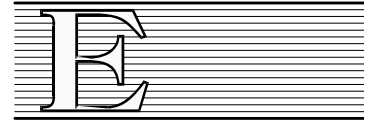




NATIONS UNIES
CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL



Distr.: GÉNÉRALE

E/ECA/COE/26/11
1^{er} mars 2007

FRANÇAIS
Original: ANGLAIS

COMMISSION ÉCONOMIQUE POUR L'AFRIQUE

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

Vingt-sixième réunion du Comité d'experts

Addis-Abeba
29 mars – 1^{er} avril 2007

**Rapport sur l'évaluation extérieure de l'Institut africain de développement
économique et de planification (IDEP)**

Historique

1. À la trente-neuvième session de la Commission, tenue en mai 2006 à Ouagadougou, les ministres africains des finances, de la planification et du développement économique ont examiné la situation financière préoccupante de l'Institut africain de développement économique et de planification (IDEP). Ils ont invité le Secrétaire exécutif de la Commission économique pour l'Afrique (CEA) à faire des propositions pour améliorer cette situation et à présenter un rapport à la quarantième session de la Commission. En conséquence, le Secrétaire exécutif de la CEA a donné pour mission à un groupe dirigé par M. Peter Annie Anyang' Nyong'o, Président, African Research and Resource Forum (ARRF) et M. Alioune Sall, Directeur exécutif de l'Institut des futurs africains de mener une évaluation indépendante de l'IDEP et de faire à la CEA des recommandations qui seraient présentées à la Conférence des ministres africains des finances, de la planification et du développement économique, prévue les 2 et 3 avril 2007 à Addis-Abeba. Le rapport serait ensuite finalisé compte tenu des délibérations des ministres. La présente note traite de la question et présente les conclusions et recommandations préliminaires du groupe d'évaluateurs.

L'IDEP

2. L'IDEP, dont le siège est à Dakar, a été créé en 1962, en vertu de la résolution 1708 (XVI) du 19 décembre 1961 adoptée par l'Assemblée générale de l'ONU et de la résolution 58 (IV) du 1er mars 1962 adoptée par la Commission économique pour l'Afrique. Il a pour mission de:

- a) Dispenser une formation théorique et pratique aux décideurs et aux spécialistes du développement sur la planification du développement et de fournir des services consultatifs dans ce domaine aux gouvernements africains et aux organisations régionales;
- b) Promouvoir des réflexions et des recherches originales sur les questions de fond concernant l'Afrique;
- c) Devenir un centre d'excellence pour diriger le débat sur le développement de l'Afrique;
- d) Promouvoir et défendre l'indépendance économique des pays africains.

3. Dans l'accomplissement de son mandat, l'IDEP a obtenu, depuis sa création, des résultats variables. Actuellement, l'IDEP donne l'impression de n'avoir pas évolué et d'avoir perdu de sa visibilité, et son aptitude à s'acquitter du mandat qui lui a été confié suscite le doute. Compte tenu de l'évolution des besoins et demandes des États membres, compte tenu également de l'apparition de plusieurs centres d'excellence en Afrique ayant un mandat similaire, la CEA a dû réexaminer ses activités pour recentrer sa mission et son mandat et les axer davantage sur les défis de développement de l'Afrique.

4. La présente note expose, dans les grandes lignes, les principales conclusions et recommandations du Groupe des évaluateurs, dont on espère qu'elles permettront à la Conférence des ministres de prendre les décisions nécessaires afin de rendre l'IDEP plus centré sur sa mission, plus capable et plus utile.

5. Le groupe d'évaluateurs conclut que l'IDEP a un rôle important à jouer en Afrique et devrait être réorganisé pour jouer ce rôle avec efficacité. Il estime qu'il faudrait mettre en place un système de gestion lui permettant de mettre plus efficacement à contribution ses organes délibérants et ses États membres. Par ailleurs, une évaluation scientifique détaillée de ses besoins ainsi qu'un audit de sa gestion s'imposent pour apporter une nouvelle vigueur, une nouvelle orientation, de nouvelles compétences de gestion et un nouvel engagement concernant la réalisation de la vision et de la mission de l'Institut. L'augmentation des ressources financières n'aura de conséquences positives que si ces mesures sont appliquées.

Résumé des principales conclusions et recommandations

1. *L'IDEP et son créneau dans un monde en mutation*

6. L'environnement dans lequel l'IDEP fonctionne actuellement a changé au fil des ans, mais l'IDEP a toujours un créneau à occuper pour remplir la mission qui lui a été confiée à l'origine et qui est, fondamentalement, très utile pour l'Afrique. De nombreux pays ont des institutions similaires qui exécutent des programmes de recherche et de formation sur la planification du développement, mais aucune d'elles ne le fait au niveau panafricain ni dans l'optique de servir les intérêts et besoins de toutes sortes des États membres de l'Union africaine.

7. **Recommandations:**

- a) L'Afrique a toujours besoin que l'IDEP remplisse la mission qui lui a été confiée à l'origine en tant qu'institution panafricaine.
- b) L'IDEP a cependant besoin d'être réorganisé pour dispenser des cours correspondant à la demande actuelle des pays africains, en tenant compte d'initiatives comme le Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), le Mécanisme d'évaluation intra-africaine et les priorités de l'UA.

2. *Rôle de l'IDEP dans la formation à court terme et structure actuelle des programmes de formation*

8. Les programmes actuels de formation à court terme de l'IDEP comprennent un certain nombre de cours de brève durée, allant de un à trois mois et portant sur des sujets précis. Ils ont pour objectif d'aider les décideurs et les analystes africains à renforcer leurs compétences dans des domaines spécifiques. De nombreux gouvernements africains ont bénéficié de ces cours, en particulier de cours faits sur mesure et spécifiques à la région. Actuellement, la plupart des cours sont dispensés à l'IDEP, à Dakar, où le personnel d'encadrement est insuffisant et où la bibliothèque et les moyens de formation sont sous-utilisés.

9. Les coûts pourraient être réduits et la participation accrue si l'IDEP organisait certains de ces cours, en particulier les cours faits sur mesure, en collaboration avec les communautés économiques régionales (CER), d'autres institutions régionales, des universités nationales, des gouvernements et même des organisations non gouvernementales (ONG). La CEA pourrait détacher auprès l'IDEP, à court terme, certains de ses fonctionnaires pour assurer une formation sur place.

10. Recommandations:

- a) Une évaluation scientifique des besoins, comme celle qui a été effectuée en 1994, serait nécessaire pour donner à l'évaluation de l'Institut la suite qui conviendrait;
- b) Il faudrait ensuite organiser une conférence réunissant des universitaires, des partenaires de développement et la CEA pour examiner en détail un plan de restructuration de l'IDEP.

3. Possibilité d'associer l'IDEP aux activités d'apprentissage mutuel de la CEA

11. Le Groupe de réflexion africain sur les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté et les Objectifs du Millénaire pour le développement met l'accent sur l'échange de bonnes pratiques dans la mise en œuvre des DSRP en Afrique. Il s'occupe également de l'identification des lacunes nationales en capacités, de la formulation de recommandations concernant les mesures voulues par les diverses parties prenantes pour remédier à ces lacunes et de l'élaboration de propositions de plans d'action permettant d'améliorer la contribution des DSRP au processus de développement dans divers pays africains. C'est un domaine dans lequel, grâce à la recherche, à la mise en réseau et à la stimulation du dialogue, les activités de l'IDEP pourraient compléter celles de la CEA.

12. Recommandations:

- a) Un IDEP réformé devrait fournir plus efficacement les résultats attendus sur cette initiative particulière;
- b) Le travail ainsi accompli devrait bénéficier du soutien des États membres par l'intermédiaire de l'Union africaine, vu l'impact considérable qu'il aura sur la formulation et la mise en œuvre des politiques économiques.

4. Domaines de collaboration entre l'Union africaine et l'IDEP dans le cadre du programme global de la CEA en matière de renforcement des capacités et d'assistance à la CUA.

13. La collaboration entre la CUA et la CEA est illustrée notamment par les trois actions suivantes: a) La signature, le 16 novembre 2006, de la déclaration concernant un cadre pour le Programme décennal de renforcement des capacités élaboré par l'ONU; b) La relance du secrétariat commun UA-CEA-BAD, et c) La conclusion d'accords bilatéraux entre l'UA et la CEA.

14. S'agissant du troisième point, la CEA apporte des contributions techniques aux réunions ministérielles de l'UA. Elle appuie, par le truchement de l'IDEP, l'objectif de l'UA d'une Afrique mieux intégrée économiquement. C'est ainsi que le programme sur l'intégration économique en Afrique, financé par la Banque arabe pour le développement économique en Afrique (BADEA), est mis en œuvre dans les locaux de l'IDEP. Il vise à améliorer la capacité d'absorption de la CUA et des communautés économiques régionales (CER) dans le cadre de la mise en œuvre du Traité instituant la Communauté économique africaine. Il s'adresse aux responsables chargés des questions d'intégration dans les États membres, qu'il a pour objectif d'aider à mieux comprendre le défi de l'intégration et à répondre aux attentes de leurs administrations respectives.

15. À ce jour, quatre sessions ont été organisées, deux en anglais et deux en français. D'après les participants, le stage est très pertinent et utile, pour leur avoir permis d'améliorer considérablement leur rendement professionnel.

16. Partant des consultations menées pour le présent examen, la CUA a formulé sur l'exécution du programme de formation les observations suivantes:

- a) Le stage répond parfaitement aux besoins de l'Union africaine et, partant, la demande pour celui-ci demeure très forte. Toutefois, en raison de contraintes de ressources, la participation a été limitée à 20 personnes par session;
- b) S'agissant de l'exécution, l'IDEP n'a pas assez consulté la CUA sur le processus de sélection des experts chargés d'animer le programme. Conséquence: dans un certain nombre de cas, des personnes peu au fait du processus actuel d'intégration de l'UA ont été recrutées;
- c) Enfin, les participants au programme ont fait état des problèmes pour trouver un logement, des services d'assurance appropriés, etc., attribués aux difficultés administratives de l'IDEP.

17. **Recommandations**

- a) Étant donné sa pertinence et la forte demande qu'il suscite, le programme de formation de l'IDEP doit être maintenu.
- b) Il convient de renforcer le mécanisme de consultation avec la Commission de l'Union africaine, afin d'assurer un choix judicieux des experts.
- c) L'IDEP devrait élaborer des plans de financement novateurs permettant d'accroître durablement le nombre des participants.

5. *Plan d'action pour assurer à l'IDEP une viabilité financière à long terme.*

18. L'IDEP a compté pendant des années sur quatre sources principales de financement:

- a) Les contributions de l'ONU, qui, à 500 000 dollars par an, sont restées inchangées malgré l'augmentation du coût de la vie, etc;
- b) Les contributions annuelles des États membres, qui varient d'une année à l'autre;
- c) L'appui des donateurs, généralement ciblé sur des stages et des programmes de formation précis.
- d) Les frais d'inscription payés par les étudiants suivant des stages courts.

19. Bien qu'au regard des besoins de l'IDEP et de l'obligation que l'ONU lui impose de s'acquitter efficacement de son mandat, qui n'a pas varié, la raison commande aisément à l'Organisation de réviser à la hausse le montant de ses contributions, cela n'a jamais été le cas,

malgré les résolutions prises chaque année à cet effet par la Conférence des ministres africains des finances, de la planification et du développement économique.

20. **Recommandations:**

- a) Il est possible que l'appui financier à l'IDEP s'améliore si l'Institut utilise prudemment et judicieusement les ressources financières dont il dispose déjà.
- b) À cet égard, il faudrait faire un audit de gestion afin de rationaliser les opérations et de recommander des moyens d'utiliser plus de manière efficace et plus productive les ressources actuelles et d'en attirer de nouvelles.

6. *Gestion de l'IDEP comme institution*

21. Dans sa *Stratégie à moyen terme et programme de travail indicatif, 2007-2010*¹, l'IDEP souligne que pour jouer efficacement un rôle de formation et de consultation à l'échelle continentale, l'Institut doit faire preuve de vision en identifiant les importants défis politiques du futur, en posant des problèmes pertinents et en contribuant à les résoudre. L'IDEP a la responsabilité cruciale, notamment, de développer la capacité de définir clairement les futurs problèmes de développement et de proposer des moyens d'en contrôler l'apparition et de s'y attaquer sans délai, en utilisant des approches internes. Il doit également s'attacher à signaler ces problèmes à l'attention des responsables politiques. À ce sujet, le programme de travail indicatif souligne en conclusion que la crédibilité scientifique est une condition préalable, car la qualité intrinsèque du travail de l'IDEP doit toujours rester incontestable².

22. Si l'examen souscrit à cette perception du rôle d'animation scientifique de l'IDEP dans l'accomplissement de sa mission, il note cependant que l'état actuel de la dotation en personnel et de la gestion, de l'encadrement institutionnel et du fonctionnement effectif des structures de gouvernance de l'Institut laisse beaucoup à désirer.

23. Premièrement, alors que le **Conseil consultatif** devrait agir en tant que **Conseil scientifique** pour l'IDEP et avoir un rôle de premier plan dans l'examen, la recommandation et l'approbation du programme des cours et des formations et de la teneur scientifique des travaux de l'IDEP, cet organe est quasiment moribond. L'IDEP a fonctionné, pendant les cinq dernières années, sous la seule autorité du Directeur, situation qui est à la fois inacceptable et intenable.

24. Deuxièmement, le **Comité exécutif** a parfois rempli le vide laissé par un **Conseil scientifique** anémié, mais de façon inepte et inefficace.

25. Troisièmement, l'IDEP n'est pas doté du personnel suffisant. Sur les huit administrateurs, seuls trois peuvent assurer des cours et des programmes de formation. Ces trois administrateurs sont le Directeur (qui est très souvent en mission à l'étranger), le Directeur adjoint (chargé de la formation) et un professeur à plein temps. L'IDEP engage du personnel pour la formation et l'enseignement en fonction des besoins. De ce fait, il est très difficile d'établir pour l'Institut un profil de prééminence scientifique et de centre d'excellence auquel l'Afrique peut avoir recours pour obtenir des connaissances de pointe sur la planification et les options de développement.

¹ IDEP (octobre 2006), *Stratégie à moyen terme et programme de travail indicatif, 2007-2010*, Dakar

² Ibid, page 9

26. Quatrièmement, une culture de gestion propice à un bon moral du personnel et à une relation de travail productive entre les administrateurs et les agents de services généraux n'a pas encore été mise en place. Les performances s'en ressentent et cela contrarie l'aspiration de l'IDEP d'être un centre d'excellence.

27. Cinquièmement, l'IDEP dispose d'une bibliothèque et d'une base de données très riches, qui pourraient s'avérer des plus utiles pour les universitaires et experts de passage. Mais cette ressource est sous-utilisée et concerne principalement les cours du niveau de la maîtrise et autres programmes de formation. L'IDEP pourrait s'associer avec d'autres institutions de recherche pour l'exploitation de cette ressource, ce qui encouragerait la collaboration au niveau de la recherche et des travaux scientifiques dans le domaine de l'économie et de la planification du développement.

28. Sixièmement, l'IDEP n'a pas répondu aux attentes dans le domaine des publications. Pas un seul périodique ou bulletin académique n'émane de l'IDEP. Au cours des cinq dernières années, les travaux de l'IDEP n'ont abouti à aucun ouvrage. Certains travaux en cours sont prometteurs, mais nous n'avons pas été en mesure de les voir ou de les évaluer.

29. **Recommandations**

- a) La vision et la mission de l'IDEP, telles qu'elles ont été définies à l'origine, sont toujours pertinentes. Il est toutefois nécessaire de passer des activités normales, comme la réalisation de quelques programmes de formation et d'un cours de maîtrise, à une façon plus agressive et imaginative de remplir cette mission, avec une administration qui y croit et est à la hauteur;
- b) La prééminence intellectuelle est un facteur indispensable pour une institution comme l'IDEP. L'Institut aurait besoin à cet égard d'un spécialiste, bien connecté avec les milieux intellectuels en Afrique, respecté pour sa productivité académique et sa hauteur de vues et doté de compétences lui permettant de traiter avec les gouvernements et les États membres;
- c) L'IDEP doit avoir une bonne relation de travail avec le pays hôte;
- d) Pour que le moral du personnel s'améliore, il faut qu'un conseil du personnel, reconnu par l'administration, tiende des réunions régulières avec cette dernière et définisse le fonctionnement de l'institution comme une entreprise;
- e) La collaboration et le partenariat avec des institutions africaines, telles que le Conseil pour le développement de la recherche économique et sociale en Afrique (CODESRIA), ne devraient pas seulement exister sur le papier, mais se voir dans certaines activités de l'IDEP comme des séminaires communs, des publications, des ateliers, l'échange de personnel, etc;
- f) L'IDEP et la CEA devraient collaborer plus étroitement. Des fonctionnaires de la CEA pourraient venir à l'IDEP en tant que conférenciers, chercheurs ou formateurs temporaires, sans frais pour l'Institut;
- g) L'IDEP devrait commercialiser ses ressources comme le centre de données, la bibliothèque et les installations de conférence.