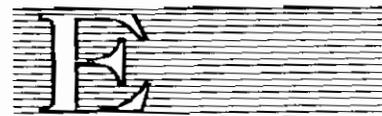


46-569



**NATIONS UNIES**

**CONSEIL ECONOMIQUE ET SOCIAL**

Distr. : GENERALE

E/ECA/CM.19/11  
14 avril 1993

FRANCAIS  
Original : ANGLAIS

COMMISSION ECONOMIQUE POUR L'AFRIQUE COMMISSION ECONOMIQUE POUR L'AFRIQUE

Quatorzième réunion du Comité technique  
préparatoire plénier

Addis-Abeba (Ethiopie)  
26-30 avril 1993

Vingt-huitième session de la Commission/  
dix-neuvième réunion de la Conférence  
des ministres

Addis-Abeba (Ethiopie)  
3-6 mai 1993

**AGENDA STRATEGIQUE POUR LA GESTION DU DEVELOPPEMENT  
EN AFRIQUE DANS LES ANNEES 90**

## INTRODUCTION

Le présent document contient le Programme stratégique pour la gestion du développement en Afrique dans les années 90, qui a été élaboré et adopté par les participants lors d'une conférence régionale majeure sur le thème : "gestion du développement en Afrique : trente ans d'expérience, défis nouveaux et priorités futures" tenue à Addis-Abeba (Ethiopie) du 8 au 12 mars 1993. La Conférence était organisée par la Division de l'administration publique, des ressources humaines et du développement social de la Commission économique pour l'Afrique, dans le cadre de son Programme d'action spécial pour l'administration et la gestion (SAPAAM) et co-parrainée par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Secrétariat du Commonwealth, la Fondation Ford et le Ministère des affaires étrangères du Royaume de Norvège. La conférence a vu la participation de plus de 100 personnes dont des ministres et de hauts fonctionnaires de la région jouant un rôle de premier plan dans la gestion du développement dans les pays respectifs, des représentants du secteur privé et d'organisations non gouvernementales (ONG), d'organisations et associations régionales et sous-régionales africaines, d'organismes et d'institutions internationaux ainsi que des universitaires de la région et d'ailleurs.

A la suite d'un programme comportant des séances plénières et des séances en groupe, plus de 25 documents ont été présentés et examinés. Il y a eu aussi plusieurs présentations sur l'expérience des pays et des institutions. Des groupes de travail ont été chargés d'examiner et de présenter des propositions détaillées sur les divers sujets qui constituent l'actuel Programme stratégique. Le document final a été présenté aux participants lors d'une séance plénière où des modifications et des révisions ont été proposées au document avant son adoption par acclamation.

En tant que produit des travaux collectifs de la Conférence, le Programme stratégique reflète les points de vue et l'expérience des participants. A ce titre, c'est une affirmation énergique et ferme des priorités et modalités pour la réforme de la gestion dans la région au cours des années 90. Dans la mise en oeuvre des recommandations du Programme, il importe de souligner la philosophie du document :

"Ce n'est pas uniquement aux gouvernements, ni aux entrepreneurs privés ni aux organisations bénévoles qu'il revient d'assurer la redynamisation socio-économique. Les stratégies passées qui ne mettaient l'accent que sur une seule série de facteurs doivent être remplacées par une stratégie mettant l'accent sur le rôle que chacun joue et peut jouer et sur l'interdépendance de ces rôles".

La responsabilité de la mise en oeuvre du Programme stratégique, tout comme celle de la réalisation d'un développement accéléré par la région, est à la fois celle des secteurs public et privé, des populations et des organisations populaires, des organisations non gouvernementales, des établissements d'enseignement, des institutions de formation et de recherche et des organisations professionnelles travaillant de concert avec la communauté internationale. C'est toutefois un fait qu'il importe, dans les efforts de développement futurs, de faire jouer un plus grand rôle aux secteurs privés et aux organisations bénévoles et pour cette stratégie, un pluralisme plus large et la décentralisation de la prise de décisions s'imposent. Beaucoup peut être réalisé si les actions sont menées plus efficacement et avec plus de détermination.

## PREAMBULE

1. Après une décennie au cours de laquelle les niveaux de vie de la plupart des populations en Afrique ont baissé et les économies africaines ont pris encore plus de retard par rapport au reste du monde, la gestion du développement a pris une nouvelle importance. Et cela s'explique par le fait qu'il est reconnu de plus en plus que l'Afrique ne manque pas de ressources physiques et humaines. Mais les moyens de les exploiter efficacement constituent un problème insurmontable. Si l'Afrique veut se prouver à elle-même, inverser le déclin économique et redynamiser ses économies, c'est l'investissement dans ces ressources et la gestion du développement qui sont les mieux à même de donner les meilleurs résultats.

2. La tâche ici est celle de la gestion du développement. A la différence du concept antérieur de l'administration du développement qui ne mettait l'accent que sur le secteur public, la gestion du développement suppose la participation de tous les secteurs et institutions de la société, de l'Etat et de la société civile, des entreprises publiques, coopératives et privées ainsi que des organisations non gouvernementales, des organisations bénévoles et des organisations populaires. C'est un fardeau partagé par tout le monde, y compris les organismes et agents extérieurs participant au développement du continent.

3. Après une série d'approches du développement et de sa gestion qui n'ont pas donné satisfaction, il convient de se demander ce qu'il faut faire. Pourquoi dépenser de l'argent pour une activité qui n'a pas donné grand résultat ? Nous estimons que les processus de réforme politique et économique en cours en Afrique fournissent une occasion que les populations peuvent exploiter à leur avantage. Pour ce faire, il faut toutefois être prêt à penser et à agir audacieusement et surtout d'une manière qui renforce la société dans son ensemble. Les pays africains ont compris qu'il n'y a pas d'autre moyen d'accélérer le processus de croissance et de développement sur une base soutenue et soutenable si ce n'est un processus centré sur l'homme et que la démocratie, la participation populaire la bonne administration et le sens de la responsabilité sont les grands préalables au redressement socio-économique. Ce n'est pas uniquement aux gouvernements, ni aux entrepreneurs privés ni aux organisations bénévoles qu'il revient d'assurer la redynamisation socio-économique. Les stratégies passées qui ne mettaient l'accent que sur une seule série de facteurs doivent être remplacées par une stratégie mettant l'accent sur le rôle que chacun joue et peut jouer ainsi que sur l'interdépendance de ces rôles. De nouvelles stratégies, approches et institutions seront par conséquent nécessaires pour assurer ce renforcement et réaliser l'intégration.

4. Ayant collectivement évalué 30 années de gestion du développement en Afrique à la lumière des défis nouveaux en matière de développement, des priorités et de l'évolution de la situation aux niveaux mondial et régional, nous sommes convaincus qu'il est nécessaire que les pays africains élaborent un programme stratégique cohérent, pragmatique, imaginatif et audacieux de gestion du développement pour le reste des années 90. De plus nous nous engageons à mettre en oeuvre le présent programme.

5. Dans la suite du document, nous avons énoncé les éléments de ce programme, à savoir les domaines prioritaires pour améliorer la gestion du développement en Afrique dans les années 90; les mesures qui sont requises pour appuyer le renforcement de la capacité de gestion du développement et la réalisation de ses priorités et ce qui n'est pas le moins important, les mécanismes de coordination, d'échange de l'information et d'organisation en réseau parmi tous les acteurs et collaborateurs.

6. Pour l'application des mesures et modalités identifiées dans le présent document, la volonté des gouvernements et des partenaires de l'Afrique dans le développement d'opérer des ajustements de leurs approches et opérations, sera nécessaire. Aucun de ceux-ci ne devrait poser de difficulté étant donné les gains considérables qui découleront de l'opération à long terme. Dans l'intérêt du devenir de l'Afrique, nous estimons que ce qui est demandé à chacun ici est très peu et est faisable. Les coûts de l'inaction cependant, sont considérables. Pour ces raisons, nous espérons que tous les acteurs participant à la gestion du développement en Afrique, que ce soit au niveau local ou extérieur, considéreront les recommandations faites dans le présent document avec le sérieux qu'elles méritent et établiront un partenariat dévoué à leur application effective.

## I. PREPARATION DE L'AVENIR : DOMAINES PRIORITAIRES POUR L'ACCROISSEMENT DE LA GESTION DU DEVELOPPEMENT

### A. Amélioration du processus de la prise de décisions politiques publiques

7. Les récentes mesures de réforme économique et politique ont illustré la nécessité de renforcer les compétences pour l'analyse, la mise en oeuvre, l'évaluation et la révision des politiques. Si les fonctions publiques africaines veulent guider et gérer le processus de politique publique d'une manière plus effective, les mesures suivantes sont nécessaires :

a) Des unités d'analyse des politiques devraient être créées et/ou renforcées au niveau approprié du gouvernement en vue de mettre en place des capacités de formulation, de mise en oeuvre et de révision des politiques. Ces unités devraient être adéquatement reliées entre elles et chacune d'entre elles reliée aux centres de collecte de l'information, et à des bases de données appropriées;

b) Ces unités devraient avoir comme noyau un personnel d'un niveau professionnel élevé en matière d'analyse des politiques. Elles devraient être dotées et équipées de moyens suffisants pour la collecte, l'analyse et le traitement des données et de l'information;

c) Les gouvernements devraient tirer profit du réservoir de connaissances et de compétences disponibles dans les pays et l'alimenter en encourageant une interaction plus étroite avec les universités et les instituts de formation et de recherche locaux en vue d'une meilleure élaboration de la politique nationale;

d) Les ressources d'universités et des autres institutions appropriées y compris les "groupes de réflexion" privés, devraient être développées dans le but de renforcer leur rôle à tous les stades du processus d'élaboration des politiques;

e) Une participation populaire effective, la transparence et la communication en matière de formulation des politiques devraient être assurées dans la mesure où une telle démarche élargit la base des politiques et améliore les perspectives quant à sa bonne mise en oeuvre;

f) Une évaluation indépendante du résultat des décisions politiques par les organes législatif et judiciaire et par des organismes de contrôle devrait être encouragée;

g) Les gouvernements et des organismes du secteur privé tels que les chambres de commerce devraient s'efforcer de fournir des cadres institutionnels formels pour favoriser la coopération entre les chercheurs, les décideurs politiques et les représentants des milieux d'affaires et de l'industrie. A cet effet, il devrait y avoir des mécanismes institutionnels pour favoriser l'interaction régulière des gouvernements et des institutions de recherche;

h) Les gouvernements devraient établir des moyens institutionnels officiels pour appuyer la coopération et les contacts réguliers entre les chercheurs et les "groupes de réflexion" locaux d'une part et les décideurs et les exécutants, de l'autre;

i) Aux niveaux régional ou sous-régional devraient être organisés des ateliers et des séminaires où les chercheurs et les décideurs se rencontreraient et discuteraient de questions et des problèmes politiques.

### B. Amélioration de l'efficacité et de la qualité dans la fonction publique

8. Le problème de l'Afrique est principalement un problème de productivité. Ses services publics sont un frein à la production. Chaque pays devrait par conséquent accorder une attention particulière à la

restructuration de ses services publics afin qu'ils puissent être productifs et en mesure de faciliter le processus de production de l'économie en général.

9. A cette fin, les réformes en cours, dans le contexte politique et économique dans lequel opèrent les services publics africains, doivent être poursuivies avec plus de vigueur et d'imagination. Les mesures spécifiques visant à améliorer la productivité et le professionnalisme dans les services publics africains devraient être notamment les suivantes :

a) Amélioration de l'organisation pour la gestion du service public : il est nécessaire d'harmoniser et de rationaliser le système de gestion du personnel des services publics en mettant en place, à tous les niveaux du gouvernement, un organe central de décision responsable de toutes les questions relatives à la gestion des services publics. Cela faciliterait le suivi des procédures de gestion et des directives tout en laissant la mise en oeuvre détaillée aux unités opérationnelles;

b) Relever les niveaux de compétence : Cela pourra se réaliser grâce à une approche intégrée de la formation de la main-d'oeuvre, aussi bien avant qu'en cours d'emploi et à l'établissement d'un lien entre la formation et les besoins particuliers pour ce qui est de l'élaboration, de l'exécution et de l'examen des politiques de développement national;

c) Rémunération : Des niveaux de rémunération faibles et en diminution ne tenant pas compte des prix sur le marché, ont été l'obstacle majeur à la productivité et à l'efficacité de la fonction publique, spécialement à un moment où l'inflation et les dévaluations monétaires ont réduit les salaires nets. Les faibles salaires réels ont débouché sur des résultats faibles, le laxisme généralisé, le travail au noir, l'indiscipline, le manque de respect de la chose publique, le chapardage, la fuite des cerveaux et toute une série d'autres problèmes. Il est donc nécessaire de faire en sorte qu'il y ait un meilleur moral et un plus grand dévouement au travail, ce qui améliorerait les résultats grâce à des rémunérations adéquates. A cette fin, les mesures suivantes devraient être prises :

- i) Utilisation des forces du marché et de la négociation collective pour déterminer le niveau des salaires/traitements, dans le cadre de la situation économique existante;
- ii) Ajustement périodique pour protéger les salaires contre l'inflation;
- iii) Lien entre les salaires et les résultats obtenus;
- iv) Rationalisation des indemnités;
- v) Mesures rigoureuses pour assurer la discipline et inculquer le sens de la responsabilité sur la base de critères de performance clairement définis;

d) Amélioration de connaissance de l'administration publique africaine: l'information disponible sur la structure, la taille et d'autres caractéristiques des systèmes d'administration publique africaine dans beaucoup de pays africains est fragmentaire. Il est nécessaire d'élaborer des données comparatives à jour sur le système d'administration publique en Afrique.

#### C. Moralisation de l'administration publique et renforcement des mécanismes de responsabilisation

10. L'absence du sens de la responsabilité, le comportement immoral et les pratiques de corruption sont devenus en Afrique des normes de comportement enracinées et même institutionnalisées dans les services publics. Ce problème est maintenant devenu un motif de vive préoccupation. La violation de l'éthique et des règles de conduite dans la fonction publique n'est pas particulière à l'Afrique. Cependant, la détérioration des conditions économiques et sociales de l'Afrique a aggravé les problèmes.

11. En vue de résoudre les problèmes susmentionnés (violation des règles d'éthique et corruption institutionnalisée), il est proposé que les stratégies suivantes soient adoptées de toute urgence :

a) Les gouvernements africains devraient assortir la réduction des effectifs de la fonction publique d'une augmentation des salaires et d'indemnités adéquates en faveur de ceux qui restent. Cela réduirait les cas de corruption qui expliquent les problèmes économiques aggravés par les programmes de réformes économiques et d'ajustement structurel (PAS);

b) Les gouvernements africains devraient encourager l'élaboration des codes d'éthique aussi que le sens de la responsabilité. Ces codes devraient être la référence en matière de "bon comportement", ils ne devraient pas seulement être une liste de normes de comportement idéales, mais inclure, contenir aussi les sanctions qui seront appliquées aux fonctionnaires qui enfreindraient le code;

c) Là où c'est nécessaire, les gouvernements africains devraient réviser, actualiser les codes existants et ils devraient aussi tenir compte de l'adaptation des autres codes aux niveaux des groupes, des catégories professionnelles et des organismes existants. D'une manière générale, les codes d'éthique ne devraient être ni trop indulgents ni trop sévères;

d) Des organisations de surveillance, tels que les bureaux des codes de conduite les commissions chargées des plaintes et les comités sur les comptes publics, devraient être dotées de ressources suffisantes, ainsi que de l'autonomie pour accomplir leurs fonctions, à savoir dénoncer les pratiques contre la morale, prescrire des mesures contre les abus et enquêter sur les plaintes du public contre les abus de l'administration;

e) Les procédures de budgétisation, de comptabilité et de vérification des comptes du gouvernement devraient être améliorées;

f) Des institutions comme les organes législatif et judiciaire devraient recevoir une assistance particulière de la part du gouvernement, des organisations non gouvernementales et de la communauté des donateurs afin qu'elles puissent s'acquitter fidèlement et adéquatement de leurs missions;

g) Des valeurs éthiques devraient être systématiquement inculquées par le biais des institutions actuelles de socialisation. A cet égard, des institutions comme les familles, les écoles, les institutions religieuses, les partis politiques, les médias, les associations professionnelles, les clubs de jeunes, etc. ont un rôle à jouer. Des approches innovatrices pour la diffusion des valeurs morales appropriées au moyen de la télévision, du théâtre de la musique, etc. devraient être renforcées;

h) Les institutions des secteurs public et privé et les organisations régionales/internationales devraient régulièrement aider les différentes institutions d'enseignement et de formation dans l'élaboration des programmes complets et pertinents sur l'éthique. A cet effet, la CEA et les autres organisations régionales devraient aider à élaborer des modules et des programmes de formation spécifiques pour utilisation dans les écoles, les institutions de formation et les universités. Dans l'élaboration des programmes de formation, il faudrait prendre soin de refléter les différents besoins des employés à tous les niveaux.

#### D. Renforcement des capacités de mobilisation et de gestion des ressources financières des gouvernements africains

12. Les dépenses publiques et privées ainsi que les investissements déterminent le niveau de l'activité économique. Les ressources financières et les connaissances en gestion constituent les éléments clés de la promotion de la croissance et du développement. A cette fin, il est nécessaire de mettre en place des

mécanismes de mobilisation effective et d'utilisation optimale des ressources. A cet égard, les mesures suivantes sont recommandées :

- a) Restructurer le système fiscal en vue de promouvoir l'efficacité et l'équité fiscales, d'encourager les investissements et inciter à l'épargne;
- b) Simplifier les procédures administratives en matière d'établissement et de recouvrement des impôts;
- c) Intégrer les sources informelles de l'épargne dans le système bancaire et circuit financier formel;
- d) Amener à avoir confiance dans le secteur bancaire et encourager le développement des intermédiaires financiers et des marchés des capitaux;
- e) Prendre les mesures appropriées pour réduire la fuite et le rapatriement des capitaux;
- f) Attirer les flux de capitaux étrangers en établissant la stabilité politique et un cadre macro-économique adéquat;
- g) Utiliser efficacement les ressources financières conformément aux priorités nationales établies;
- h) Organiser des programmes de formation et de gestion du développement à l'intention du personnel des finances publiques pour qu'il soit au courant des innovations en matière de gestion des finances publiques.

#### E. Réforme du secteur des entreprises publiques

13. Les entreprises publiques continuent à jouer un rôle clé dans les économies africaines. Ainsi, l'efficacité de leur gestion est très importante pour la performance des économies nationales. C'est pour cette raison que des considérations économiques doivent être pleinement prises en compte dans l'élaboration des objectifs des entreprises publiques. En effet, ces principes sont reconnus dans les efforts faits actuellement pour réformer les entreprises publiques.

14. Les réformes visant à réduire la taille du secteur public au moyen du désengagement de l'Etat et/ou de la privatisation demeureront un moyen de gestion du développement. Néanmoins, il est évident que le gouvernement ne peut pas continuer à intervenir en tant qu'opérateur dans tous les secteurs de l'économie. Il s'ensuit qu'un programme stratégique de réformes des entreprises publiques comporte deux composantes essentielles à savoir : a) les mesures pour améliorer la performance sans changer le type de propriété et b) le transfert partiel ou total au secteur privé des entreprises publiques ou la privatisation.

##### a) Amélioration des résultats des entreprises publiques

15. Les mesures suivantes sont considérées comme essentielles pour l'amélioration des résultats des entreprises publiques :

a) Les objectifs des entreprises doivent être clairement définis et l'autonomie établie par un mémorandum d'accord, des contrats de bonne exécution et des contrats-plan ou des contrats programmes. Ceci est de nature à faciliter l'autonomie commerciale et sur le plan de la gestion :

- i) Dans la clarification des objectifs, il faudrait expliciter les conditions déterminant la stratégie de l'entreprise;

- ii) L'autonomie donnera la liberté aux gestionnaires de fixer les prix des produits, de varier les types de produit, de chercher des fonds d'investissement, de recruter, licencier le personnel et faire respecter la discipline;
- b) Des mécanismes et procédures rationnels de nomination des responsables ainsi qu'une gestion efficace des ressources humaines doivent être introduits et renforcés. Cela facilitera :
- i) L'émergence d'équipes de gestion compétentes, expérimentées, professionnelles, créatrices et dévouées;
  - ii) L'émergence de politiques de recrutement et de gestion du personnel positives et favorables s'appuyant sur les mérites et un système de recrutement rationnel;
  - iii) L'émergence de politiques de gestion et de formation axées sur les besoins spécifiques des entreprises et destinées à doter les directeurs d'entreprises des compétences requises pour analyser les influences intérieures et extérieures sur les résultats et la productivité;
  - iv) La motivation et le perfectionnement des employés, y compris une structure des salaires et des prestations attrayant liée à la productivité et aux résultats dans le travail;
- c) Améliorer la viabilité financière des entreprises publiques pour faire en sorte qu'elles contribuent à la croissance et au redressement des pays africains grâce aux mesures suivantes :
- i) Il devrait y avoir une acceptation consciente de la rentabilité financière en tant qu'objectif majeur des entreprises publiques. Il est important de sensibiliser les responsables et les gestionnaires à la nécessité de chercher à rentabiliser financièrement la gestion des entreprises publiques pour accroître l'épargne, la formation de capital ainsi que les rendements de l'investissement pour la nation;
  - ii) Il est nécessaire de déterminer une structure du capital adéquate pour les entreprises publiques étant donné que la sous-capitalisation est un des grands problèmes des entreprises publiques africaines. Pour cela, il faut contrôler la composition du capital et la rentabilité au moyen des principes et pratiques d'analyse financière tels que le revenu du capital employé (ROCE) du rapport dette/capital social, etc. des indices financiers spéciaux devraient être établis pour mesurer la rentabilité;
  - iii) Il est nécessaire d'identifier des critères pour déterminer les entreprises malades et potentiellement malades au moyen d'indices financiers acceptables;
- d) Des opportunités d'adaptation et d'innovation technologiques doivent continuer à être pleinement exploitées en vue d'une utilisation optimale constante des capacités;
- e) Les opérations de l'entreprise doivent s'inscrire dans le cadre de la culture de l'entreprise. Cela est vital pour la créativité et l'innovation, les styles et les pratiques de gestion efficaces, l'utilisation optimale des équipements, de la technologie, du matériel et des fournitures de l'usine et pour le contrôle de la qualité.

b) Privatisation

16. L'expérience de la privatisation en Afrique et ailleurs montre la nécessité d'opérer ce processus d'une manière ordonnée. Les mesures suivantes ont été recommandées pour que le processus de privatisation soit un succès :

a) La privatisation n'est pas une opération à effectuer de manière ad hoc. Il doit y avoir un plan d'action soigneusement élaboré sur la base d'une étude détaillée du secteur des entreprises publiques et d'une analyse des problèmes spécifiques de chaque entreprise;

b) Le programme de privatisation doit être clairement lié aux efforts globaux de réforme économique, de développement du secteur privé et tenir compte de la concurrence;

c) La responsabilité du programme doit être confiée à un organisme d'exécution indépendant. Le calibre et les compétences techniques du personnel de la catégorie professionnelle de cet organisme doivent être de niveau très élevé. Le travail qu'effectue l'organisme doit bénéficier d'un appui politique sans réserve au niveau le plus élevé;

d) La valeur des entreprises devrait être clairement établie avant sa cession, par des experts indépendants;

e) Tout doit être fait pour expliquer le programme au grand public. Si l'on veut que se fasse toujours dans la transparence le transfert des avoirs, les aspects publicitaires de ce programme ne devraient pas être sous-estimés;

f) A mesure que le programme de privatisation avance, il doit y avoir des évaluations périodiques de ce qui a été réalisé par rapport au plan d'action et à l'évolution des circonstances économiques.

F. Accroissement de la capacité en matière d'entreprise et promotion du développement du secteur privé

17. De plus en plus il est reconnu que la croissance future en Afrique dépend des entrepreneurs, des marchés et du cadre politique propice mis en place par les gouvernements.

18. Les entreprises privées sont un moyen dynamique et potentiellement efficace de répondre aux nouveaux défis du développement dans la région, notamment la coopération économique régionale. Cela peut se faire par le biais de co-entreprises entre entrepreneurs africains de différents pays.

19. L'une des leçons fondamentales apprises en matière de gestion du développement au cours de ces dernières années et qui aujourd'hui guide les programmes de réforme globale, c'est que l'intervention du gouvernement donne les meilleurs résultats lorsque les politiques vont de pair - plutôt que contre les forces du marché. Tel doit être le principe directeur d'un programme stratégique pour la mise en place des capacités en matière d'entreprise et pour un développement plus poussé du secteur privé en Afrique. Les principales priorités et mesures seraient notamment les suivantes :

a) Stabilité politique : l'entrepreneuriat, quel que soit le niveau auquel il se situe, ne peut se développer dans un contexte d'instabilité politique. La communauté des affaires et les fonctionnaires ont la lourde responsabilité d'informer l'opinion publique sur la relation entre la stabilité politique et la confiance dans les affaires. Les partenaires de l'Afrique dans le développement devraient, eux aussi, prendre des mesures concrètes pour favoriser la consolidation du processus démocratique et de la stabilité politique dans la région;

b) Gestion économique compétente, services publics efficaces et infrastructure appropriée : les mesures visant à stimuler, développer et promouvoir l'esprit d'entreprise dans la région doivent reposer sur une base solide qui est une gestion économique saine, des services publics efficaces, une attitude d'esprit positive à l'égard des affaires et une infrastructure fiable;

c) Promotion des investissements : l'investissement étranger et les co-entreprises doivent être encouragés si l'on veut accélérer le transfert des compétences en matière de gestion et dans d'autres domaines ainsi que des capacités et de mise au point de la technologie. Les missions envoyées à l'étranger ou les campagnes de publicité au niveau international, devraient être précédées par l'instauration d'un environnement commercial satisfaisant dans le pays. Par ailleurs, les organismes de promotion de l'investissement et d'autres institutions publiques doivent d'abord instaurer une "fonction de service" (plutôt qu'une fonction de vérification ou de réglementation uniquement) pour aider les entrepreneurs qui exercent au niveau local;

d) Etablir une capacité institutionnelle pour l'élaboration et la coordination des politiques ainsi que des systèmes d'information sur le comportement au niveau micro-économique et au niveau du marché : il devrait y avoir, au sein du gouvernement, une capacité institutionnelle rationnelle pour l'élaboration des politiques, l'analyse de sensibilité (pour prévoir l'effet probable de mesures données) et la coordination des politiques. Un gouvernement africain, quel qu'il soit, cherchant à donner une orientation stratégique en ce qui concerne la promotion de l'esprit d'entreprise dans le cadre général des priorités et objectifs de développement, doit aussi en premier lieu rassembler et diffuser l'information de base sur l'étendue et la nature des entreprises existantes à tous les niveaux, y compris les liens (ou leur absence) entre les sociétés et les problèmes ou difficultés rencontrés ainsi que sur le comportement au niveau micro-économique et au niveau du marché;

e) Développement des marchés et institutions financiers : les sociétés de commandite par actions et les marchés de capitaux se développent lentement dans les pays africains et les entrepreneurs dans le secteur moderne n'ont pas la latitude nécessaire pour exploiter cette source de financement et ne peuvent se plier à la discipline nécessaire pour travailler sous la pression des marchés de valeur ou de capitaux. Par conséquent, il faut porter une attention particulière aux rôles et au développement des institutions financières, le but étant de promouvoir la versabilité, la souplesse et l'efficacité des marchés financiers et de capitaux et des institutions bancaires.

20. Des recommandations spécifiques pour les niveaux particuliers d'entreprise sont, entre autres, les suivantes :

a) Mesures pour promouvoir les micro-entreprises dans le secteur informel :

i) Le rôle des réseaux de marchés : les micro-entrepreneurs peuvent venir à bout des limitations de la taille du marché et d'autres contraintes en établissant des liens avec les entreprises du secteur moderne. Les entrepreneurs du secteur informel peuvent accéder à des marchés plus importants ainsi qu'à l'information et aux avis concernant des questions telles que des méthodes de gestion et de production améliorées et une meilleure conception des produits grâce à des liens avec le secteur moderne. Par ailleurs, de tels réseaux ou liens de marché constituent souvent des mécanismes plus efficaces pour le transfert du savoir-faire et pour l'assistance, plus que les réseaux constitués de services gouvernementaux et d'organisations non gouvernementales;

ii) Le rôle du gouvernement et des ONG : souvent les marchés n'arrivent pas à établir des liens pour diverses raisons dont une information incomplète entre collaborateurs potentiels. Grâce à des incitations et à d'autres mesures, les gouvernements peuvent encourager ou faciliter les liens entre les entrepreneurs du secteur informel et leurs

homologues mieux établis dans le secteur moderne. La communauté des ONG - qui souvent est un réservoir de connaissances et de compétences en ce qui concerne les activités et les opérations au niveau des communautés de base - peut aussi jouer un rôle important dans l'établissement de liens entre les entreprises commerciales du secteur informel et celles du secteur moderne. Une telle politique et un appui institutionnel de ce type devraient comprendre au minimum les trois mesures essentielles suivantes :

- a. Formation : il importe de mettre en place des installations et facilités de formation technique et professionnelle pour améliorer les compétences des travailleurs et entrepreneurs dans le secteur informel. Le gouvernement et les ONG peuvent encourager ce type de service inestimable et l'établir dans les faits en octroyant les subventions disponibles et en offrant des incitations pour promouvoir la pratique des contrats d'apprentissage dans le secteur informel;
  - b. Crédit : il importe aussi de mettre en place des facilités de crédit visant spécialement à répondre aux besoins des petits entrepreneurs qui, généralement, n'ont pas de garantie ou ne peuvent pas fournir la preuve qu'ils sont bien établis. Les institutions bancaires et financières au niveau des collectivités de base et de la communauté sont bien placées pour satisfaire les besoins non traditionnels en matière bancaire et devraient être encouragées au moyen de politiques délibérées;
  - c. Appui au niveau de l'entreprise : il convient aussi de mettre en place des systèmes d'appui au niveau de l'entreprise tels que les centres de services consultatifs pour les entreprises, des systèmes de promotion pour la petite entreprise et des installations matérielles telles que les ateliers, les centres artisanaux, l'eau, l'électricité et le téléphone. Les services consultatifs et de promotion peuvent permettre de fournir une information précieuse ainsi qu'une assistance aux entrepreneurs dans le secteur informel, spécialement dans des domaines tels que la comptabilité, la gestion, la production et les techniques de commercialisation; de faciliter les liens entre les entreprises du secteur informel et du secteur moderne; de guider les entrepreneurs du secteur informel dans le labyrinthe peu familier de la bureaucratie gouvernementale avec laquelle ils doivent quelquefois traiter et de promouvoir les biens et services du secteur informel grâce à des expositions, des foires artisanales et des foires commerciales;
- b) Mesures pour promouvoir la petite entreprise et l'entreprise intermédiaire
- i) A mesure que la petite entreprise évolue vers l'entreprise intermédiaire, elle fait face souvent à des contraintes telles que la limitation des capacités de gestion; les difficultés liées au transfert et à l'adaptation de la technologie et dans le cas des micro-entrepreneurs du secteur informel, l'insuffisance ou le caractère peu adapté de l'appui gouvernemental au niveau de l'entreprise. Des mesures pour promouvoir et développer la capacité d'entreprise à ces niveaux de la structure de l'entreprise dans l'Afrique d'aujourd'hui, doivent viser à éliminer ces contraintes. Ces mesures devraient être les suivantes :
    - a. Elimination des contraintes sur le plan de la gestion : les approches en matière d'éducation, de développement et de formation dans le domaine de la gestion évoluent radicalement, on passe des méthodes classiques

traditionnelles pour mettre de plus en plus l'accent sur l'apprentissage et la formation informels en cours d'emploi et au sein de l'entreprise. L'insatisfaction à l'égard des méthodes traditionnelles a ouvert la voie à de nouveaux arrangements permettant d'acquérir facilement les compétences en matière de gestion, qui ont un rapport direct avec les besoins des entreprises commerciales à créer. Il découle de cette tendance que les entreprises privées supporteront de plus en plus le coût de la formation de leurs propres cadres. Il conviendrait de conseiller aux planificateurs et aux responsables dans les gouvernements africains d'étudier soigneusement les répercussions de cette tendance pour les stratégies nationales de formation du personnel et de mise en valeur des ressources humaines;

- b. Surmonter les difficultés liées au transfert et à l'adaptation de la technologie : le rôle du gouvernement est essentiel pour ce qui est de faciliter et d'encourager le transfert, l'adaptation et la mise au point locale de la technologie; en effet, il peut offrir un cadre de politiques conformes aux objectifs et priorités de développement national. Par conséquent, une bonne circulation de l'information entre le gouvernement et l'entreprise sur les besoins précis devrait être une partie essentielle du processus d'élaboration des politiques et entrer en considération lorsqu'on définit les objectifs;
- c) Améliorer les systèmes d'appui au niveau de l'entreprise : les entrepreneurs, partout où ils trouvent, ont besoin de conseils, d'information et de divers types de services pour monter leur affaire et régler les problèmes qui surgissent au cours des opérations. Tandis que les réseaux de marchés (les sociétés de consultance privées, les banques et les organismes financiers) ou le secteur tertiaire (les chambres de commerce, les organisations professionnelles de gestion, les universités, les collèges et les ONG) peuvent fournir des services techniques et consultatifs, le gouvernement est, cependant, tenu d'établir un cadre général pour le développement des entreprises, en tant qu'élément du processus de planification et de la prise de décisions. Mais cette intervention doit être conçue pour être bien coordonnée, souple, dégagée de la bureaucratie et axée sur des résultats. Les gouvernements africains devraient systématiquement évaluer les politiques et mesures existantes relatives aux systèmes d'appui au niveau de l'entreprise pour les adapter aux besoins des entrepreneurs;
- c) Mesures pour promouvoir l'entreprise à grande échelle
- i) Un grand nombre des recommandations faites plus haut pour la promotion de l'esprit d'entreprise à des niveaux donnés s'applique aussi à la promotion de la capacité d'entreprise à grande échelle. Mais ici, les principales contraintes tiennent essentiellement à la taille, à l'échelle et à la complexité des opérations. Pour surmonter ces problèmes, les gouvernements peuvent adopter deux stratégies; ils peuvent appliquer :
- a. L'approche évolutive : une approche évolutive de l'investissement dans des opérations complexes à grande échelle - dans le contexte d'un cadre de politiques favorables - constitue une bonne base pour la mise en place de la capacité d'entreprise et permet d'acquérir l'expérience

pour s'attaquer à des tâches de gestion, d'organisation ou techniques plus complexes.

- b. L'approche "installation clefs en mains" : cette approche est une solution qui peut être adoptée pour assurer la croissance de certaines industries. La transformation des produits alimentaires, les boissons, le tabac, les savons et détergents sont de bons exemples de telles industries. En effet, dans la plupart des pays africains, les entrepreneurs autochtones sont bien établis dans de telles co-entreprises. L'une des raisons du succès de l'approche "clés en mains" dans ces cas, c'est que la technologie est relativement simple à acquérir et à utiliser; elle est facile à entretenir et les produits ont été relativement stables.

G. Renforcement de la participation populaire dans le développement et l'administration

21. Les populations revendiquent énergiquement leur participation effective aux processus politique, économique et social dans leur pays et le droit d'avoir leur mot à dire dans la formulation des politiques et programmes touchant à leur vie.

22. Les politiques et programmes publics trop souvent sont établis sans qu'il soit tenu compte des besoins spécifiques et des préférences des populations directement concernées. Il en résulte un échec de ces politiques et programmes en raison de l'inertie et de l'indifférence de la part des populations.

23. Il est clair que si l'on veut promouvoir la bonne administration, le pluralisme démocratique et inverser le déclin économique en Afrique, il faut un processus de participation massive et d'association effective des citoyens au processus de prise de décisions. Un ordre politique et économique démocratique ne peut s'instaurer sans le soutien et la participation du peuple, tout comme les conditions humaines ne peuvent s'améliorer sans les contributions totales et effectives, la créativité et l'enthousiasme populaires de la vaste majorité des populations. Ainsi, la participation populaire dans le développement peut se consolider à travers diverses mesures, comme les suivantes :

a) Créer un espace politique où les populations et leurs organisations peuvent s'épanouir et solliciter activement la contribution des populations quand il s'agit de décisions;

b) Travailler avec le peuple et ses représentants pour la formulation des stratégies de développement dans le but de réaliser un "développement auto-suffisant et centré sur le peuple";

c) Décentraliser le pouvoir politique et administratif au peuple, adapter les efforts du gouvernement en fonction des initiatives populaires et instaurer un environnement propice qui donne véritablement le pouvoir au peuple;

d) Permettre aux populations de gérer leur propre transformation socio-économique en reconnaissant les organisations populaires et les initiatives des populations à la base et établir un partenariat coopératif reflétant les priorités africaines;

e) Développer un partenariat créatif et mutuellement bénéfique entre les institutions gouvernementales locales et les ONG.

24. Le rôle des ONG, des organisations bénévoles et des organisations populaires mérite une plus grande attention. De telles organisations ont une responsabilité cruciale pour ce qui est de consolider le mouvement

vers le pluralisme politique et le gouvernement démocratique, en prenant des initiatives et en entreprenant des activités telles que les suivantes :

- a) Aider à promouvoir les valeurs démocratiques et la bonne administration : Les ONG et les organisations populaires pourraient lancer des activités d'éducation civique et des programmes pour les services publics et encourager les critiques et les pratiques constructives qui aideront à institutionnaliser les valeurs et traditions démocratiques;
- b) Contribuer à l'établissement et au renforcement des institutions démocratiques : Les ONG et les organisations populaires ont un rôle primordial à jouer pour aider à bâtir ces institutions, spécialement dans les domaines de suivi des procédures électorales, de l'organisation et de la conduite des débats publics sur des points de vue politiques divergents et la création de centres de recherche politiques autonomes qui surveillent la façon dont la responsabilité est assumée au niveau gouvernementale;
- c) Aider à assurer le respect des droits de l'homme : Les ONG et les organisations populaires sont particulièrement bien placées pour promouvoir le respect des droits fondamentaux du citoyen, aussi bien au niveau du gouvernement qu'à celui des populations. Elles pourraient s'engager dans diverses activités utiles, y compris l'éducation sur les droits de l'homme, l'assistance juridique, la recherche et les publications, les campagnes de sensibilisation, les campagnes pour la réforme des lois et la ratification des chartes internationales et régionales;
- d) Aider à construire et à renforcer la société civile : En tant qu'ensemble d'institutions de la société civile (et relevant de l'administration publique), les ONG et les organisations populaires ont la responsabilité de renforcer la société civile dans ses relations avec l'Etat et l'élite dirigeante. Les ONG et les organisations populaires devraient aider à mettre en place et à renforcer des institutions, des organisations et des pratiques qui encouragent le peuple à être responsable de sa propre destinée;
- e) Aider à sensibiliser et à mobiliser la communauté internationale : Les ONG et les organisations populaires peuvent jouer un rôle appréciable dans l'amélioration des relations Nord-Sud à travers une action de sensibilisation de la communauté internationale pour qu'elle crée des conditions favorables pour la solution du problème de la dette, l'accroissement des flux de ressources, l'amélioration des termes de l'échange et un soutien accru aux institutions démocratiques naissantes;
- f) Aider à affirmer la suprématie du pouvoir élu démocratiquement sur le pouvoir militaire : Les organisations populaires peuvent aider à cet égard en sensibilisant la société civile à affirmer le droit d'un pouvoir civil démocratiquement élu de contrôler démocratiquement le pouvoir militaire;
- g) Aider à garantir l'intégrité, la responsabilité et la transparence au sein du gouvernement : Les ONG et les organisations populaires peuvent aider à garantir l'intégrité des gouvernements en jouant le rôle d'organisme de surveillance et en renforçant le rôle des organismes de surveillance. Les activités potentielles des ONG comprennent, entre autres, des évaluations périodiques sur la responsabilité des fonctionnaires et le soutien pour une presse libre.

#### H. Décentralisation pour un développement durable

25. La décentralisation a toujours été reconnue comme un moyen de promouvoir le développement socio-économique. Dans beaucoup de pays, les résultats n'ont pas répondu à cette attente parce que les efforts de décentralisation se limitaient à déconcentrer et à déléguer les responsabilités plutôt que la dévolution du pouvoir à partir du centre vers des unités régionales et des autorités locales.

26. Plusieurs facteurs dont les principaux sont les mauvais résultats des Etats africains en matière de centralisation, les revendications pour une participation effective des populations au développement et à

l'administration et la généralisation des processus démocratiques se sont tous combinés pour donner une nouvelle impulsion à la décentralisation.

27. Si l'on veut que la décentralisation contribue au développement socio-économique et permette de satisfaire la volonté populaire, certaines mesures seront nécessaires, dont notamment les suivantes :

a) Détermination accrue à déléguer le pouvoir : Les gouvernements devraient faciliter le transfert du pouvoir aux unités sous-nationales (autorités/communautés régionales ou locales). Cela devrait être appuyé par une législation appropriée et accorder des ressources adéquates aux autorités locales. De plus, des efforts devraient être déployés pour habiliter les populations locales, accroître les capacités de gestion de l'administration locale et faire en sorte qu'elles prennent effectivement les décisions clés pour leur permettre de s'acquitter effectivement de leurs responsabilités;

b) Promotion du partenariat entre le gouvernement central, les unités sous-nationales et les ONG : Il devrait y avoir un véritable partenariat entre le gouvernement central et les unités sous-nationales. Les tendances dictatoriales de l'autorité centrale devraient être abandonnées en faveur du dialogue et du compromis lorsqu'on traite de domaines potentiels de conflits. Les institutions de l'administration locale devraient à leur tour promouvoir un partenariat mutuellement bénéfique avec les organisations populaires et les ONG opérant au niveau local;

c) Renforcement de la capacité de direction des institutions locales : La priorité devrait être accordée à la formation à la gestion du personnel de l'administration locale, des conseillers des municipalités et des villages et des cadres des ONG. Cela est nécessaire pour développer les capacités de direction et les compétences professionnelles du personnel pour une meilleure expression des besoins et des points de vue à ce niveau. Cela permettra aussi aux dirigeants locaux de prendre l'initiative en ce qui concerne les options, les programmes et les plans.

I. Renforcement de la participation des femmes et accroissement de leurs compétences pour une participation effective dans la gestion du développement

28. En dépit du fait que les femmes constituent plus de 50% des populations africaines et assument la plus grande partie des responsabilités dans le domaine économique, elles n'ont jamais bénéficié de la place qu'elles méritent.

29. Une stratégie de développement centrée sur l'homme ne peut pas se permettre d'ignorer plus de la moitié de la population. La marginalisation des femmes se constate dans tous les domaines, en particulier pour ce qui est de leur participation dans les domaines politiques et de gestion.

30. Les femmes africaines doivent bénéficier des mêmes chances que les hommes pour contribuer au développement national en occupant les postes de direction importants. Compte tenu de leur marginalisation antérieure, des dispositions doivent être prises pour s'assurer qu'elles s'acquittent efficacement de leurs responsabilités. Il faut, à cet effet, des efforts et des mesures conscients pour assurer que les femmes jouent un rôle majeur dans la vie politique et dans la gestion du développement :

a) La discrimination à l'égard des femmes dans la fonction publique et en matière d'emploi public devrait être reconnue. Des mesures appropriées devraient être prises pour garantir l'accès équitable des femmes à l'emploi dans le secteur public, spécialement à des postes de direction, de prise de décisions et d'application des décisions et spécifiquement dans des domaines traditionnellement fermés aux femmes tels que les ministères de la planification, des finances, des affaires étrangères, de la défense et de la sécurité nationale, et la magistrature;

b) Dans le secteur privé où les femmes sont engagées dans un certain nombre d'activités parmi lesquelles le commerce et la production vivrière, elles ne donnent généralement pas leur pleine mesure et leur productivité n'est pas optimale du fait essentiellement qu'elles n'accèdent pas comme il se faut aux ressources financières, techniques et autres. Pour cette raison, les mesures visant à faciliter l'accès des femmes au crédit, la formation à la gestion d'entreprise, l'accès à la technologie devraient être encouragées par le gouvernement, les institutions du secteur privé et les ONG;

c) En particulier, une forte proportion de femmes africaines est engagée dans une large gamme d'activités dans le secteur informel. A cet égard, il faut qu'il y ait, de la part des gouvernements africains, des efforts conscients visant à instaurer un cadre propice pour que ce secteur prospère et assure spécialement la prospérité des millions de femmes entrepreneurs qui y opèrent. A cet effet, il importe avant tout que les gouvernements changent radicalement d'attitude à l'égard du secteur informel;

d) Historiquement les femmes et les filles n'ont pas, en matière d'enseignement en général et surtout dans les domaines scientifique et technique, les mêmes chances que les hommes et les garçons. Les gouvernements africains devraient instituer des mesures pour accroître la participation des femmes dans ces domaines et leur permettre d'obtenir de meilleurs résultats. Il faudrait aussi établir ou appuyer des programmes de formation pour fournir aux femmes les compétences et l'expérience appropriées en matière de gestion;

e) Reconnaissant les rôles multiples, les responsabilités familiales et d'autres difficultés que les femmes rencontrent pour faire des études supérieures, les gouvernements devraient instituer des mesures d'encouragement, notamment offrir des bourses et mettre en place des structures de soutien à la famille pour encourager les femmes à faire, en plus grand nombre, des études supérieures;

f) Parallèlement, on ne saurait ignorer les taux alarmants d'analphabétisme chez les femmes dans les pays africains, pas plus que la nécessité d'appuyer les efforts d'alphabétisation des adultes et d'encourager l'intervention des ONG dans ce domaine;

g) Sur le lieu de travail dans les secteurs public et privé ainsi que dans les organisations bénévoles, des mesures visant à garantir l'équité et la justice en matière d'accès des femmes aux opportunités d'emploi, devraient être encouragées. Des mesures efficaces devraient être instituées ou renforcées et mises en oeuvre pour mettre fin au harcèlement sexuel sur le lieu de travail;

h) Par delà ces mesures, il faudrait reconnaître les lourdes responsabilités qui accompagnent les multiples rôles des femmes en tant que reproductrices et productrices. Les gouvernements africains devraient mettre en place des systèmes d'appui tels que le travail à temps partiel, des horaires flexibles, des garderies d'enfants, de services de santé maternelle et infantile pour les femmes qui travaillent ou qui poursuivent des études;

i) Les attitudes culturelles et les pratiques coutumières contribuent énormément à perpétuer les mythes en ce qui concerne les relations entre les sexes, ce qui ne fait que freiner davantage la promotion de la femme. A cet égard, les gouvernements ont la responsabilité majeure de faire comprendre ces questions au public. Par exemple, la sensibilisation sur les questions génériques et des programmes de sensibilisation pourraient figurer dans les programmes scolaires. Des organisations non gouvernementales clés telles que les médias, les organisations religieuses et les organisations de femmes devraient aussi participer activement aux activités de sensibilisation et d'éducation du public sur ces questions;

j) Une question étroitement liée est l'existence simultanée du droit coutumier, du droit religieux et du droit constitutionnel, droits qui entrent en conflit et ont donné lieu à des manipulations et entraîné la confusion. Les gouvernements africains devraient revoir soigneusement les dispositions qui se recouvrent en vue d'harmoniser toutes les lois qui portent sur la condition de la femme;

k) En outre, tous les gouvernements africains qui ne l'ont pas déjà fait, sont priés de revoir leurs constitution et législation dans le but de déclarer illégales toutes les formes de discrimination, en raison du sexe. Les moyens d'exécution devraient aussi être renforcés;

l) Etant donné l'insuffisance des données et de l'information sur la situation des femmes dans la plupart des pays africains, les gouvernements devraient prendre des mesures appropriées pour créer ou appuyer des infrastructures et services pour la recherche et la collecte exhaustives des données afin qu'il y ait dans la mesure du possible une désagrégation par sexe des données sur le développement;

m) C'est aux organisations de femmes et aux femmes elles-mêmes qu'il revient en définitive de sensibiliser le public aux questions génériques et à l'importance qu'il y a à assurer l'égalité entre les sexes. Mais les mouvements de femmes semblent être faibles dans presque tous les pays africains. Les femmes doivent, par conséquent, avec un soutien approprié, prendre l'initiative de renforcer les mouvements de femmes afin qu'ils puissent défendre leur cause plus efficacement.

#### J. Optimisation de l'utilisation de la technologie de l'information dans l'administration publique africaine

31. La technologie de l'information est un élément vital pour l'amélioration de la gestion du développement. L'utilisation de cette technologie facilite le stockage et la recherche de l'information et des données, et rend efficace le flux de l'information. Les éléments clés d'un programme stratégique seront notamment les suivants :

- a) Remplacement des équipements vieux et démodés, particulièrement dans les domaines des mini-ordinateurs et des ordinateurs centraux;
- b) Elimination des incompatibilités et de la grande diversité des équipements fournis par divers donateurs;
- c) Normalisation et harmonisation meilleures des techniques de stockage des données;
- d) Création de bases de données africaines sur la base d'enquêtes sur les besoins des utilisateurs;
- e) Mise au point et amélioration des techniques de traitement des données textuelles;
- f) Augmentation du nombre de micro-ordinateurs dans les bureaux du gouvernement, ainsi que dans le secteur privé et dans les organisations bénévoles;
- g) Promotion de la formation du personnel en matière d'informatique;
- h) Création de réseaux de micro-ordinateurs.

32. La mise en oeuvre de ce programme stratégique nécessite les actions suivantes:

- a) Une stratégie nationale de technologie de l'information;
- b) Une planification adéquate pour l'introduction ou l'extension des technologies de l'information dans les systèmes d'administration publique avec des prévisions budgétaires appropriées;
- c) Acceptation accrue de l'utilisation de la technologie de l'information aux plus hauts niveaux du système de l'administration publique;

- d) Formation des fonctionnaires de l'Etat en matière d'informatique et création de services pour la mise au point de logiciels dans le pays par le biais d'une assistance extérieure;
- e) Rémunérations et incitations appropriées pour le personnel spécialisé en informatique.

## **II. ROLE DES AGENTS NATIONAUX, REGIONAUX ET EXTERIEURS DANS L'ACCROISSEMENT DE LA CAPACITE DE GESTION DU DEVELOPPEMENT EN AFRIQUE**

### **A. La nécessité de mesures concertées**

33. La mise en oeuvre du programme stratégique dépendra de la disponibilité des agents à différents niveaux, agissant individuellement et de concert, pour redoubler d'efforts afin d'accroître la capacité de gestion du développement. La responsabilité première à cet égard incombe aux Etats membres. Il est possible de réaliser beaucoup simplement en faisant les choses avec plus d'efficacité et de détermination. Les conditions dans de nombreuses régions d'Afrique sont telles que cela exige une réflexion et une action hardies et créatives ainsi que la mobilisation de la volonté politique. Dans une situation aussi difficile que celle dans laquelle l'Afrique se trouve dans les années 90, seules les initiatives qui renforcent et soutiennent l'espoir de redressement et d'amélioration peuvent venir à bout du découragement et de l'inertie.

34. Dans ce contexte, il importe que davantage d'institutions puissantes soient disposées à laisser assez de place pour les initiatives d'autrui. Les efforts de développement futurs doivent plutôt accorder au secteur privé et aux organisations non gouvernementales un rôle considérablement élargi, conformément à une stratégie qui implique la nécessité d'un pluralisme plus grand et d'une décentralisation de la prise de décisions.

35. Les progrès futurs dépendront de la façon dont sera négociée cette transition vers un pluralisme institutionnel plus grand et une participation plus large à la mobilisation et à la gestion des ressources nécessaires au développement.

36. L'idée d'instaurer un environnement propice s'applique à tous les niveaux : les donateurs vis-à-vis des pays bénéficiaires, les organisations régionales vis-à-vis des organisations nationales et les gouvernements vis-à-vis du secteur privé, des ONG et des organisations populaires. L'accroissement de la capacité en matière de développement doit de plus en plus être impulsé de la base plutôt que du sommet comme c'était le cas dans le passé.

### **B. Rôle des agents nationaux**

37. Un défi majeur pour les agents à l'échelle nationale est de faire en sorte que l'environnement dans lequel le développement se déroule devienne favorable aux initiatives privées et publiques. Plus précisément, les divers agents nationaux peuvent prendre les mesures suivantes pour accroître la capacité de gestion du développement.

- a) L'Etat
  - i) Revoir les lois et réglementations afin qu'elles favorisent davantage les activités en matière d'entreprise tout en faisant en sorte que le domaine public ne soit pas davantage affaibli par des mesures illicites;
  - ii) Favoriser un climat politique dans lequel le débat public à propos des politiques nationales spécifiques est favorisé et renforcé pour élargir la participation des agents sociaux à l'élaboration de politiques;

- iii) Maintenir la stabilité politique et lancer les mesures nécessaires pour rendre le système de gouvernement plus transparent et responsable devant le public;
- iv) Instaurer un environnement macro-économique favorable;
- v) Développer et renforcer les marchés de capitaux nationaux en vue d'accroître la capacité nationale de financement des initiatives de développement;
- vi) Veiller à une utilisation meilleure et plus efficace des ressources publiques, par exemple en utilisant les fonds provenant de la privatisation pour financer des projets spécifiques comme la réforme des entreprises publiques;

b) Milieus d'affaires

- i) Permettre aux petits entrepreneurs d'avoir plus facilement accès aux marchés et aux facilités de crédit;
- ii) Encourager la mise au point et l'utilisation de technologies s'inspirant des idées et des ressources intérieures;
- iii) Développer un sens de l'éthique et de la responsabilité sociale parmi les hommes d'affaires afin de faire en sorte que l'image de marque de ce secteur dénote l'honnêteté et le souci non seulement du profit mais aussi du développement;
- iv) Créer un partenariat avec les instituts et universités afin de promouvoir la recherche appliquée et la formation;
- v) Encourager et garantir les réinvestissements de bénéfices dans le pays afin d'accroître la confiance nécessaire pour attirer les investissements étrangers qui sont vitaux pour le développement national;

c) Les populations, leurs organisations et les ONG

- i) Etre prêtes à prendre des initiatives et exploiter de nouvelles possibilités;
- ii) Encourager un partenariat avec le gouvernement et les milieux d'affaires afin de promouvoir l'esprit d'entreprise et renforcer la gestion du développement;
- iii) Contribuer à créer un environnement propice à l'investissement et aux affaires en favorisant les traditions démocratiques, la cohésion nationale et la stabilité;
- iv) Créer et renforcer les institutions de la société civile qui jouent un rôle de gardien des institutions publiques;
- v) Mobiliser des ressources locales grâce à des activités d'auto-assistance en guise de contrepartie aux contributions extérieures en vue du développement local;
- vi) Eduquer les communautés de base pour qu'elles tirent profit de l'encadrement existant, notamment des coopératives, des systèmes de crédit et d'épargne, etc.;
- vii) Mettre en place des réseaux et structures de communications permanents viables et efficaces pour échanger les informations, diffuser les innovations et les réussites en matière d'entreprise privée;

d) Universités et autres centres de recherche et de formation

- i) Intensifier les contacts avec le gouvernement afin d'accroître la contribution des experts et groupes de réflexion nationaux à l'élaboration, à la mise en oeuvre et à l'évaluation des politiques, stratégies, programmes et projets nationaux;
- ii) Revoir les programmes d'enseignement pour tenir compte des réalités africaines actuelles et dispenser aux étudiants des connaissances leur permettant de faire face aux problèmes actuels et futurs, en général, et de relever le défi de la gestion du développement, en particulier;
- iii) Prendre les mesures nécessaires en consultation avec les gouvernements et d'autres agents appropriés pour retenir le personnel enseignant et l'encourager, par des incitations, à être plus productif aussi bien en matière d'enseignement que de recherche;
- iv) Prendre l'initiative de la mise au point et de la promotion de la technologie locale et y participer en tirant profit des idées et des ressources disponibles à la fois à l'intérieur qu'à l'extérieur des instituts de recherche existants;
- v) Mettre en place un réseau de gestionnaires, de chercheurs, d'administrateurs et de scientifiques travaillant dans les services publics, les milieux d'affaires et d'autres secteurs en vue du transfert des connaissances pour des applications dans le monde des affaires;
- vi) Promouvoir la coopération inter et intra-africaine entre établissements d'enseignement supérieur.

C. Rôle des acteurs régionaux et sous-régionaux

38. Si chaque pays doit élaborer des politiques et mettre en place des capacités adaptées à ses propres défis et possibilités, les acteurs régionaux et sous-régionaux jouent toutefois un rôle important comme catalyseurs des nouvelles idées, promoteurs d'une plus grande mobilité des compétences sur le continent et avocats de l'Afrique et des approches africaines dans les instances internationales.

39. Un bon nombre des propositions spécifiques figurant dans l'Agenda ainsi que sa philosophie fondamentale de responsabilité partagée en matière de gestion du développement permettront une meilleure mise en oeuvre du Traité instituant la Communauté économique africaine.

40. S'agissant en particulier de la mise en oeuvre du Programme stratégique, ces acteurs sont appelés, entre autres, à assumer les responsabilités suivantes :

- a) Promouvoir la mise en oeuvre effective du Programme stratégique pour les années 90 et du Traité instituant la Communauté économique africaine;
- b) Coopérer pour mobiliser les ressources auprès de la communauté internationale en vue de la mise en oeuvre du Programme stratégique;
- c) Contribuer à assurer le développement axé sur l'homme, la démocratie, la participation populaire, la mise en place d'institutions participatives et la bonne administration;
- d) Aider à mettre en place des mécanismes régionaux et nationaux pour le maintien de la paix, le renforcement de la paix et le règlement des litiges;

- e) Promouvoir et faciliter la diffusion et l'adaptation des réussites en matière d'entreprises privées et des techniques efficaces de gestion du développement entre pays africains;
- f) Faciliter la création d'entreprises multinationales aux niveaux sous-régional et régional;
- g) Contribuer à renforcer l'efficacité et le sens de la responsabilité dans le secteur public et à améliorer le fonctionnement des entreprises en organisant des séminaires et des ateliers régionaux à l'intention des gestionnaires, des administrateurs, etc., et encourager l'établissement de réseaux qui relieraient les organismes nationaux de surveillance et les associations professionnelles s'occupant de ces questions;
- h) Faciliter l'établissement et le maintien d'un dialogue entre les experts africains en vue de l'évaluation de nouveaux concepts et méthodes dans les domaines de la gestion du développement et de la promotion de l'entreprise;
- i) Promouvoir la recherche appliquée inter-pays et l'analyse comparée des politiques en matière de gestion du développement et de promotion de l'entreprise;
- j) Encourager, selon qu'il conviendra, le recours au personnel africain en facilitant sa participation à la prestation de services consultatifs et à d'autres activités à travers le continent;
- k) Créer des réseaux d'experts autochtones recrutés dans toute l'Afrique et dans la diaspora;
- l) Analyser les expériences pays par pays pour établir des principes généraux et des pratiques et faire connaître ces principes et pratiques aux formateurs et aux décideurs à travers des conférences et par d'autres moyens appropriés;
- m) Coordonner les activités au niveau de la région et des sous-régions de façon à éviter les doubles emplois et le mauvais usage de compétences et de ressources limitées;
- n) Exprimer clairement le point de vue africain notamment en ce qui concerne le recyclage de la dette, l'obligation de rendre compte à l'échelle internationale et les priorités énoncées dans le Programme stratégique, et ce par le biais de la participation aux travaux des instances internationales où les problèmes de développement de l'Afrique sont examinés.

#### D. Rôle des agents extérieurs: Gouvernements, ONG et milieux d'affaires

41. Le principal objectif du Programme stratégique est de renforcer l'autonomie et les capacités nationales. De toute évidence, cette tâche incombe au premier chef aux pays africains.

42. La plupart de ces pays auront besoin pendant encore un certain temps d'un important appui extérieur qui compléterait leurs efforts. Les partenaires de l'Afrique peuvent contribuer dans une large mesure au renforcement de la capacité de gestion du développement.

43. Mais il faut se rendre compte que, vu la manière dont elle a été généralement fournie dans le passé, l'assistance technique n'a pas eu l'impact souhaité. Cela s'explique essentiellement par le fait qu'une telle assistance est souvent "déterminée par le donateur" et conçue pour l'exécution de projets et programmes spécifiques selon les instructions du donateur plutôt que pour la création et le maintien de la capacité locale. Le problème réside aussi en partie dans le fait que les divers aspects de la gestion du développement - tel que démontré dans le présent document - sont liés entre eux et nécessitent une intervention simultanée sur plusieurs fronts.

44. Dans l'exécution du Programme stratégique, les responsabilités principales des agents extérieurs et en particulier des organismes donateurs seraient les suivantes :

- a) Fournir un appui et des ressources extérieures substantielles en vue du renforcement de la gestion du développement en Afrique;
- b) Coordonner le financement et l'assistance et les axer sur les domaines prioritaires qui sont de nature à favoriser le renforcement des capacités et l'autonomie aux niveaux national, sous-régional et régional. Une autre modalité serait d'établir un fonds de développement politiquement et juridiquement indépendant (voir proposition);
- c) Fournir les moyens d'une utilisation plus efficace de l'assistance technique. Des modalités et des arrangements institutionnels novateurs sont nécessaires. Cela pourrait inclure l'utilisation des montants devant être remboursés au titre de la dette pour financer le renforcement des capacités de gestion du développement;
- d) Fournir une assistance pour une meilleure administration. Cela devrait inclure la promotion de la responsabilité sur les plans national et international. En particulier, les donateurs et les institutions financières devraient être prêts à endosser la responsabilité (y compris la responsabilité financière) de tout échec du fait des avis qu'ils ont donnés;
- e) Appuyer les programmes destinés à mettre un terme à l'exode des compétences et à inverser ce processus;
- f) Les ONG internationales devraient agir en faveur d'un appui suffisant au Programme stratégique.

### III. MECANISMES POUR LA COORDINATION, L'ECHANGE D'INFORMATIONS ET LA CONSTITUTION DE RESEAUX

45. Il existe aux niveaux national, sous-régional, régional et international, un grand nombre d'institutions et d'organisations qui pourraient apporter des contributions et qui sont censées prendre une part active à l'exécution du Programme d'action stratégique. Aussi faudra-t-il mettre en place les mécanismes nécessaires à la coordination de leurs activités, à l'échange d'informations et à la constitution de réseaux :

- a) La coordination générale devrait être assurée par la CEA et, en particulier, sa Division de l'administration publique, des ressources humaines et du développement social. Il est par conséquent essentiel de renforcer les moyens dont dispose cette division, pour lui permettre de contrôler l'exécution du Programme d'action stratégique et d'assurer efficacement la liaison avec les pays africains ainsi qu'avec les institutions et réseaux intéressés par l'exécution du Programme d'action;
- b) La CEA et l'Association africaine pour l'administration publique et la gestion sont invitées, dans le cadre de la table ronde annuelle de cette association, à se pencher sur les questions relatives au Programme d'action stratégique et à procéder à une évaluation régulière de l'état d'avancement de son exécution;
- c) La CEA devrait tirer parti des services techniques et des moyens offerts par les instituts nationaux et régionaux de gestion du développement. Cette information devrait être publiée sous forme de répertoire à l'intention de l'ensemble des utilisateurs : organisations, gouvernements, bailleurs de fonds, ONG, instituts de gestion de développement, etc.;

d) Les gouvernements africains, les bailleurs de fonds, les instituts de gestion et autres organismes sont instamment priés d'aider la CEA à constituer le répertoire en répondant rapidement à ses requêtes;

e) Pour faire un meilleur usage de la vaste gamme de travaux de recherche qui sont continuellement effectués sur la gestion du développement en Afrique, on propose que la CEA mette sur pied un centre spécial d'échange d'informations sur la recherche en Afrique;

f) L'assistance technique fournie aux différents pays africains et au niveau régional représente un potentiel pour le transfert de données d'expérience vers d'autres pays de la région. La CEA est par conséquent encouragée à faire l'inventaire de l'assistance technique fournie à l'Afrique dans le domaine de la gestion du développement;

g) La CEA devrait renforcer sa coopération avec les organisations sous-régionales et régionales ainsi qu'avec les associations professionnelles d'Afrique en vue d'assurer l'exécution effective du Programme d'action stratégique;

h) La réforme des entreprises publiques en cours dans la plupart des pays africains est considérée comme l'une des principales questions de développement en Afrique. Il convient d'en suivre régulièrement l'évolution au niveau régional afin de fournir à d'autres pays intéressés des informations sur ses points forts et ses faiblesses. Le Centre international des entreprises publiques et ses membres africains sont par conséquent priés d'organiser des activités de recherche et d'assistance technique, qui seraient exécutées par des institutions nationales africaines organisées en réseau. Il est également proposé que l'aide internationale relative à ce domaine soit canalisée par ce réseau;

i) Le Programme d'action stratégique pour la gestion du développement en Afrique devrait être distribué aux parties intéressées dans les pays donateurs. Des tribunes spéciales telles que celle qu'offre la réunion annuelle aux Etats-Unis de l'Association d'études africaines devraient être utilisées pour populariser le contenu du Programme et l'état d'avancement de son exécution. A cet effet, des tables rondes spéciales seront organisées régulièrement, par exemple en collaboration avec l'African Task Force on African Development, groupe mixte d'intellectuels africains et américains;

j) La CEA est invitée à convoquer une conférence internationale chargée de procéder à un examen à mi-parcours de l'exécution du Programme d'action en 1996 ainsi qu'une conférence pour l'examen final de la Décennie, en décembre 2000. A l'occasion de ces deux réunions, l'état d'avancement de l'exécution du Programme sera évalué et les mesures appropriées seront prises;

k) Encourager l'investissement étranger et les co-entreprises en vue d'accélérer le transfert des compétences de gestion et autres, les capacités technologiques et de développement.