



E/ECA/COE/35/19
AU/STC/FMEPI/EXP/19(II)
Distr. générale
26 mars 2016

Français
Original: anglais

Commission économique pour l'Afrique
Comité d'experts
Trente-cinquième réunion

Union africaine
Comité d'experts
Deuxième réunion

**Neuvième Réunion annuelle conjointe du Comité technique
spécialisé de l'Union africaine sur les finances, les affaires
monétaires, la planification économique et l'intégration et de
la Conférence des ministres africains des finances, de la
planification et du développement économique de la
Commission économique pour l'Afrique**

Réunion du Comité d'experts
Addis-Abeba, 31 mars – 2 avril 2016

CENTRE D'EXCELLENCE AFRICAIN POUR DES MARCHÉS INCLUSIFS

NOTE DE CADRAGE – DOCUMENT DE TRAVAIL

Projet 11, 27 novembre 2014

"Crucial est le développement économique, à travers le secteur privé, qui permet aux gens d'avoir des emplois qui garantissent des moyens d'existence."

Présidente de la CUA, S.E. Dr. Nkosazana Dlamini

Résumé analytique

L'Afrique a connu une croissance phénoménale au cours des dernières années, mais qui n'a pas été nécessairement inclusive ni ne s'est traduite par une réduction de la pauvreté et l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). Des marchés dynamiques tout comme des sociétés et entrepreneurs du secteur privé sont le moteur de la croissance, créent des emplois et des revenus et fournissent des biens, des services ainsi que des solutions en faveur des femmes et des hommes pauvres, et de ce fait peuvent diversifier les choix et accroître les possibilités. La création de marchés inclusifs est essentielle pour impulser une croissance inclusive et un développement durable.

La Commission de l'Union africaine, conformément aux priorités énoncées dans son plan stratégique 2014-2017 et certaines des nouvelles priorités de l'Agenda 2063, propose la création d'un Centre d'excellence africain pour les

marchés inclusifs, comme contribution directe aux efforts visant à concilier croissance et développement inclusif. Le Centre d'excellence favorisera l'intégration économique régionale à travers la transformation dans les chaînes de valeur régionales, en commençant par l'industrie alimentaire. Ce faisant, il appuiera la mise en place de marchés et d'entreprises plus inclusifs en Afrique en vue de créer des emplois, de générer des revenus et de réduire la pauvreté. Le Centre fournira des produits et services à la Commission de l'Union africaine, aux Communautés économiques régionales (CER) et à leurs États membres pour les aider à intégrer les pauvres et les groupes les plus vulnérables (notamment les femmes et les jeunes) en tant que producteurs, employés et consommateurs, dans leurs politiques et programmes de développement économique interne, et dans les marchés de leurs États membres. Il travaillera à l'échelle régionale (niveau Afrique) et sous-régionale (niveau CER) et veillera à ce que les aspects relatifs aux collaborations Sud-Sud et triangulaire soient pleinement pris en compte et encouragés.

Le résultat attendu du travail du Centre est la ***promotion de l'intégration économique régionale par le biais de la transformation dans les chaînes de valeur régionales***, contribuant directement à la croissance inclusive et au développement durable. Pour atteindre ce résultat, le Centre doit être créé, considéré opérationnel et être viable financièrement et en tant qu'institution. Il peut avoir la configuration tout à la fois d'un centre et d'un réseau d'institutions existantes connectées qui feront progresser le programme ci-dessus. Une opération de planification des activités est prévue en 2015 afin d'aider à définir les meilleures options au regard de son passage à la phase opérationnelle ainsi que son modèle financier. La Commission de l'Union africaine a demandé que le PNUD fournisse une assistance technique dans l'incubation du Centre, compte tenu de son expérience dans le domaine des chaînes de valeur régionales et de la création, à ce jour, de marchés inclusifs en Afrique.

«L'Union africaine attache un très grand prix à l'autonomisation agressive d'un secteur privé florissant. L'avenir de l'Afrique est fortement tributaire de la vision et de la performance du secteur privé.

Le succès du secteur privé et l'impact qui en découle sur la croissance économique et le développement socio-économique et politique auront une influence considérable sur l'éradication de la pauvreté et les efforts en faveur du développement humain. »

**Commissaire aux affaires économiques de la CUA,
S.E. Dr. Anthony Mothae Maruping**

1. Bien-fondé

Les marchés jouent un rôle fondamental dans le quotidien des populations démunies en Afrique. À l'instar des sociétés et des entrepreneurs du secteur privé qui y participent, en tant que moteur de croissance, ils créent des emplois et des revenus et fournissent des biens, des services et des solutions pour les femmes et les hommes pauvres, et peuvent ainsi multiplier les choix et accroître les possibilités. Dans la plupart des pays, les marchés sont également essentiels pour déterminer s'il y a génération de croissance et si elle est ou non inclusive.

Pour autant, comme en témoigne la situation dans de nombreux pays africains, les marchés ne fournissent pas toujours l'accès et les avantages dont les pauvres et les personnes les plus vulnérables ont besoin. Le défi consiste à faire en sorte que les marchés soient bien régis et réglementés afin qu'il en découle des possibilités plus vastes d'avantages pour la société, y compris pour les pauvres et les personnes les plus vulnérables. Cela nécessite une interaction étroite entre l'État, le secteur privé et la société civile au sens large dans laquelle chacun joue des rôles définis, et dispose de capacités suffisantes pour surmonter les restrictions existantes imputables à l'inadéquation des

cadres politiques, juridiques et réglementaires et à l'absence de forums pour appuyer les concertations inclusives et la formulation des politiques, en y associant toutes les parties prenantes, notamment les jeunes et les femmes.

Les pays africains ont enregistré certains des taux de croissance économique les plus élevés du monde et figurent parmi les pays qui progressent le plus rapidement sur l'indice de développement humain¹. Il ressort des rapports qu'en 2010, six des dix économies les plus dynamiques au monde se trouvaient en Afrique. Des politiques macroéconomiques et de gestion saines ont permis de réaliser, pour l'ensemble du continent, un PIB de l'ordre de 1 500 milliards de dollars EU, un montant qui devrait doubler à l'horizon 2020². Selon le rapport 2013 sur les Perspectives économiques mondiales de la Banque mondiale, la croissance du PIB en Afrique subsaharienne est restée soutenue à 4,6% en 2012, malgré le ralentissement de l'économie mondiale. En effet, à l'exclusion de la plus grande économie de la région et la plus intégrée mondialement, celle de l'Afrique du Sud, la croissance du PIB dans la région s'est résolument établie à 5,8% en 2012, un tiers des pays de la région enregistrant par ailleurs une croissance d'au moins 6%.

Les avantages de la croissance économique semblent profiter à bon nombre de personnes et la pauvreté est en baisse³. Il n'empêche que si la pauvreté recule légèrement, les inégalités entre riches et pauvres s'accroissent dans de nombreux pays d'Afrique subsaharienne. Trente-deux pays africains sur 43 auraient un coefficient de Gini (une mesure de l'inégalité dans la répartition des revenus) supérieur à la médiane des pays dans le monde; les inégalités sont en hausse dans près de la moitié des pays africains et en baisse dans l'autre moitié⁴. En 2010, il a été signalé que six des 10 pays les plus inégalitaires au monde étaient subsahariens: dans les trois premiers, la Namibie, l'Afrique du Sud et le Lesotho, l'indice de Gini était de 70, 65 et 63 respectivement⁵. Dans la plupart des pays africains, les 20% les plus riches de la population bénéficient de plus de la moitié de l'ensemble des revenus générés.

Le principal problème serait que **la croissance n'a pas été suffisamment inclusive**. Des inégalités persistent en ce qui concerne les revenus, l'accès aux services d'éducation et de santé, les possibilités d'emploi sont limitées, en particulier pour les jeunes et les femmes, et les cadres⁶ institutionnels, réglementaires et commerciaux sont insuffisants.

Dans le même temps, les pays africains demeurent vulnérables aux chocs extérieurs tels que la baisse des cours des produits de base, la réduction des envois de fonds et de l'aide et le renforcement du protectionnisme résultant de la récession économique mondiale actuelle. La compétitivité d'ensemble reste faible, l'infrastructure de base est peu développée et les barrières institutionnelles et réglementaires sont encore trop fréquentes. La capacité institutionnelle nécessaire pour appuyer le nouveau rôle des gouvernements est insuffisante, y compris l'émergence de gouvernements décentralisés faisant office de facilitateurs et régulateurs d'un développement impulsé résolument par le secteur privé en vue d'améliorer la croissance économique et la prestation de services aux pauvres et créer des opportunités pour les démunis. Les capacités des différents acteurs (publics, privés, communautaires et de la société civile) ne sont pas suffisamment développées pour s'attaquer aux questions liées à la gouvernance, appliquer des approches novatrices qui répondent aux besoins de fourniture de services améliorant la situation des pauvres et aux risques qui y sont associés.

¹ Rapport 2012 sur le développement humain du PNUD

² Plan stratégique de la CUA (2014-2017)

³ Plan stratégique de la CUA (2014-2017)

⁴ Africa At Work: Job Creation and Inclusive Growth, Mckinsey Global Institute, août 2012

⁵ Ibid

⁶ Chigunta, F: Inclusive Growth and Poverty Reduction in Africa

Il est indéniable, au vu de ce qui précède, que **pour concilier la réalisation d'une forte croissance et la réduction de la pauvreté et des inégalités**, les marchés dans lesquels interagissent les pauvres et les personnes vulnérables doivent être plus inclusifs. L'expression «**Marchés inclusifs**» désigne au sens large les «marchés qui créent des choix et des possibilités plus vastes pour les pauvres et produisent des résultats qui profitent aux pauvres.» Les marchés inclusifs intègrent les pauvres du côté de la demande en tant que clients et consommateurs et du côté de l'offre en tant qu'employés, producteurs et propriétaires d'entreprises à différents maillons des chaînes de valeur. Pour les pauvres considérés comme entrepreneurs et employés, ces résultats seront mesurables en fonction de l'augmentation des rendements sur les marchandises vendues, de l'élargissement de l'accès aux marchés du travail et de l'accroissement des possibilités de «travail décent». Pour les pauvres en tant que consommateurs, les résultats comprendront, entre autres, l'amélioration du choix des biens et services essentiels et de leur accessibilité, notamment l'accès aux services financiers qui aident à réduire les risques et la vulnérabilité.

Les entreprises inclusives sont des acteurs essentiels sur les marchés inclusifs. Comme ces derniers, elles intègrent des personnes à faible revenu du côté de la demande en tant que clients, et du côté de l'offre en tant qu'employées, producteurs et entrepreneurs servant à divers points de la chaîne de valeur. Elles construisent des passerelles entre les entreprises et les pauvres pour des avantages réciproques. Les entreprises inclusives ont un rôle important à jouer en ce qu'il leur appartient de soutenir la croissance inclusive, la création d'emplois et la réduction de la pauvreté.

L'Union africaine (UA) a finalisé son Plan stratégique 2014-2017, qui définit 8 priorités et 7 résultats. L'un d'eux, le résultat 3, se concentre en particulier sur la croissance inclusive: «**Le développement des infrastructures et un environnement propice au développement économique inclusif, l'industrialisation, le commerce intra-africain dirigé par le secteur privé et l'utilisation durable des ressources naturelles sont réalisés**». Le résultat 2 met l'accent sur les «**Politiques et institutions de développement durable, l'augmentation de la production agricole, la sécurité alimentaire et la nutrition, l'augmentation de la valeur ajoutée et l'accès au marché, ainsi que la bonne gestion de l'environnement sont mis en œuvre.**»

Le Centre d'excellence africain pour les marchés inclusifs décrit dans la présente Note de cadrage tentera de contribuer à l'atteinte des 2 résultats ci-dessus. Il s'inscrit également en droite ligne du résultat de l'UA, le Forum du secteur privé 2012 tenu à Abidjan en Côte d'Ivoire, qui a préconisé pour la création d'un centre de ce type. Il peut en outre, contribuer à réaliser certaines des priorités de l'agenda 2063 de l'Union africaine en préparation, comme par exemple celles qui ont trait au développement du secteur privé dans le cadre de la réunion de consultation de l'Agenda 2063 de l'Union africaine avec le secteur privé africain qui a eu lieu en septembre 2013 à Nairobi au Kenya.

2. Objectif, résultat attendu et produits

Il est proposé ici que dans le but de promouvoir l'intégration économique régionale à travers la transformation dans les chaînes de valeur régionales, en commençant par l'industrie alimentaire, avec pour résultat la création d'emplois, la génération de revenus et la réduction de la pauvreté, la mise en place d'un Centre d'excellence pour les marchés inclusifs est nécessaire. Le Centre fournira des produits et des services à la Commission de l'Union africaine, ses organes, aux CER et aux États membres afin de les soutenir dans la création de la chaîne de valeur régionale, et le développement des marchés inclusifs des entreprises, en intégrant par exemple les pauvres et les groupes les plus vulnérables (y compris les femmes et les jeunes) en tant que producteurs, employés et consommateurs dans les

politiques et programmes de développement économique régional et continental et sur les marchés des Etats membres.

Le Centre travaillera à l'échelle continentale (niveau Afrique) et / ou régionale (niveau des communautés économiques) et veillera à ce que les aspects liés aux collaborations Sud-Sud et Triangulaire soient pleinement pris en compte et encouragés.

L'impact souhaité du travail du Centre peut s'articuler autour de **"l'intégration économique régionale préconisée en Afrique à travers la transformation dans les chaînes de valeur régionales, et le développement des marchés et des entreprises inclusifs, conduisant à la création d'emplois, la génération de revenus et la réduction de la pauvreté sur le continent"**. Les indicateurs, les bases et les cibles doivent faire l'objet de discussions plus approfondies, mais pourraient comprendre notamment:

Indicateurs:

a) Nombre de CER dotées de politiques et de programmes d'appui aux chaînes de valeur régionales, et au développement des marchés et des entreprises inclusifs dans leurs pays membres.

b) Nombre de MPME supplémentaires qui tirent profit des chaînes de valeur régionales et du développement des marchés inclusifs et des entreprises à la suite de l'application des politiques et programmes d'appui au développement des marchés inclusifs de l'Union africaine, des CER et des États membres et les programmes dans leur pays ou région.

c) Nombre de personnes supplémentaires bénéficiant en qualité d'employés ou de consommateurs des marchés grâce aux politiques et programmes d'appui au développement des marchés inclusifs de l'UA, des CER et des États membres dans leur pays ou région.

Les états de référence devraient être collectés et les objectifs définis lors de la phase de formulation détaillée du projet.

Le résultat attendu du travail du Centre pourrait être formulé comme étant la promotion de **l'intégration économique régionale par la transformation dans les chaînes de valeur régionales, et le développement des marchés inclusifs et des entreprises**. Les indicateurs de résultat pourraient entre autres comprendre:

- 1) Le nombre de documents d'orientation sur les politiques favorables aux chaînes de valeur régionales et au développement des marchés inclusifs et des entreprises adoptés par la Commission de l'Union africaine, les CER et/ou les États membres
- 2) Le nombre de chaînes de valeur régionales améliorées en partenariat avec les communautés économiques régionales
- 3) Le nombre de lancements du programme de développement des marchés des fournisseurs de l'agroindustrie en Afrique au niveau national⁷ et du programme de développement des marchés des fournisseurs dans d'autres secteurs y compris les industries extractives.
- 4) Le nombre de lancements du programme de facilitation des investissements du PDDAA au niveau national⁸

Pour atteindre ce résultat, le Centre doit être créé, considéré opérationnel et viable financièrement et en tant qu'institution. Pour ce faire, deux étapes/produits sont nécessaires:

⁷ Veuillez consulter les annexes III et V pour plus de renseignements sur ce produit

⁸ Veuillez consulter les annexes III et V pour plus de renseignements sur ce produit.

Produit 1 - Un Centre d'excellence africain pour les marchés inclusifs et opérationnel.

Cela fait appel notamment au renforcement des capacités du personnel local nécessaires pour gérer le Centre et livrer ses produits et services.

Les indicateurs de ce produit pourraient inclure :

- 1) L'existence d'un centre doté d'un personnel complet
- 2) Le nombre de produits et de services livrés par le Centre

Produit 2 –Les produits et services du Centre sont demandés et payés par les clients du Centre.

Seront pris en compte le développement et la mise en œuvre d'une stratégie de viabilité institutionnelle et financière pour le Centre qui pourrait intégrer des frais d'adhésion et des services payants.

Les indicateurs de ce produit pourraient comporter:

- 1) Le degré de satisfaction de l'Union africaine et des États membres concernant les produits et services fournis
- 2) Le niveau de paiement des produits et services
- 3) Le ratio du revenu par rapport aux dépenses

L'état de référence pour l'ensemble de ce qui précède est inexistant. Les objectifs devraient être fixés à travers des discussions entre les partenaires, et en fonction du budget alloué au Centre.

3. Stratégie proposée

Le Centre vise le renforcement des capacités de la Commission de l'Union africaine, ses organes, y compris les CER, et des États membres de l'Union africaine à promouvoir des marchés et des entreprises plus inclusifs en Afrique. Dans cette optique, il s'inspirera des cadres et des initiatives actuels de l'Union africaine, comme indiqué dans les sections ci-dessous, ainsi que des produits et services ayant fait leurs preuves de la Facilité africaine pour les marchés inclusifs du PNUD dans les domaines de **l'échange de connaissances et de la formation, des prescriptions de politique, de la sensibilisation et des actions à effet catalyseur dans le secteur agro-alimentaire.**

3.1 Portée du travail du Centre

Certains ou tous les produits et services conçus par le Centre et décrits ci-dessous peuvent être étendus à d'autres secteurs que l'agroindustrie et institutionnalisés grâce au Centre d'excellence africain pour les marchés inclusifs.

Marchés

Une enquête réalisée par le Centre auprès de 38 bureaux de pays du PNUD en Afrique au 1er trimestre 2013 a révélé que les secteurs présentant un intérêt particulier pour les gouvernements africains en ce qui concerne l'adoption de l'approche des marchés inclusifs sont: l'agriculture, l'énergie et les industries extractives. **Il est donc recommandé que le Centre débute ses activités dans l'agriculture mais qu'il intervienne progressivement dans l'énergie et les industries extractives.**

Produits et Services

Il est proposé que le Centre mette l'accent sur les produits et services suivants, répartis en 4 catégories: **prescriptions de politique, actions à effet catalyseur, sensibilisation et échanges de connaissances et formation.**

Ceux-ci devront être affinés au cours d'une période probatoire de 2 ans, afin que seuls ceux pour lesquels il existe une véritable demande et une volonté claire de payer pour des services de la part des États membres soient retenus.

Prescriptions de politique	Actions à effet catalyseur	Sensibilisation	Echanges de connaissances et Formation
Recherche sur les politiques favorables au développement de marchés inclusifs.	Appui au développement de la chaîne de valeur régionale en partenariat avec les communautés économiques régionales par l'organisation de plateformes de facilitation de projets régionaux, un plan de subvention à effet catalyseur et un Fonds pour le défi à l'innovation⁹ en appui à l'amélioration de la chaîne de valeur inclusive.	Organisation de dialogues régionaux ou sous-régionaux sur des sujets d'intérêt pour faire progresser le développement des chaînes de valeur régionales et des marchés inclusifs.	Conception et lancement de produits de la connaissance pertinents y compris des études de leadership éclairé, les meilleures pratiques et les leçons apprises sur le terrain, dans le domaine du développement des chaînes de valeur régionales et des marchés inclusifs et l'engagement du secteur privé ¹⁰ .
Conseils fondés sur des preuves scientifiques à la CUA, aux CER et aux États membres sur les politiques nécessaires en vue de promouvoir et ancrer le développement des marchés inclusifs (DMI).	Création d'une plateforme de coordination et de collaboration pour diverses initiatives en matière d'infrastructure et de commerce.	Activités de sensibilisation aux niveaux régional et sous-régional sur le rôle du secteur privé dans le développement et en particulier l' Agenda post 2015 .	Conception et lancement de matériel et boîtes à outils de formation Par exemple, le matériel de formation pourrait être conçu à partir de la formulation de politiques relatives aux entreprises inclusives.
Appui consultatif aux États membres sur la formulation de stratégies de développement des marchés et des entreprises inclusifs.			Création d'une plateforme d'échange de connaissances entre les États membres.
Appui consultatif au lancement du programme de développement des marchés des fournisseurs de l'agroindustrie en Afrique au niveau national ¹¹ et des programmes de développement des marchés de fournisseurs dans d'autres secteurs y compris les industries extractives.			Organisation d'une conférence annuelle sous le thème « L'état du développement des marchés inclusifs en Afrique. »
Appui consultatif au lancement du programme de facilitation des investissements du PDDAA au niveau national¹²			

⁹ Veuillez consulter les annexes III et V pour plus de renseignements sur ce produit.

¹⁰ Il faudra notamment étudier et compiler les meilleures pratiques et les leçons apprises des autres programmes et projets de l'Union africaine et des partenaires au développement aux niveaux sous-régional et national, travaillant dans le domaine du développement des marchés et des entreprises inclusifs.

¹¹ Veuillez consulter les annexes III et V pour plus de renseignements sur ce produit.

¹² Veuillez consulter les annexes III et V pour plus de renseignements sur ce produit.

Ces projets bénéficieront de l'expérience et de l'expertise de la Facilité africaine pour les marchés inclusifs du PNUD. Ils se fonderont sur les conclusions et les recommandations du rapport phare «Réaliser les richesses cachées de l'Afrique – Créer des entreprises et écosystèmes inclusifs pour une prospérité partagée» lancé en mai 2013. Certaines de ces recommandations visent les décideurs politiques. C'est ainsi que des concertations pourraient être organisées par le Centre sur le thème des politiques publiques favorables aux entreprises inclusives, et des documents d'orientation pourraient être établis sur la question. Il convient par ailleurs de noter que le rapport a été élaboré par un Conseil d'administration composé de représentants de la Commission de l'Union africaine, du NPCA-PDDAA et de la BAD. Compte tenu de la large assise et de la forte attraction intellectuelle de son conseil d'administration, le projet du Centre en tirera grandement profit et sera bien positionné pour appuyer le travail de suivi du rapport relatif aux recommandations dans le cadre de chacun des produits et services décrits ci-dessus.

3.2. Activités indicatives relevant de chaque produit

Produit 1 - Un Centre d'excellence africain pour les marchés inclusifs est opérationnel.

- Etablir un plan d'activités pour le centre ainsi que plusieurs options de passage à la phase opérationnelle grâce à de vastes consultations avec toutes les institutions concernées et tous les partenaires potentiels. Le plan d'activités doit prendre en compte:
 - La proposition de valeur du Centre basée sur l'analyse des parties prenantes approfondie et une cartographie des initiatives actuelles
 - Les produits et services détaillés devant être livrés par le Centre aux États membres
 - Une liste d'options de passage à la phase opérationnelle du Centre, conformément à la section sur le passage à la phase opérationnelle du Centre ci-dessous, dans laquelle figurent les avantages et les inconvénients ainsi que les recommandations
 - La structure tarifaire proposée pour les produits et services, en gardant à l'esprit que ceux-ci seront subventionnés au cours des 4 premières années du Centre afin de créer une demande de ces services, selon les meilleures pratiques d'autres centres similaires opérant à travers le monde
 - La dotation en personnel notamment les termes de référence
 - Le budget détaillé du Centre pour 2016-2019 ainsi que les différentes options d'opérationnalisation sélectionnées ci-dessus
- Recruter du personnel pour le Centre et/ou pour les institutions partenaires, le cas échéant.
- Former le personnel du Centre et/ou des institutions partenaires et formuler un programme de renforcement des capacités de ce personnel, le cas échéant.
- Fixer l'emplacement physique du Centre, le cas échéant. Il s'agira, entre autres, d'acquérir les meubles et l'équipement TIC, le cas échéant.
- Concevoir davantage les produits et services qui seront fournis par le Centre et préparer le matériel de communication y relatif.
- Tester la livraison des produits et services aux États membres en fonction de la demande pour une période de 2 ans (2017-2018).

Produit 2 - Les produits et services du Centre sont appréciés par ses clients et ces derniers contribuent financièrement pour les acquérir

- Examiner les réalisations du Centre et son modèle d'affaires (produits et services, structure des frais, honoraires reçus à ce jour, etc.) dans la seconde moitié de l'année 2018.
- Proposer une stratégie et un plan d'activités révisés du Centre pour en assurer la viabilité financière et en tant qu'institution d'ici la fin de l'année 2018.
- Valider et approuver cette stratégie d'ici la fin de l'année 2018.
- Mettre en œuvre la stratégie en 2019.
- Évaluer et mettre en œuvre la stratégie au terme de l'année 2019 ou au début de 2020.

3.3. Valeur ajoutée du Centre

Bon nombre d'institutions, d'initiatives et de projets travaillent dans le domaine du renforcement des capacités en Afrique, cependant très peu mettent l'accent sur l'intégration régionale grâce à la transformation dans la chaîne de valeur et au développement des marchés et entreprises inclusifs. La valeur ajoutée du Centre par rapport aux initiatives mises en exergue dans les annexes I et II ci-dessous, peut effectivement être décrite comme suit:

1. Représenter les premières chaînes de valeur régionales, le centre pour le développement de marchés et entreprises inclusifs et les ressources du savoir de l'Afrique
2. Insister sur la collaboration avec la Commission de l'Union africaine et le renforcement des capacités de ses organes (y compris le NPCA PDDAA) et les CER
3. Coordonner et collaborer avec d'autres initiatives d'intégration économique régionale et partenaires
4. Engager les entreprises du secteur privé régional et national dans l'intégration économique régionale à travers la transformation dans les chaînes de valeur
5. Mettre en place un partenariat avec le PNUD en tant que partenaire technique clé et mettre sur la table :
 - a) Des concepts et une expertise avérés dans les domaines d'intérêt (tel que développé dans les annexes III, IV et V) et, en particulier, le travail de la Facilité africaine pour les marchés inclusifs du PNUD.
 - b) Une expérience et une expertise en matière de renforcement des capacités en Afrique, notamment le travail de développement des capacités entrepris par le Centre des services régionaux du PNUD à travers le « Projet régional de renforcement des capacités institutionnelles pour accélérer la croissance favorable aux pauvres et la responsabilité en Afrique subsaharienne ». Ce savoir-faire ainsi que la mise en œuvre du programme de développement des capacités axé sur les organes de la Commission de l'Union africaine feront du Centre un institut fleuron en matière de leadership.
 - c) Les connaissances, l'expérience ainsi que l'expertise et le réseau de ses bureaux-pays à travers l'Afrique et de son Centre de service régional à Addis-Abeba
 - d) Son réseau de partenaires commerciaux et du secteur public à travers l'Afrique dans le domaine des marchés inclusif et du développement, y compris la BAD, etc.

e) Les 4C (en anglais): convening power (pouvoir de mobilisation), complementary capacity building (renforcement des capacités complémentaire), catalytic action (action à effet catalyseur) et coordination.

f) Sa neutralité.

3.4. Passage du Centre en phase opérationnelle

La Commission de l'Union africaine par le biais de consultations avec ses organes, les CER et les États membres, devrait sélectionner des options pour la localisation géographique et le dispositif institutionnel du Centre. Les options de cadre institutionnel pourraient notamment se présenter comme suit:

1. Être établi en tant que nouveau centre hébergé dans une institution existante devant être sélectionnée (par exemple la Commission de l'Union africaine à Addis-Abeba, NPCA à Johannesburg) et travailler en partenariat avec les institutions actuelles s'il y a lieu (par exemple centre d'étude et d'analyse, milieux universitaires, etc.).
2. Être établi en tant que web connecté d'institutions actuelles qui serait coordonné par un secrétariat de taille réduite et hébergé par une institution devant être sélectionnée.
3. Être établi en tant qu'entité indépendante dans un État membre très motivé qui serait en mesure d'appuyer son développement. Le pays et l'emplacement exact du Centre devront être identifiés.

3.5. Principes opérationnels

1. Approche multipartite/ouverte. Le Centre créera un environnement multipartite, ouvert, associant autant de partenaires que possible à l'élaboration et la livraison de ses produits et services. Parmi ces partenaires doivent figurer les principaux partenaires au développement, programmes et initiatives comme par exemple, Trade Mark East Africa et Borderless Africa en Afrique de l'Ouest, ainsi que des acteurs clés du secteur privé régional et national.
2. Viabilité financière: Le Centre aura pour objectif de devenir financièrement viable après 4 années de fonctionnement grâce à une combinaison de rémunération des services, de frais d'adhésion, et d'autres options à explorer conformément aux meilleures pratiques de centres similaires de classe internationale.
3. Lien avec les Déclarations de Paris et de Busan: Le Centre pourra miser sur les initiatives en cours et l'expérience des principaux acteurs du domaine du développement des marchés et des entreprises inclusifs en Afrique, et s'efforcera de trouver des moyens de coordonner ses produits et services avec ceux offerts par d'autres.
4. Accent sur la coopération Sud-Sud et Triangulaire: Le Centre élèvera la promotion de la collaboration Sud-Sud et Triangulaire au rang de priorité à travers ses produits et services.
5. Orientation sur les femmes et les jeunes: Le Centre veillera à ce que les questions spécifiques relatives à l'inclusion des femmes et des jeunes dans les marchés soient traitées par ses produits et services.
6. Accent sur les Objectifs de développement durable: Le Centre favorisera, à l'échelle régionale, le développement des chaînes de valeur, des marchés et des entreprises qui respectent les principes du développement durable convenus au niveau international.

3.6. Stratégie de partenariat

Le Centre est une initiative de la Commission de l'Union africaine (particulièrement de ses organes techniques tels que l'Agence de planification et de coordination du NEPAD). La Commission voudrait charger le PNUD

d'être, au stade initial, le partenaire de l'assistance technique dans la mise en place du Centre, afin de puiser dans ses connaissances et son expérience, à ce jour, dans le domaine du développement des marchés inclusifs en Afrique. Il faudra cependant plus de partenaires pour créer le Centre et en faire notamment une institution viable:

- Les Communautés économiques régionales et l'Agence de planification et de coordination du NEPAD (NPCA) en tant que partenaires et les bénéficiaires clés.
- Les partenaires financiers pour le montage et le fonctionnement du Centre durant les 4 premières années.
- D'autres partenaires en matière d'assistance technique pour des produits et services spécifiques tels que les instituts universitaires et les groupes de réflexion (pour l'échange de connaissances et la formation et les catégories des produits et services de sensibilisation du Centre) et les ONG techniques spécialisés dans certains aspects des services consultatifs.
- Les initiatives d'intégration économique régionale, y compris celles qui sont appuyées par les partenaires au développement, tels que Trade Mark East Africa et Borderless Africa en Afrique de l'Ouest.
- Les organisations professionnelles panafricaines, parmi lesquelles la Chambre panafricaine de commerce et de l'industrie, les associations commerciales et sectorielles, fondations privées, et d'autres groupes engagés dans l'entrepreneuriat.
- Le secteur privé, notamment les principaux acteurs du secteur privé régional et national.
- Les partenaires traditionnels de l'Union africaine tels que la Banque africaine de développement, la CEA et l'Union européenne. Il s'inspirera des points forts et des initiatives et produits phares de ces organisations, comme par exemple les Perspectives économiques en Afrique et le Centre africain pour la mise en valeur des ressources minérales (AMDC).

3.7. Budget indicatif

Il est difficile de définir un budget précis à ce stade, ne sachant pas, en particulier, quel sera le mécanisme opérationnel (appui institutionnel et emplacement physique) et les produits disponibles dans le commerce qui s'y rattachent. Néanmoins, les grands postes budgétaires peuvent être présentés dans le tableau ci-dessous. Ce tableau doit être rempli dans le cadre du processus de sélection de l'option de mécanisme de passage à la phase opérationnelle avant de formuler une proposition complète pour ce projet.

Il reste que, selon l'expérience acquise par le PNUD dans le cadre de son Centre international d'Istanbul pour le secteur privé dans le développement en partenariat avec le gouvernement turc, la gestion d'un tel centre dans un emplacement physique gratuit coûte environ 2M de dollars EU par an. Par conséquent, en fonction de l'emplacement et des coûts locaux à Istanbul, nous estimons que la gestion d'un programme de 4 ans coûtera entre 8M et 10M de dollars EU.

Options/Postes budgétaires	UA - Addis-Abeba	NEPAD - Jo'bourg	Autre
Location de site physique			
Passation de marchés (mobilier de bureau et équipement TIC)			
Dépenses courantes (Internet et lignes téléphoniques, fournitures de bureau, eau, électricité, assurances, etc.)			

Options/Postes budgétaires	UA - Addis-Abeba	NEPAD - Jo'bourg	Autre
Dépenses de personnel (salaire et avantages) pour 1 directeur, 1 chercheur, 3 conseillers, 1 analyste de programme, 1 assistant financier et administratif, 1 assistant chargé des services généraux			
Déplacements et indemnités journalières de subsistance pour le personnel			
Contrat de services professionnel et technique (pour la livraison de certains des produits et services spécialisés du Centre)			
Publications (édition, conception graphique et impression de matériels de communication, de formation ainsi que des rapports et autres produits du savoir)			
Organisation d'événements (location de salle, services traiteur, publicité, interprétation, etc.)			
Autre			
TOTAL			

4. Prochaines étapes

Cette note de cadrage de la Commission de l'Union africaine sur le secteur privé a été élaborée suite à l'adoption de la Déclaration d'Abidjan de Novembre 2012 lors du 5^{ème} Forum du secteur privé de l'Union africaine qui fait figurer en bonne place la création d'un centre de ce type. La formation du Centre a également été annoncée par le commissaire aux affaires économiques de la Commission de l'Union africaine au cours de la *Pan African Business Conférence* (Conférence panafricaine des milieux d'affaires) du 24 mai, comme étant une initiative stratégique de la Commission de l'Union africaine actuellement formulée avec l'appui du PNUD en sa qualité de partenaire chargée de l'assistance technique. Cette note de cadrage fera l'objet de débats lors du 7^{ème} Forum du secteur privé de l'Union africaine afin de recueillir des points de vue et de passer à l'étape de l'étude de faisabilité et de la planification des activités.

Elle devrait être partagée avec des partenaires financiers potentiels afin de recueillir leurs commentaires et y apporter des améliorations.

Une fois qu'au moins un partenaire financier potentiel aura été identifié, un débat se tiendra entre les différents partenaires sur l'emplacement institutionnel et physique du Centre. C'est sur cette base que sera établi le plan d'activités du Centre en 2015.