui sont présentées ci-dessous reflètent les recommandations de l'Equipe spéciale d'évaluation.

#### **32. Le Conseil d'administration**

Sa composition est la suivante:

- Dix (10) représentants des gouvernements africains, dont deux pour chacune des cinq sous-régions du continent (Afrique du Nord, Afrique de l'Ouest, Afrique de l'Est, Afrique centrale et Afrique australe);
- Un représentant de chacune des trois (3) organisations régionales, à savoir la CEA, l'OUA/UA et la BAD;
- Deux (2) représentants du secteur privé;
- Deux (2) représentants de la société civile;
- Un représentant du Gouvernement du Sénégal;
- Un représentant du Conseil consultatif;
- Le Directeur de l'Institut qui exerce les fonctions de Secrétaire du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration se réunit une fois tous les deux ans pour examiner le rapport sur la performance de l'IDEP et pour approuver les programmes et plans. Il choisit parmi ses membres un Comité exécutif composé de cinq (5) personnes.



### 33. Le Comité exécutif

C'est un nouvel organe directeur de l'IDEP et rend compte au Conseil d'administration. Il se réunit deux fois par an pour suivre la mise en œuvre des programmes et des décisions du Conseil d'administration. Il donne également des orientations au Directeur dans sa gestion de l'Institut. Il est composé comme suit:

- Le président du Conseil d'administration;
- Un représentant des gouvernements;
- Un représentant des trois organisations régionales;
- Un représentant du secteur privé;
- Un représentant de la société civile;
- Le Directeur de l'Institut.

### 34. Le Conseil consultatif

Le Conseil consultatif devra donner à l'IDEP une bonne orientation intellectuelle en ce qui concerne ses programmes techniques dans les domaines de la recherche, de la formation et des services consultatifs et aider à promouvoir et à renforcer la visibilité et la crédibilité scientifique de l'Institut. Il se réunit au moins une fois par an. Sa composition se présente comme suit :

- Le Directeur de l'IDEP en qualité de président;
- Le Directeur adjoint de l'IDEP;
- Un professeur principal de l'IDEP;
- Cinq professeurs nommés dans les cinq sous-régions géographiques du continent;
- Trois professeurs de trois disciplines universitaires appropriées de l'extérieur de l'Afrique, un des pays industrialisés, un de l'Amérique latine et un de l'Asie.

## 5.2. **Dotation de l'Institut en personnel**

35. pour accomplir son mandat et accumuler de l'expertise sur place, l'IDEP a besoin de renforcer son personnel professionnel en engageant plusieurs économistes et, éventuellement, des spécialistes d'autres sciences sociales. Des agents des services généraux d'appui seront également engagés pour renforcer la capacité de l'IDEP en matière de gestion administrative et financière.

## 5.3. **Services d'appui**

36. L'IDEP a élaboré un plan pour l'amélioration de ses services informatiques et téléphoniques, une automatisation plus poussée de ses services financiers et administratifs et un cours de perfectionnement en informatique destiné à l'ensemble de son personnel

#### **5.4. Evaluation des performances de l'IDEP**

37. Le degré d'adéquation de la stratégie devra être évalué, au niveau conceptuel et pratique, grâce à un suivi constant de l'évolution de l'Institut et à des évaluations externes qui seront entreprises de temps à autre. A cette fin, un instrument d'évaluation permettant de saisir les principaux éléments de la stratégie est conçu et sera utilisé par la Direction de l'IDEP pour prendre des actions correctrices le cas échéant.