

**NATIONS UNIES**

**INSTITUT AFRICAÏN DE DEVELOPPEMENT  
ECONOMIQUE ET DE PLANIFICATION**

**ID/AB/1/4(ii)/93  
Original: Français**

**DAKAR**

**Conseil Consultatif pour  
la Formation et la Recherche/Atelier régional  
Groupe d'Experts  
Dakar, Sénégal  
4 - 7 Avril, 1993**

**PROGRAMME DE RENFORCEMENT DE LA CAPACITÉ  
D'AUTOSUFFISANCE DE L'IDEP  
L'UNITÉ DE FORMATION DE COURTE DURÉE ET DE NETWORKING  
ÉTUDE DE FAISABILITÉ**

**Mars, 1993**

## SOMMAIRE

<b>RESUME</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
1    Le mandat du Consultant	1
2    La méthodologie de mise en oeuvre du mandat	1
3    L'Unité d'analyse	2
4    Présentation du rapport	4
<b>DIAGNOSTIC</b>	<b>5</b>
1    Evolution	5
2    Les besoins exprimés	7
2.1    Les besoins fondamentaux	
2.2    Les besoin des services gouvernementaux	
2.3    Les besoins des facultés d'économie et de gestion et des Instituts de recherche et de formation	
2.4    Les besoins recueillis à travers les bureaux nationaux du PNUD	
2.5    Les besoins recueillis à travers d'autres institutions spécialisées	
- Centre de formation de la BAD	
- Projet NLTPS Futurs africains	
- CAMES	
3    Implication sur les lignes de conduite futures de l'IDEP	14
3.1    Résumé du diagnostic	
3.2    Lignes de conduite futures de l'IDEP	
<b>II. LE PROGRAMME D'ACTION STRATÉGIQUE</b>	<b>17</b>
1    L'objectif d'autosuffisance	17
L'objectif de la formation de courte durée et de networking	
2    Le Programme de restructuration: principaux axes	17
2.1    Organiser des séminaires	
2.2    Le Networking	
2.3    La coordination pédagogique	
2.4    Mobiliser des ressources financières	
3    Le Curriculum	19
3.1    La problématique du développement des compétences	
3.2    Les domaines de compétences	
A    Analyse de Politique et Gestion stratégique	
B    Réseau des capacités pédagogiques	

4	Financement du Programme d'action	28
<b>III</b>	<b>ANALYSE DE FAISABILITÉ</b>	<b>30</b>
1	Stratégies et alternatives	30
2	Faisabilité économique et financière	31
3	Faisabilité technique	32
4	Faisabilité politique et institutionnelle	32
<b>IV</b>	<b>MODALITÉS D'EXÉCUTION</b>	<b>33</b>
1	Structure du programme d'action	33
2	Budget	
3	Suivi évaluation	33
3.1	Analyse des coûts et des revenus	
3.2	Rapport Coûts/revenus	
<b>Encadré I.1:</b>	les besoins de formation selon les programmes des gouvernements appuyés par le PNUD Vème Cycle	13
<b>Encadré II.3:</b>	Le Curriculum: Objectifs/Programmes d'études/Eléments/Focus/Thèmes	22
<b>Figure 1:</b>	Interaction dans une stratégie de renforcement de la capacité d'autosuffisance en réponse à la demande	4
<b>Tableaux:</b>		
II.1	Programme d'action et composantes	26
II.2	Programme d'action: structure et contenu des composantes	27
III.1	Analyse des coûts/revenus du programme.	32
III.2	Budget et Plan de financement	34
<b>ANNEXES</b>		
1	Termes de Référence	35
2	Résultat de l'enquête auprès des personnalités réunies pour la Conférence sur la Marginalisation de l'Afrique.	37
3	Rapport de mission et résultats provisoires de l'enquête spéciale auprès des Gouvernements africains - Cas de 4 pays visités.	42

## RÉSUMÉ

Depuis la réforme des Statuts de l'IDEP en 1977 l'objectif de renforcement de l'Institut n'a cessé d'être proclamé par le Conseil d'Administration, la Conférence des Planificateurs, Statisticiens et Démographes africains, le Conseil des Ministres africains de la CEA et le Secrétariat Général des Nations Unies. Les différentes stratégies de renforcement, que ce soit par la formation longue pendant les années 60 et 80 ou par la recherche au cours des années 70 n'ont pas réellement contribué à l'autosuffisance de l'Institut. L'essentiel des revenus proviennent des contributions des gouvernements africains et accusent une baisse tendancielle. L'IDEP mobilise en moyenne 30% des contributions alors que ses programmes de formation entrent de plus en plus en contradiction avec les nouveaux besoins qui découlent de la crise des capacités analytiques aggravées par l'adoption des programmes d'ajustement structurel et à l'abandon progressif des méthodes classiques de planification enseignées par l'IDEP.

L'IDEP ainsi confronté à une situation dont les caractéristiques sont décrites ci-après:

- La faiblesse de la capacité d'organiser des séminaires dévalorise le curriculum de l'Institut. Depuis 1980, tant à son siège que dans les pays membres, l'IDEP organise en moyenne moins de 3 séminaires par an. Les priorités et donc les ressources étant orientées vers la formation de type universitaire, les sessions brèves et autres programmes spéciaux organisés au cours des années 70 ont pratiquement disparu; la mise en oeuvre, à l'intérieur du Cycle M.A. des programmes de spécialisation de 3 mois ne peut pas compenser cette lacune.

- Les liens avec les services nationaux d'analyse et de planification ainsi qu'avec les Institutions spécialisées et les organisations intergouvernementales se sont distendus au point que la Conférence des planificateurs, créée en même temps que l'IDEP pour lui servir de réseau ne joue plus son rôle dans l'orientation générale des programmes de l'Institut. Pour combler le gap, les services nationaux n'ont eu d'autre choix que de se tourner vers les centres d'excellence situés dans les pays industrialisés et d'adresser leur demande aux projets de formation ou d'appui mis à leur disposition par les bailleurs de fonds et les agences de coopération technique.

- Face à une offre de formation et de matériels pédagogiques inadaptés les services expriment des besoins multiples, que ce soit directement à travers les projets du type renforcement des capacités de planification et de gestion économique ou indirectement à travers les initiatives régionales (IRCA, EPNLT, UNEDIL) qui fournissent le cadre conceptuel et les ressources pour le développement des compétences. Cependant le curriculum qui permet de combler les lacunes en matière de programmes et de matériels pédagogiques adaptés attendus d'être conçu. Les projets nationaux et les initiatives régionales n'en ont ni la compétence ni le mandat.

- Le principal bailleur de fonds de l'IDEP, le PNUD, a à maintes reprises demandé à l'Institut de réorienter ses activités vers la formation de courte durée, sans résultat. C'est pourquoi depuis 1991 le PNUD a cessé d'apporter son soutien au financement de l'Institut. Parallèlement le PNUD a lancé, ou s'est associé au lancement de plusieurs initiatives de renforcement des capacités d'analyse de politique, de gestion du développement et d'études

prospectives. Du fait de la faible capacité de mobilisation des ressources financières, l'Institut s'est retrouvé écarté de la mise en oeuvre des ces initiatives, où, désormais les ressources et les programmes cadres sont concentrés. Faute d'avoir été associé à leur conception ou à l'exécution de certains éléments, ces initiatives constituent une menace concrète pour l'IDEP.

Cependant, en 1992 le PNUD a apporté un appui à l'IDEP pour renforcer sa capacité d'autosuffisance par la conception et la mise en oeuvre d'une unité de formation de courte durée et de networking dans les domaines de l'analyse de politique et de gestion macro-économique. Ce rapport présente les résultats de l'analyse des interactions dans une stratégie de renforcement de la capacité d'autosuffisance en réponse à la demande (Figure 1). Les besoins exprimés par les services gouvernementaux, les Facultés d'économie et de gestion et les Instituts de recherche et de formation des 4 pays visités ont été complétés par l'analyse des besoins recueillis à travers les bureaux nationaux du PNUD, le Centre de Formation de la BAD, le Projet Futurs Africains EPNLT et le CAMES.

### OBJECTIF D'AUTOSUFFISANCE

Le diagnostic de l'IDEP et celui de ses liens avec l'environnement révèle l'existence de lacunes à tous les niveaux de l'analyse des capacités d'organisation de séminaires, de gestion de réseau, de développement des programmes et de matériels pédagogiques, d'utilisation des technologie de réseau d'information et des instruments de calcul et d'aide à la décision, ainsi que la capacité de résister à la baisse tendancielle des ressources financières. Ces lacunes multiples et interactives ont des implications sur la ligne de conduite et sur les objectifs à adopter. Il existe un lien étroit entre la faible capacité d'autosuffisance de l'IDEP, l'absence de programme de formation de courte durée et la difficulté de générer des revenus financiers suffisants pour assurer l'indépendance et la stabilité des activités.

L'objectif général à la formation est de contribuer à l'autosuffisance de l'IDEP, de lui procurer des revenus financiers substantiels et de le transformer en centre d'excellence.

Pour atteindre cet objectif l'Institut doit:

- i) mettre en oeuvre un programme de restructuration des ses activités et acquérir les capacités d'organisation, de networking, de coordination pédagogique et de financement;
- ii) mettre en oeuvre le curriculum pour développer les capacités analytiques africaines dans les domaines de l'analyse de politique et de la gestion stratégique.

### PROGRAMME D'ACTION STRATÉGIQUE

Le Programme d'action stratégique est ainsi défini dans ses deux composantes majeures:

## **Composante Restructuration**

### **A. Organiser des séminaires**

- Objectifs:**
- Améliorer continuellement les compétences des cadres africains
  - Accroître la capacité à gérer leurs propres besoins de formation continue et les ressources mobilisées à cet effet.
  - Assurer un flux de revenus régulier et croissant en échange des prestations des services fournis par l'IDEP.
  - Soulager les états membres en difficulté du paiement de la contribution budgétaire.
  - Développer la vision stratégique de l'IDEP
  - Fournir un appui logistique et conceptuel aux organisations professionnelles, aux OIG, aux ONG africaines et aux Agences spécialisées du Système des Nations Unies.

### **B. Networking**

- Objectifs:**
- Revitaliser le réseau IDEP par une implication plus grande de tous les membres.
  - Contribuer à l'acheminement des ressources financières, humaines et pédagogiques de façon permanente.
  - Améliorer la capacité d'intervention des cadres nationaux par l'échange d'expérience.
  - Capitaliser l'expérience africaine d'analyse, de planification et de gestion à partir des ressources propres.
  - Favoriser une compréhension commune des problèmes de développement.

### **C. Coordination pédagogique:**

- objectifs:**
- Améliorer la notoriété de l'Institut par la valeur de ses publications.
  - Stimuler la créativité du personnel professionnel et académique.
  - Développer la mémoire institutionnelle dans les services nationaux.
  - Améliorer les capacités pédagogiques
  - Tirer des revenus financiers de la commercialisation des matériels pédagogiques et des manuels.
  - Apporter des solutions appropriées aux problèmes de développement.

### **D. Mobiliser des ressources financières**

- Objectifs:**
- Assurer la stabilité du financement de l'Institut
  - Préserver son indépendance des fluctuations conjoncturelles.
  - Favoriser l'accès des programmes à tous les États membres.

## **Composante Curriculum**

**Objectif:** Améliorer l'efficacité des services publics et l'efficacité du personnel dans la préparation de documents d'analyse de politique et dans le management de la politique économique.

**Programme A:** Analyse de politique et gestion stratégique  
**Objectif:** perfectionner, recycler, mettre à jour les connaissances et les capacités des participants et leur fournir l'occasion de maîtriser le processus de leur développement personnel.

**Sous-programme1:** Formation régulière

**Elément 1.1** Sessions brèves (séminaires, et ateliers 1 -4 semaines)

**Focus:** Macroéconomie et balance des paiements

Réformes stratégiques

Dynamique des secteurs et de filières

Gestion publique et territoriale

Instruments d'analyse décisionnelle

Intégration économique régionale

**Elément 1.2** Cours de spécialisation et Projets de formation (2 -3 mois)

**Focus:** Analyse de politique industrielle (CEA)

Analyse de politique de population, ressources humaines et développement (FNUAP)

Analyse de politique agricole et d'autosuffisance alimentaire

Analyse de politique et gestion stratégique (ACBF)

**Sous programme2:** Formation sur mesure dans des pays ayant déjà effectués des demandes précises

**Programme B:** Réseau des capacités pédagogiques

**Objectif:** créer une masse critique de formateurs, de méthodes et de matériels pédagogiques au sein de réseau IDEP.

**Sous programme I IDEP**

**Elément 1.1** Formation des formateurs et des responsables des projets de formation

1.2 Gestion stratégique du réseau IDEP

1.3 Méthodes et matériels pédagogiques

**Sous programme 2: Réseau**

**Elément 2.1:** Gestion des projets de formation

2.2 Méthodes et matériels pédagogiques

2.3 Système d'information et de gestion du réseau.

## RESSOURCES

Le programme d'action et ses deux composants doivent être mis en oeuvre par la Direction de l'IDEP pour préserver l'unité de l'Institut. A l'issue d'une période de 5 ans, 30% des revenus doivent être tirés des activités de formation de courte durée et de networking. Parallèlement les Gouvernements africains versaient intégralement leur contribution en échange des prestations de l'IDEP. Conformément à l'objectif d'autosuffisance aucun poste de personnel permanent ne sera créé sauf si les ressources générés le permettent.

L'Unité de gestion du programme comprend donc le staff de l'IDEP, un groupe d'expert en formation de formateurs et une équipe de consultants en formation recrutés pour la mise en oeuvre du curriculum.

Le coût du programme d'action a été chiffré pour les actions ayant des incidences financières spécifiques à l'Unité de formation de courte durée et de networking, soit à USD 900 000 dont

USD 108 000 pour le recrutement de formateurs (3 experts pendant 12 mois).

USD 567 000 pour la mise en place de l'Unité de gestion (équipement, autres activités de formation, consultants)  
USD 225 000 pour les divers frais de gestion du programme.

Ce coût correspond à un besoin d'assistance financière extérieure à soumettre en priorité au PNUD.

## FAISABILITÉ

La stratégie retenue présente sur les autres alternatives étudiées dans le rapport, l'avantage d'englober les besoins prioritaires exprimés par les pays africains et de tenir compte de l'expérience de l'IDEP. La restructuration est conduite de façon à ne pas remettre en cause les principes fondamentaux des Statuts. L'accent mis sur l'autosuffisance financière et la capacité de mobiliser des ressources stables et indépendantes, assurent une ouverture au marché selon des mécanismes compatibles avec la vocation de l'Institut en même temps qu'il permet les interactions avec la demande. L'analyse des revenus par rapport aux coûts sur la base des hypothèses retenues permet d'extérioriser un rapport de 1,2 à 1,4 au bout de 5 ans et d'assurer l'objectif d'une contribution de 30% aux revenus totaux de l'IDEP. Le programme est donc faisable économiquement et financièrement.

Le curriculum pour développer les compétences assure au personnel des services un cadre continu de formation comportant des incidences sur leur promotion intellectuel, statutaire et financière. A ce titre, il correspond aux priorités définies par le PNUD sur le renforcement des capacités nationales. Les changements de modalité d'exécution décidé par le PNUD, loin de pénaliser l'IDEP permet au contraire de le rapprocher des pays membres. Quand aux profils requis pour les activités, ils correspondent pour certains à ceux du personnel enseignant de l'IDEP et pour d'autres aux analystes et conseillers des Ministères nationaux de l'Économie et du Plan qui ont eu à réaliser des vacations à l'IDEP. Le profil de formateur de formateurs est défini par des compétences spécifiques en formation pédagogique de haut niveau. En tout état de cause, ces profils existent en Afrique et c'est ce qui rend le programme faisable techniquement.

En tant qu'institution des Nations Unies dont les membres sont 51 États africains, l'IDEP n'a pas de problème à mettre en oeuvre le programme puisque les activités sont organisées à la demande. Les actions de restructuration sont entreprises pour atteindre l'objectif d'autosuffisance; les pays membres et les Nations Unies ont ainsi la garantie qu'aucune charge d'emploi permanent ne sera créé sans que les revenus générés le justifient. A ce titre on peut affirmer la faisabilité politique et institutionnelle du programme.

Les modalités d'exécution sont définies de manière à permettre à l'équipe qui en aura la responsabilité d'apporter une contribution conceptuelle significative pour la structuration des interventions, le suivi et l'évaluation du programme d'actions.



## INTRODUCTION

### 1. Le mandat du Consultant

1. Les Termes de Référence détaillés et le Document de projet: "Renforcement de la Capacité d'Autosuffisance de l'IDEP - Phase préparatoire RAF/92/011" définissent ainsi le cadre de l'intervention du Consultant responsable de la conception de l'Unité de la formation de courte durée:

- Procéder à l'évaluation des activités de l'IDEP en matière de formation de courte durée et de networking.
- Evaluer la demande et l'offre
- Proposer un programme de formation compatible avec le mandat de l'IDEP
- Réaliser l'étude de faisabilité de l'Unité de Formation de Courte Durée et de Networking
- Contribuer à l'élaboration du plan de développement de l'IDEP et du document de projet à soumettre au PNUD. L'Annexe 1 reprend le contenu détaillé des termes de référence.

### 2. La méthodologie de mise en oeuvre du mandat.

2. La démarche utilisée pour réaliser le mandat s'appuie sur la méthodologie qui a fait l'objet de discussion avec le Comité de Pilotage; elle respecte les séquences suivantes:

- (i) Recherche documentaire:
  - analyse des efforts déployés dans le passé pour l'étude des problèmes de formation de courte durée et de networking à l'IDEP,
  - examen de l'expérience internationale en matière de formation de courte durée et de networking.
- (ii) Evaluation des besoins de formation de courte durée et de networking des pays africains par:
  - l'identification des problèmes d'analyse, de planification et de gestion du développement en Afrique à l'aide d'un questionnaire sous aux éminentes personnalités et aux experts réunis à Dakar à l'occasion de la Conférence sur la marginalisation de l'Afrique co-organisée par l'IDEP le 18 Novembre, 1992. L'Annexe 2 synthétise les résultats des opinions exprimées;
  - l'analyse des besoins de formation de courte durée et de networking par interview dans quatre (4) pays africains et appuyé du questionnaire spécialement conçu à cet effet et envoyé par la suite dans tous les pays africains. L'Annexe 3 résume les résultats de l'interview et de l'enquête.

3. Les interviews ont concerné 10 ministères dont 4 responsables des Finances et du Plan; 9 Facultés nationales d'économie et de gestion et centres de formation; un organisme continental, la BAD. Le projet régional EPNLT et 4 Bureaux nationaux du PNUD ont aussi été rencontrés. Le rapport de mission donne la liste des personnes rencontrées. Le résultat de l'enquête spéciale concerne 35 pays à la date du rapport. Les besoins exprimés sous forme de commande ou de demande sont repris dans le curriculum à développer par

**l'IDEP.**

- (iii) Rédaction du draft exposant:
  - les résultats de la recherche documentaire et de l'évaluation des besoins de formation
  - la proposition de programme de formation de courte durée et de networking
  - l'étude de faisabilité de l'Unité de Gestion du programme.
- (iv) Discussion du draft
- (v) Rédaction du rapport final

4. Il convient d'ajouter que toutes ces séquences ont été réalisées en même temps que le Consultant assurait le backstopping des autres missions de consultants intervenus dans le cadre du projet RAF/92/011 et plus particulièrement:

- le démarrage des activités du projet
- la mission chargée d'évaluation du cycle Master of Arts
- la mission chargée de l'Unité de Recherche.

### **3. L'Unité d'analyse**

5. Avant de procéder à l'étude de faisabilité de l'unité de formation de courte durée et de networking à l'IDEP, il convient de se replacer dans le contexte de la crise de la capacité analytique de l'Afrique survenu au cours des années 80. Les impératifs de l'ajustement à la conjoncture macro-économique mondiale joint au progrès réalisés dans l'analyse des politiques de développement institutionnel et des ressources humaines ont mis à l'avant plan le thème du renforcement des capacités. Cette tendance a été accentuée par l'importance accordée aux notions d'État-stratège et de compétitivité nationale comme facteur clé de la transformation et du redressement économique.

6. Les notions de renforcement de la capacité analytique, du rôle de l'État en tant que stratège et de compétitivité sont interdépendantes et ont permis d'améliorer la compréhension des problèmes pratiques de développement et de planification, à la lumière de l'expérience de l'IDEP. Cette expérience est illustrée par l'analyse du dispositif conçu par les gouvernements africains, en 1977, autour de l'Institut. On s'intéresse plus particulièrement à:

- (i) la capacité de formation de Courte Durée, de production de matériels documentaires, de diffusion et de financement des activités.
- (ii) aux interactions entre l'IDEP, les services nationaux, les institutions spécialisées, les instituts de recherche, les institutions d'analyse et les organisations intergouvernementales qui s'occupent de la planification et du développement. ( extraits des Statuts IDEP adoptés par la Résolution 320 XIII de la Conférence des Ministres sur le renforcement de l'Institut, 1 Mars, 1977).
- (iii) à la Conférence des planificateurs africains comme structure d'orientation et d'animation du réseau comprenant l'IDEP, les services nationaux et les institutions spécialisées.

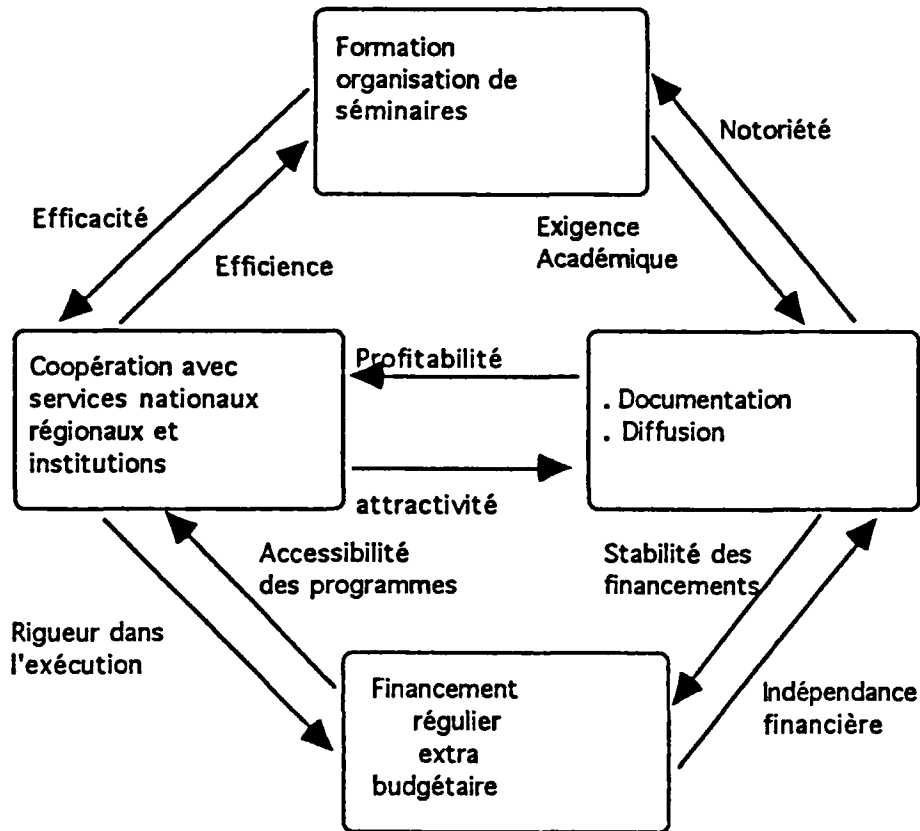
L'examen du dispositif, de son évolution et de son état actuel permettent d'en identifier les faiblesses et les insuffisances et d'évaluer le gap à combler compte tenu des besoins exprimés par tous les acteurs du système. La Figure 1 présente les différentes composantes de ce système. Elle permet de cerner la problématique du renforcement de l'IDEP et de préciser le niveau et l'ampleur de la contribution attendue de la formation de courte durée et du networking pour y créer une capacité d'autosuffisance.

7. Parler de la capacité d'autosuffisance de l'IDEP 16 ans après l'adoption de la Résolution 320 XIII relative au renforcement de l'Institut pose un problème d'orientation vers le marché et d'évaluation des capacités requises pour s'adapter à la demande. Pour simplifier, dans ce rapport, on suppose que la capacité d'autosuffisance résulte de l'existence de synergies entre différentes capacités:

- Capacité d'organisation de séminaires, d'analyse des besoins de formation, de conception et de développement de programmes et de systèmes de planification,
- Capacité d'exécution de programmes de formation ou de perfectionnement en coopération ou non avec les services nationaux et les institutions spécialisées (networking),
- Capacité de coordination de la production et de la diffusion de matériels pédagogiques, de manuels et de publications concernant l'Afrique,
- Capacité de mobilisation de ressources financières garantissant l'indépendance de l'Institut et la résistance aux fluctuations des ressources et des soutiens extérieurs.

Les résultats attendus du renforcement de ces différentes capacités se mesurent en fonction des standards d'efficacité, <<d'effectivité>>, d'économie et d'équité dans la participation, qui servent de références aux Centres d'Excellence internationaux.

**Figure 1:**  
Interaction dans une stratégie de renforcement de la capacité d'autosuffisance en réponse à la demande.



#### 4. Présentation du rapport

8. Le chapitre I fait le diagnostic de la formation de courte durée et de networking du point de vue de son évolution et de l'inadaptation progressive du modèle proposé par les Statuts, en tant que stratégie de renforcement de l'Institut. L'évolution de l'environnement institutionnel dans lequel opère l'IDEP remet en cause sa vocation alors que les besoins exprimés dans les pays restent pour l'essentiel sans réponse. L'identification des faiblesses et des insuffisances conduit à proposer un programme d'action stratégique pour combler le gap de capacités de l'IDEP en vue d'atteindre l'objectif d'autosuffisance. Le chapitre II définit le programme de restructuration et le Curriculum pour développer les compétences des cadres africains chargés de l'analyse, de la planification et de la gestion du développement par la combinaison de plusieurs approches. Le chapitre III analyse la faisabilité du programme d'action et de l'Unité de Gestion du programme de formation de courte durée et de networking. Trois aspects seront considérés: la faisabilité économique et financière par l'analyse coûts-bénéfices, la faisabilité technique des programmes par modalité d'exécution et origine des ressources, la faisabilité politique et institutionnelle pour tenir compte de la dimension intergouvernementale de l'Institut. Le chapitre IV est une tentative de programmation des activités, du budget et du suivi évaluation.

# I DIAGNOSTIC

## 1. Évolution

9. La formation de courte durée et la coopération inter institutionnelle à l'IDEP ont évolué dans des directions très contrastés pour qu'on puisse en tirer des conclusions générales. Pendant les années 60 le programme était conçu et organisé pour compléter le cours principal de 9 mois. Les cours régionaux et nationaux ainsi que les cours d'été pour les professeurs d'universités et les étudiants avaient une forte composante d'initiation aux techniques et méthodes de planification du développement. Il s'agissait surtout de veiller au respect de l'équilibre dans l'accès aux ressources de l'IDEP pour les pays et les sous-régions. L'exercice de la planification en était à ses débuts dans tous les pays africains et revêtait un caractère expérimental. Il était demandé aux cadres et techniciens du plan de fournir surtout des informations permettant un début d'exécution des plans et des programmes conçus par des experts étrangers. La Conférence des planificateurs africains créée en même temps que l'IDEP donnait des orientations générales sur la stratégie de l'Institut.

10. Pendant les années 70, la situation changea radicalement. Les sessions brèves et les cours de moins de 2 mois avaient pris une importance considérable et étaient intégrés dans le programme de recherche de l'IDEP. Pour la première fois on voyait apparaître une esquisse de stratégie thématique, validée par le Conseil Consultatif Académique. Parallèlement des programmes spéciaux faisaient leur apparition, utilisant avec intensité les sessions de formation et les conférences à l'échelle du continent sur des problèmes concrets et d'actualité. C'était le cas pour ENDA, le colloque sur l'Afrique et la problématique du futur ou encore les cours spéciaux pour les économistes des pays nouvellement libérés du joug colonial... A partir de 1977, l'essentiel de la formation de courte durée était organisé dans le cadre des programmes spéciaux, pour des raisons budgétaires.

11. Au cours des années 80, la disparition des programmes spéciaux consacrait la fin des activités de formation de courte durée organisées sur une base régulière et budgétisée. Entre 1983 et 1990, se tenait à l'IDEP moins de trois séminaires par an et rarement hors du siège. Un grand nombre était organisé conjointement avec une autre institution, quand l'IDEP ne se contentait purement et simplement de les abriter dans ses locaux. Cette situation dure jusqu'à aujourd'hui. Pendant cette période, le Conseil d'Administration avait maintes fois attiré l'attention sur la nécessité d'un programme de formation de courte durée sur les problèmes pratiques de développement, conformément au statut de l'Institut et aussi pour répondre à l'évolution rapide du contexte du développement. En 1987, le PNUD préconisait l'utilisation des ressources alloués à l'IDEP pour la formation de courte durée en lieu et place de la formation longue et diplomante. L'adoption progressive par les pays africains de programmes d'ajustement structurel pour appuyer les réformes économiques allait contribuer à marginaliser le recours aux instruments et aux techniques classiques de la planification tels qu'ils étaient enseignés à l'IDEP. Ce diagnostic était partagé par la Conférence commune des planificateurs, statisticiens et démographes africains dans le document intitulé "Situation financière de l'IDEP (E/ECA/P.S.D.6/Add.1, 1989). Ainsi, l'obsolescence des compétences africaines de planification et de gestion joint à celles des programmes de formation et des méthodes pédagogiques rendait urgente la réorganisation de l'Institut et surtout le rééquilibrage des activités au profit de la formation de courte durée, dans une optique d'atteindre l'objectif d'autosuffisance de l'Institut.

12. Un effort considérable doit être fait dans ce sens pour porter la contribution des activités de perfectionnement à 30% des revenus de l'IDEP, à moyen terme, ce qui constitue le seuil optimal ou le rendement des investissements en formation des formateurs requis sera considéré comme suffisamment élevé pour les justifier.

13. Le développement des compétences de la Faculté est au coeur de cette transformation. Il détermine la capacité de l'IDEP à s'adapter à l'évolution de la demande. Pour l'instant, le personnel de la Faculté est réduit à 4 personnes principalement utilisées pour la formation au sein du Cycle Master of Arts de l'Institut. De récentes expériences de séminaires et d'ateliers en réponse à des demandes précises (CEDEAO, FAO, ACDESS) témoignent d'une volonté de diversification et de prise de conscience de l'importance du perfectionnement en matière d'instruments de politique, de planification et de gestion. Ces expériences témoignent aussi de la volonté des États et des Organisations intergouvernementales concernées de procéder, avec l'appui des bailleurs de fonds au renforcement de leur capacité de soutien à la transformation économique.

14. Mais la formation de courte durée et le networking n'apparaissent pas encore en tant que stratégie majeure de renforcement des capacités ni à l'IDEP ni dans les services nationaux et institutions spécialisées.

Premièrement: la part des ressources financières d'origine africaine alloué est insuffisante comparée aux plusieurs Milliards de Dollars que mobilisent dans les pays développés membre de l'OCDE les Centres d'excellence pour la formation des cadres. Quand ces ressources existent en Afrique, elles sont généralement localisées dans des projets d'appui soutenus par les bailleurs de fonds, exécutés en fonction de leurs priorités et selon leurs procédures.

Deuxièmement: la comparaison de la part de la formation exécutée en Afrique, y compris l'IDEP, dans la dépense globale est aussi, loin d'être favorable. Les principaux Centres d'excellence situés aux États Unis et en Europe attirent les meilleurs cadres en exercice en leur offrant les bourses et les titres de transport. La pertinence des thèmes traités au regard du problème du choix des instruments de politiques adéquats passe souvent à l'arrière plan. Les curriculum offerts accompagnent-ou facilitent-l'exécution des programmes et des projets financés par les pays et les institutions d'origine des ressources, ce qui leur procurent des gains financiers substantiels.

Troisièmement: l'offre de formation est mal réparti, aussi bien à l'IDEP que dans les pays africains. Elle est d'avantage centrée sur les programmes diplômants, Master, Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées, Maîtrise... que dans les programmes de formation continue. Ces derniers sont le plus souvent organisés dans le cadre des projets PNUD d'appui ou de renforcement des capacités de planification et de gestion de l'économie nationale qu'on retrouve dans tous les pays. Les instituts de formation et les Facultés d'Économie de Gestion africains n'y contribuent guère si on exclut les interventions à titre individuel de chercheurs et enseignants directement recrutés à titre de consultants. Les ressources des projets sont concentrées en grande partie au niveau national, dans une proportion de 75/25 par rapport au niveau régional pour ce qui est du PNUD par exemple. Les institutions de formation à la gestion monétaire, financière et bancaire disposent du plus grand potentiel de formation continue alors que l'impact des programmes se limitent au personnel en service dans ces domaines. En

revanche les Instituts parrainés par la CEA ne contribuent que faiblement, à la formation continue en dépit de leur nombre élevé.

Quatrièmement: la formation organisée par les projets consiste principalement en l'octroi de bourses pour des stages à l'étranger et dans une moindre mesure, pour l'organisation de séminaires sur place. Elle ne concerne jamais la formation initiale des jeunes diplômés à la recherche d'un premier emploi ou des jeunes chercheurs désireux de s'inscrire dans un processus de recherche-action, où les projets excellent. Les bourses et les séminaires sont organisés pour les cadres des Ministères du Plan et de Finances et concernent quelques unes des fonctions de gestion de l'économie nationale et certaines disciplines fondamentales ou instrumentales (programmation, modèles de simulation, analyse de projets).

15. L'IDEP est ainsi confronté à la concurrence que lui livre les projets qui mobilisent l'essentiel des ressources nationales affectés à la formation continue. Le lancement du projet Études Prospectives Nationales à Long Terme (EPNLT) et le projet de création de l'Institut de Développement Africain par la BAD constituent à présent les deux principales menaces pour l'IDEP, à défaut d'une étroite collaboration avec les institutions qui les parrainent: le PNUD et la BAD. La difficulté pour l'IDEP de mobiliser des bourses de stage à partir des CIP nationaux du PNUD n'en est qu'une illustration. Mais ces types de formation à l'intérieur des projets atteignent vite leur limite, n'étant souvent que l'appendice de programmes de formation des grandes institutions qui ont développé hors d'Afrique les concepts et les formules des programmes cadres dans lesquels s'insèrent les projets. C'est cette faiblesse que l'IDEP devra explorer pour se repositionner par rapport à la demande.

## 2. Les besoins exprimés

16. Les besoins exprimés dans les pays résultent des caractéristiques des problèmes de développement qu'ils rencontrent et des domaines de l'analyse, de la planification et de la gestion pour lesquels ils ont identifié des lacunes spécifiques. L'analyse des besoins se fera en deux temps. D'abord par observation des indicateurs des performances macro-économiques et sectorielles, de capacité stratégique des États et de la compétitivité des pays dans la mesure où ces indicateurs existent. Ensuite par recensement des besoins exprimés dans 4 pays visités: Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Égypte, Maroc, auxquels s'ajoutent les informations recueillies par l'enquête spéciale auprès de tous les gouvernements africains.

### 2.1 Besoins fondamentaux

17. L'examen des indicateurs confirme l'existence de besoins fondamentaux qui concernent des groupes plus ou moins importants de pays aux caractéristiques identiques:

- (i) Transformation structurelle et redressement économique:  
Tous les 27 pays classés à faible revenu, tous les pays les moins avancés (PMA), tous les 44 pays dont l'Indice de Développement Humain est classé bas sont concernés. Une mention particulière doit être faite pour les pays menacés dans leur existence (Somalie, Liberia...)

- (ii) **Accroissement de l'efficacité de l'Etat:** Tous les pays africains et plus particulièrement les pays à IDH bas sont engagés dans la tentative de repenser le rôle de l'État.
- (iii) **Compétitivité internationale:**  
Tous les pays sont concernés. Cependant quelques pays comme l'île Maurice et le Maroc font des efforts pour se doter de politique nationale de compétitivité.
- (iv) **Intégration régionale:**  
La mise en oeuvre du Traité d'Abuja exige de nouvelles capacités dans tous les pays.

18. A l'occasion des interview les gouvernements et les institutions visités ont identifié les besoins qui rentrent dans les principales catégories suivantes:

- Analyse de politique économique avec un accent sur l'évaluation de politique et le maniement des instruments de politique.
- Calcul économique, modélisation macro-économique et sectorielle, simulation par ordinateur.
- Approche programme et articulation Plan/Programme/ projet.
- Programmation financière et budgétaire
- Mise en place de système d'information et de statistiques.
- Analyse et gestion des projets
- Exécution des projets de recherche et de formation
- Développement de services consultatifs
- Échanges d'expérience sur la gestion des programmes d'ajustement structurels
- Valorisation et formalisation des expériences accumulées.
- Négociation internationale
- Analyse de projets d'intégration régionale.

## 2.2 Besoins des services Gouvernementaux

19. Les besoins exprimés touchent à l'ensemble des domaines fondamentaux et instrumentaux des compétences de l'IDEP. Ils concernent aussi bien les conseillers au centre du gouvernement (Cabinet Premier Ministre) que les hauts fonctionnaires de Ministères du Plan et des Ministères sectoriels visités. Ils s'étendent aussi aux cadres débutants dans un contexte de réduction de la taille du secteur public et au personnel pressé de partir volontairement. Les fonctionnaires de haut rang ont une nette préférence pour l'échange d'expérience dans la mesure ou comme au Maroc et en Égypte ils estiment être à même de participer au processus de renforcement des capacités dans d'autres pays , ou bien au niveau régional, à condition cependant que leurs interventions puissent se faire dans un cadre neutre. Certains des besoins exprimés ont fait l'objet de commande précise adressée à l'IDEP à travers la réponse au questionnaire de l'enquête spéciale.

## 2.3 Besoins des Facultés d'Économie et de Gestion et des Instituts de Recherche et de Formation

20. La situation est la même partout sauf en Égypte. En effet, l'Institut National de Planification du Caire a un statut particulier qui en fait un organe gouvernemental, une institution de recherche, de formation et de consultation. Placé sous la direction du Ministre du Plan et de l'autorité du Premier Ministre, l'Institut élabore le plan, supervise l'exécution, forme le



personnel de ministères et des agences publiques, effectue des recherches et exécute de projets pour le compte de bailleurs de fonds. Dans les autres pays, les responsables de Facultés et des Instituts se plaignent souvent de l'insuffisance des ressources, de leur isolement (sauf le CIRES) et de leur faible capacité d'exécution des projets.

#### **2.4 Besoins recueillis à travers les bureaux nationaux du PNUD**

21. Il s'agit des besoins consignés dans le "Country Programme" approuvé par le PNUD. Ces bureaux sont confrontés à la demande de nouvelles compétences du fait de l'introduction systématique de la modalité d'exécution nationale par le Conseil d'Administration du PNUD. La formation des analystes des projets ainsi que celle d'administrateurs financiers relèvent de l'urgence à leurs yeux.

22. Les bureaux du PNUD sont aussi confrontés à la tâche délicate d'introduction du processus de réflexion et de dialogue sur les politiques dans les pays. Ils souhaitent qu'à travers la formulation et l'exécution des programmes cadre sur la gestion de l'économie nationale que ces deux processus soient mis en oeuvre à travers des think tank ou de groupes de réflexion ad hoc. Mais, mis à part l'Égypte et dans une moindre mesure la Côte d'Ivoire les bureaux se heurtent à des problèmes liés en grande partie à la faiblesse de la réaction de la contrepartie gouvernementale, qui n'est pas adéquatement préparée à l'introduction de ces nouveaux processus décisionnels et aux instruments de l'analyse prospective. Les administrateurs de bureaux du PNUD sont d'avis que l'IDEP pourrait jouer un rôle de catalyseur, en intervenant aux côtés des pays hôtes.

#### **2.5 Besoins recueillis à travers d'autres institutions spécialisées**

##### **(i) Centre de Formation de la BAD**

23. Le Centre de Formation a été créé en 1978 pour combler les lacunes des pays membres dans la mobilisation et la gestion de ressources de la BAD. Par la suite, il s'est vu confier, conformément aux Recommandations du Comité des Dix, l'exécution des composantes développement des ressources humaines et promotion de la science et de la technologie du programme de la BAD pour l'an 2000. Dans ce cadre le Centre de Formation a réalisé une évaluation des besoins en formation par enquêtes dans 10 pays africains et a commandé une étude sur le rôle futur, la responsabilité et la structure institutionnelle d'un Institut Africain de Développement. Les résultats de ces études, disponibles aujourd'hui, confirment l'ampleur des besoins en formation en général et aussi plus spécifiquement celle des besoins des cadres de la Banque et des pays membre dans les domaines suivants:

##### **- Cadres de la Banque:**

- . Développement de la gestion: leadership, techniques de base de la gestion, gestion des plans d'opération, évaluation des performances, délégation, gestion des conflits, motivation et gestion des crises.
- . Compétences spécifiques de Banque, cycle de projet, administration de prêts, contrôle budgétaire et financier, concepts de base de la gestion, procédures de gestion du personnel, condition du service à la BAD, système d'évaluation des performances, développement des carrières, planification

et recrutement.

- . Développement professionnel: utilisation des ordinateurs et des systèmes d'information, langues, familiarisation au problèmes et ambition de la Banque.
- . Problèmes et politiques de développement: Programme sur mesure révisable annuellement

- Cadres des pays membres

- . Exécution des projets financés par la BAD
- . Analyse de projets en général: analyse des problèmes économiques et politiques; formulation des politiques.

24. A court terme les besoins sont urgents en analyse de projet et en compétences requises pour collaborer avec la Banque. A moyen terme les besoins s'étendent à l'organisation du dialogue sur les politiques entre la Banque et les pays membres. A long terme l'objectif est de promouvoir la gestion économique, la coopération et l'intégration économique et d'être un think tank pour l'Afrique; enfin, il s'agit de développer des études de cas et d'initier un processus de développement des programmes orienté par la recherche. En 1991, le groupe de la BAD a réalisé un total cumulé de 1614 opérations de prêts et dons pour 22, 3 Milliards de Dollars dans 46 pays membres non compris les projets régionaux ou multinationaux. Quant au Centre de formation, il a réalisé en 1991 40 ateliers/séminaires pour former 3400 hommes/semaines à 3000 participants. Le projet d'Institut Africain de Développement attend l'approbation du Conseil des Gouverneurs pour exécution. Selon les auteurs du rapport aucune des institutions régionales ou nationales de formation en activité en Afrique n'est en mesure de combler les lacunes identifiées dans les capacités analytiques de l'Afrique. Le jugement concerne plus précisément: IRCA, IPD, IDEP, CESAG, ESAMI, IDM et le projet UNEDIL.

25. L'approbation du projet par les gouvernements africains constituera sans doute la preuve la plus tangible qu'ils accordent la plus grande priorité au processus de renforcement des capacités analytiques mais aussi celle de l'inadéquation des institutions et modèles qu'ils ont mis en place dans les années précédentes.

(ii) Projet EPNLT futurs africains

26. Le PNUD a adopté pour le Vème Cycle et au delà, une approche stratégique pour la coordination d'une assistance à l'Afrique en matière de renforcement des capacités. Le cadre conceptuel de cette assistance et ses composantes sont définis de manière à:

- former une partie intégrante de l'approche stratégique du processus de renforcement des capacités.
- Mettre l'accent sur l'échange d'information et d'expérience
- Promouvoir la coopération et l'intégration régionale

27. Parmi les capacités prioritaires que le PNUD a identifié, figure:

- les capacités à définir et gérer la vision à long terme

- les capacités de définir les politiques de développement et les orientations stratégiques
- les capacités de gestion de politique et des ressources pour le développement
- les capacités de mettre en oeuvre les activités de développement.

28. La complexité des modalités institutionnelles de mise en oeuvre du processus de renforcement de ces différentes capacités a conduit le PNUD, à la demande des Gouvernements africains et des Bailleurs de Fonds réunis à Maashtricht en 1991, à proposer l'exercice EPNLT pour les futurs de l'Afrique, pour répondre à l'ensemble des problèmes posés et pour élaborer des instruments d'analyse et d'aide à la décision sous forme d'études prospectives nationales. L'existence de ce projet en soi déclenche une série de besoins liés aux interactions complexes entre l'analyse du développement des compétences, l'analyse du développement économique, l'attitude et les motivations des gouvernants face à la complexité de ces problèmes, (la gouvernance).

29. Les principaux axes d'intervention retenus par l'équipe du projet sont:

- . l'élaboration des instruments d'observation, de calcul et d'aide à la décision (analyse structurelle, matrice du jeu des acteurs, méthodes de scénarios, modèles de décision publique...)
- . la diffusion des concepts et des instruments dans les programmes, les projets et les institutions de formation à la gestion du développement,
- . la mobilisation de ressources financières pour conduire les sessions prospectives dans les différents pays et la mise en place des cellules d'analyse prospective au centre du Gouvernement et à l'extérieur (instituts de recherche, groupe ad hoc).

30. La présence dans le Comité de Pilotage du Projet EPNLT d'institution comme la C.E.A., la BAD, la Banque Mondiale en plus du PNUD atteste de l'importance de sa mission et de la nécessité pour l'IDEP de collaborer étroitement à sa réalisation.

(iii) C.A.M.E.S.

31. Le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur est une organisation intergouvernementale à vocation académique destinée à promouvoir l'identité des objectifs des pays membres dans le domaine de la formation des cadres supérieurs et leur utilisation rationnel. 15 pays francophones sont signataires de la Convention de reconnaissance de la validité de plein droit et d'équivalence des grades et des diplômes.

32. La question des effets civils et universitaires de la formation à l'IDEP a été évoquée sous ses multiples aspects dans tous les pays membres, en l'absence de reconnaissances ou d'équivalences délivrées par les gouvernements d'origine du stagiaire. Bien que la question se pose avec plus d'acuité pour le programme Master of Arts de développement économique et de planification, la question n'en est pas moins significative pour les programmes de courte durée, destinés à des cadres en cours d'emploi. Dans aucun des pays visités et probablement sauf le Ghana pour toute l'Afrique, il

n'existe de curriculum conçu spécialement pour les professionnels en cours de carrière, leur permettant à travers des programmes de haut niveau d'études, de perfectionnement ou post-doctoraux, fortement individualisés mais ne conduisant pas à la délivrance de diplôme, d'accéder à une promotion ou à un statut après avoir dépensé un nombre déterminé d'hommes/semaines dans des séminaires répartis sur plusieurs années.

33. Ce problème identifié n'a pas de réponse au CAMES qui ne s'intéresse qu'aux formations longues et diplômantes. Cependant le CAMES souhaite entretenir une coopération inter institutionnelle pour promouvoir le rapprochement entre les pays francophones et les pays anglophones, par l'organisation d'un colloque en 1993 sur les filières de formation du type Master of Arts, dont l'IDEP est l'un des premiers initiateurs en Afrique.

**Encadré I.1: Les besoins en formation selon les Programmes du  
Gouvernement appuyé par le PNUD Vème Cycle**

Le renforcement de la capacité de soutien à la transformation économique vu à travers les "Country Programme" et les initiatives régionales appuyés par le PNUD au cours du Vème Cycle offre un panorama saisissant de la manière dont cette priorité est prise en compte et de ses articulations avec les nouvelles initiatives qu'il a lancé. En effet, au cours des dernières années l'assistance technique du PNUD est devenu beaucoup plus différenciée pour tenir compte de l'évolution des besoins des pays africains et plus particulièrement de la catégorie des PMA. Ce sont ces pays qui éprouvent le plus de difficultés à fournir la contrepartie requise par l'exécution des projets. Le PNUD a inauguré des programmes pour rendre les gouvernements mieux à même de coordonner les activités de coopération technique et de renforcer les capacités pour l'analyse de politique et la gestion économique ainsi que leur capacité en matière de services consultatifs, (Tokten, SAPAM, MDP, UNISTAR...).

Les initiatives plus récentes vont dans le sens du renforcement de la capacité de soutien à la transformation économique. Aux programmes régionaux majeurs que sont UNEDIL, NATCAP, ACBF et le Programme de Développement de Services Consultatifs pour l'Afrique, il convient d'ajouter le Réseau d'Unité d'Analyse Économique qui fait l'articulation avec le Programme cadre où se concentre l'appui à la planification et à la gestion selon des appellations différentes d'un pays à l'autre:

- Renforcement des capacités de planification et Gestion de l'économie nationale (Sénégal)
- Maîtrise de la mise en oeuvre de la réorientation économique (Cap Vert)
- Gestion du développement durable (Côte d'Ivoire)
- Développement économique et gestion et Développement humain durable (Égypte)
- Renforcement des capacités de gestion du développement (Maroc)

À ces composantes majeures du Country Programme, il faut ajouter les éléments de la gestion qui concerne le développement humain et durable.

L'identification des besoins a généralement été effectué à partir d'évaluation et d'études nationales ou sectorielles, de réunions de concertation et de séminaires. Toute la gamme des interventions destinées à améliorer les performances de la gestion sera utilisée et plus particulièrement celles qui relèvent de la formation au sens large du terme (enseignement, formation, développement institutionnel, restructuration des systèmes de planification et de gestion, services de conseil). Si la participation des instituts nationaux de formation est souhaitée, le choix est rarement explicite. En Égypte, l'INP s'est vu confier la réalisation du "Profil de développement humain du pays" tandis qu'une ONG, le New Civic Forum, réalise la stratégie du développement humain par la participation populaire. Au Sénégal, la coopération de l'IDEP et de CESAG est recherchée pour la sous-traitance de certains éléments de la formation.

Les ressources annoncées pour l'exécution des programmes cadres de renforcement de la planification et de gestion de l'économie nationale sont considérables, de 10 à 50% des ressources allouées au pays. A titre d'exemple, elles s'élèvent à 8,3 Millions UDS au Maroc, 3,1 Millions USD en Égypte, 17,2 Millions USD au Cap Vert, 8,7 Million USD au Sénégal. La situation n'est pas très différente dans les Initiatives régionales et les projets régionaux que le PNUD pilote ou auxquelles il participe. Le diagnostic qui est à l'origine de leur lancement: l'insuffisance des compétences techniques en Afrique les conduit rarement à intégrer dans leurs approches méthodologiques la conception d'instruments pédagogiques en association avec un institut de formation africain. Les projets régionaux d'assistance du type SDA, renforcement des OIG et NATCAP n'échappent pas à cette carence pas plus que ACBF et le programme de développement de services consultatifs. Ainsi, la mise en oeuvre des programmes de renforcement des capacités se heurte au même problème de gestion que les pays et rend incontournable l'implication des institutions africaines chargées du développement des cadres.

### **3. Implications sur les lignes de conduite futures de l'IDEP**

#### **3.1 Résumé du diagnostic**

34. La résolution 320 (XIII) de la Conférence des Ministres du 1<sup>er</sup> Mars, 1977 qui définit les orientations générales et adopte les statuts de l'IDEP met particulièrement l'accent sur le renforcement de l'Institut par:

- l'enseignement des techniques de planification, travaux de recherche et une aide aux stagiaires pour comprendre les problèmes liés à des conceptions comme celle du nouvel ordre mondial,
- la mise en oeuvre d'un programme d'études universitaires supérieures d'une durée de 24 mois,
- l'augmentation du financement des activités à travers des contributions budgétaires des gouvernements du PNUD.

Il était en outre question de faire jouer à l'Institut un rôle plus important dans la formation en Afrique et de le transformer en un important centre de formation, d'étude et de recherche.

35. Ces orientations ont été concrétisées dans le programme de formation conçue en 1978 et mis en oeuvre depuis cette date en dépit du décalage grandissant entre l'IDEP et son environnement. Les contributions des gouvernement sont tombés à en moyenne 30% de ce qui était prévu annuellement. La contribution du PNUD s'est réduite progressivement pour cesser en 1991. L'essentiel des ressources financières affectées au renforcement des capacités de planification et de gestion transite par des projets nationaux et par des fond régionaux appuyant des initiatives multilatérales. Les activités de l'IDEP centrées sur la formation longue souffrent d'une baisse tendancielle de leur attractivité tandis que la recherche et les services consultatifs rencontrent des difficultés de programmation. Les séminaires, les ateliers et les conférences, qui avaient été marginalisés par les orientations de la Conférence des Ministres ont été réduit à leur plus simple expression. Le network qui avait été créé en même temps que l'IDEP, autour de la Conférence de planificateurs ne fonctionne plus, en dépit de la tentative de la transformer en association en 1986.

36. Le diagnostic de l'IDEP et celui des ses liens avec l'environnement révèlent l'existence de lacunes à tous les niveaux de l'analyse des capacités telles que schématisé par le cadre analytique de la Figure 1.

- (i) Faiblesse des capacité d'organisation des séminaires
- (ii) Déséquilibre des compétences de l'IDEP au détriment de la capacité d'exécution des projets, de gestion de réseau, d'analyse des besoins, de conception de programmes, de coopération avec les services nationaux, régionaux et les institutions spécialisées et de production de la documentation.
- (iii) Défaillance des capacités de développement et d'adaptation des produits de la formation à l'évolution de l'environnement, d'utilisation des résultats des recherches effectuées ailleurs.
- (iv) Difficultés d'internaliser et de maîtriser les technologies de réseau d'information, d'utiliser les instruments de calcul et d'aide à la décision pour la gestions des activités, d'introduire des mécanismes souples pour le recrutement des vacataires, d'animateurs et des consultants.

- (v) Faible capacité d'anticipation des changements institutionnels à l'oeuvre au sein du Système des Nations Unies et faible capacité de résistance à la baisse des ressources en provenance du PNUD.

37. Ces lacunes multiples et interactives découlent des orientations tracées pour l'IDEP et de l'accent qui a été mis sur l'organisation d'une formation universitaire supérieure (point 4 de la résolution 320 XIII). Les objectifs de la formation ne sont pas seulement en cause, comparés aux résultats. Les méthodes de formation sont aussi inappropriées en ce qu'elles privilégient plus l'acquisition de connaissances que la valorisation de l'expérience concrète des services nationaux et le feed back des stagiaires une fois retournés chez eux. Les capacités acquises ne font plus l'objet d'applications concrètes. Ceci est confirmé par l'avis des anciens participants aux programmes de formation de l'IDEP. Entre les services nationaux de planification et l'IDEP une crise de confiance s'est instaurée qui réduit les chances de voir les besoins exprimés par les uns être transformés en demande concrète, tant que l'IDEP n'aura pas conçu des programmes de formation de courte durée concurrentiels et répondant à leurs exigences.

### 3.2 Lignes de conduite futures pour l'IDEP

38. Les implications sur la ligne de conduite et les objectifs à adopter par l'IDEP pour renforcer sa capacité d'autosuffisance sont les suivants:

#### (i) Organisation

39. Les interventions de l'IDEP doivent être subordonnées à l'existence d'une demande quantifiée en homme/semaine. La capacité d'organisation de séminaires, de conception et de gestion de programme de l'IDEP doit être mise en place simultanément à l'expérimentation par les services bénéficiaires de systèmes de gestion de leurs besoins dans le cadre par exemple de l'application de la modalité d'exécution des projets par les gouvernements ou d'autres approches.

#### (ii) Networking

40. Les compétences nationales identifiées par l'IDEP doivent pouvoir être utilisées dans le cadre de la coopération inter institutionnelle mais sans créer des effets négatifs sur les services et les carrières, ni entraver le développement de services consultatifs indépendants. Il s'agit ici de favoriser l'échange d'expérience, l'échange inter culturel et d'élargir les horizons des fonctionnaires par l'apprentissage collectif et la rigueur dans l'exécution du mandat qui leur est confié.

#### (iii) Coordination Pédagogique

41. La production et la diffusion de la documentation qui a été négligée jusqu'ici fait ressentir ses effets sur la notoriété de l'Institut. La réorientation des activités en 1977 s'est traduite par la baisse de son rayonnement intellectuel. Il faut promouvoir simultanément les publications à titre individuel et les publications faites au nom de l'IDEP conformément aux standards académiques internationaux. Il faut aussi promouvoir la commercialisation de la documentation en tant que produit final résultant de l'expérience du corps professoral et professionnel.

(iv) Autosuffisance financière

42. L'autosuffisance financière implique la révision des statuts de l'IDEP pour que des mécanismes du type marché et de gestion puissent être introduits dans son financement. Il s'agit à la fois de motiver les gouvernements qui continuent à donner des contributions et de se réconcilier avec le PNUD; de s'ouvrir aux autres programmes et initiatives régionales et internationales par des mécanismes de sous-traitance de contrat ou de co-pilotage; d'offrir une gamme complète de produits par niveau d'expérience et domaines d'actions stratégiques; de mettre l'accent sur le caractère professionnel et académique de l'Institut; d'atteindre une taille critique; et de continuer à fournir une assistance technique aux pays les plus démunis. L'autosuffisance financière exige aussi le respect du principe qu'aucun poste de dépenses de personnel permanent ne doit être créé s'il n'est justifié par l'existence de ressources générés pour les couvrir.



## **II PROGRAMME D'ACTION STRATÉGIQUE**

### **1. L'objectif d'autosuffisance**

43. Pour passer de la stratégie de renforcement de l'IDEP qui remonte à 1977 à une nouvelle stratégie de renforcement de la capacité d'autosuffisance, il faut nécessairement définir de nouveaux objectifs pour la formation. Ces objectifs doivent être établis en tenant compte de l'évolution des besoins en même temps qu'ils permettent de les satisfaire. Il existe un lien étroit entre la faible capacité d'autosuffisance de l'IDEP et l'absence d'un programme structuré de formation de courte durée et de networking générateur de revenu. De même, il existe un lien étroit entre la faible efficacité de la formation et son incapacité à générer des revenus financiers suffisants pour assurer la stabilité et l'indépendance de l'Institut. C'est cet enchaînement de liens qui rend pertinent l'objectif d'autosuffisance que l'adoption des lignes de conduites énumérées dans la section 3 du chapitre I permet d'atteindre. Les actions à conduire doivent s'inscrire dans un programme cohérent et précis, pour revêtir un caractère stratégique.

#### **L'objectif de la formation de courte durée et du networking**

44. L'objectif général est de contribuer à l'autosuffisance de l'IDEP, de lui procurer des revenus financiers substantiels et de le transformer en centre d'excellence pour la formation.

Pour atteindre cet objectif, l'Institut doit:

(i) mettre en oeuvre un programme de restructuration de ses activités et acquérir les capacités d'organisation, de networking, de coordination pédagogique et de financement nécessaires,

(ii) mettre en oeuvre le curriculum pour développer les capacités analytiques africaines dans les domaines relevant de son mandat.

Ces deux aspects constituent les principaux sous-programmes et éléments du programme d'action stratégique défini ci-après. Les modalités des interventions seront examinées dans l'analyse de faisabilité.

### **2. Programme de restructuration: principaux axes**

45. Les grands axes de la restructuration sont décrits dans l'énoncé des lignes de conduites. Compte tenu de ces axes, l'IDEP doit se doter des capacités suivantes:

- Organisation de séminaires et autres activités de courte durée,
- Gestion d'un réseau de coopération avec ses partenaires,
- Coordination de la production et de la diffusion de la documentation,
- Mobilisation de ressources financières stables et indépendantes.

#### **2.1 Organiser des séminaires**

Objectifs:

- Améliorer de façon continue les compétences des cadres des services nationaux, régionaux et des institutions spécialisées africaines
- Accroître leur capacité à gérer leurs propres besoins de formation continue et de perfectionnement et les ressources financières qui y sont affectées
- Assurer un flux de revenus réguliers et croissant en échange des prestations de services fournis par l'IDEP
- Soulager les états membres en difficulté du paiement de la contribution budgétaire

- Développer la vision stratégique de l'IDEP
- Fournir un appui logistique et conceptuel aux organisations professionnelles aux OIG, ONG africaines et aux Agences spécialisées du Système des Nations Unies en matière de formation.

#### Actions à entreprendre:

- Amender ou réviser les Statuts pour y introduire la nécessité pour l'Institut de se doter d'un programme de développement des capacités d'analyse et d'un curriculum à base de séminaires approuvé par les États membres et les bailleurs de fonds qui souhaitent s'y associer
- Réduire la durée des programmes de spécialisation et réadapter le contenu
- Recruter des Formateurs de Formateurs pour aider les services nationaux qui le désirent à élaborer des plans de formation, à partir de leurs besoins propres
- Étudier un système de tarification qui garantisse un rendement élevé à l'IDEP et en même temps qui règle le problème des contributions non versées et celui des séminaires abrités
- Restructurer la Direction en y introduisant un profil académique et professionnel
- Adapter et identifier les compétences professorales et professionnelles disponibles conformément aux nouveaux domaines de l'analyse de politique et de la gestion économique
- Définir des critères d'évaluation des séminaires et des formateurs
- Réaménager les salles pour augmenter la capacité et le nombre.

## 2.2 Networking

#### Objectifs :

- Revitaliser le réseau IDEP par une implication plus grande de tous les membres
- Contribuer à l'acheminement des ressources financières, humaines et pédagogiques de façon permanente
- Améliorer la capacité d'intervention des cadres nationaux par l'échange d'expérience
- Capitaliser l'expérience africaine d'analyse, de planification et de gestion à partir des ressources propres
- Favoriser une compréhension commune des problèmes de développement.

#### Actions:

- Introduire dans les statuts la notion de réseau en précisant les critères de participation et les exigences qui en découlent
- Mobiliser un fond de coopération technique qui favorise la mobilité des cadres à l'intérieur du réseau auprès des institutions qui sponsorisent l'IDEP.
- Redéfinir les attributions de la Conférence des planificateurs en ce qui concerne l'IDEP compte tenu de ces orientations
- Initier un système de gestion de projets de formation transférable aux institutions membres.

## 2.3 Coordination pédagogique

#### Objectifs :

- Améliorer la notoriété de l'Institut par la valeur de ses publications
- Stimuler les créativité du personnel professionnel et académique de l'IDEP
- Développer la mémoire institutionnelle dans les services nationaux, régionaux et les institutions spécialisées
- Améliorer les capacités pédagogiques

- Tirer des revenus financiers de la commercialisation des matériels pédagogiques et des manuels
- Apporter des solutions appropriées aux problèmes de développement.

**Actions:**

- Créer une casothèque (centrale des cas)
- Créer un fond d'appui à la publication
- Évaluer le fond documentaire de l'IDEP pour en publier le maximum
- Mettre en place un comité de lecture et de validation
- Nouer des accords avec des imprimeurs
- Préparer des contrats cadre pour les publications, les co-publications et les publications individuelles
- Acquérir la documentation disponible à l'échelle mondiale sur l'Afrique
- Diversifier les supports en utilisant l'informatique, le télématique et la vidéo
- Réaménager la bibliothèque et la salle de reprographie
- Préparer un programme annuel de publication et de diffusion.

## 2.4 Mobiliser les ressources financières

**Objectifs:**

- Assurer la stabilité du financement de l'Institut
- Préserver son indépendance des fluctuations conjoncturelles
- Favoriser l'accès des programmes à tous les états membres.

**Actions:**

- Donner au Directeur de l'Institut les moyens statutaires de mobiliser les ressources financières et de rendre compte
- Restructurer la Direction en y introduisant un profil axé sur la prospection, la négociation avec les bailleurs de fonds et la gestion des ressources financières
- Élaborer une grille de rémunération incitative pour les animations, les vacations et les services consultatifs
- Mettre en place un système d'information sur les gouvernements, les bailleurs de fonds, les organisations professionnelles et les OIG ainsi que sur les programmes nationaux et internationaux mis à leur disposition
- Mettre en place un comité d'approbation des projets d'intervention.

## 3. Le Curriculum

### 3.1 La problématique du développement de compétences

46. Les problèmes de développement de l'Afrique examinés sous leurs multiples aspects (confère Annexe 2) renvoie toujours à l'idée de complexité, de la vision à long terme et des capacités analytiques requises pour les résoudre. Les principaux domaines problématiques identifiés sont: i) la diversité et la complexité des problèmes à partir des trois points de vue national, régional, structurel, ii) l'absence de vision à long terme et le conflit entre les préoccupations de gestion de crise et celles de la détermination des priorités de l'action gouvernementale, iii) les capacités analytiques dont les cadres de haut niveau africains doivent s'armer pour dominer le phénomène du sous développement du continent. Ce dernier point renvoie au problème de l'évaluation des besoins dans tous les domaines: politiques, programmes, types, méthodes et matériels de formation, mécanismes institutionnels et ressources. Le nouveau contexte de la politique économique et sociale des pays africains exige des cadres africains un effort pour réussir les réformes engagées, remplacer ceux qui sont sur le point d'aller à la retraite ou de quitter les affaires publiques, et de faire évoluer leurs compétences par l'apprentissage collectif.

47. Plusieurs propositions ont été effectuées pour combler les lacunes de l'Afrique en capacités analytiques dont il convient de tenir compte. Parmi les plus importantes figurent l'IRCA, les recommandations du Comité des 10 de la BAD, l'Initiative du Japon, le Cadre d'intervention et de Gestion de la CEA pour faire face aux défis du 21<sup>ème</sup> Siècle et l'UNEDIL.

48. Le curriculum pour développer les compétences en Afrique de l'IDEP vient compléter ces cadres théoriques et conceptuels. Par ses orientations, il donne un contenu pratique et une stratégie d'intervention permettant la création d'un climat intellectuel et professionnel favorable à l'épanouissement des compétences et à l'efficacité des services.

49. Le curriculum est organisé selon une logique spécifique qui découle du mandat de l'IDEP et d'un niveau d'exigence qui est celui des principaux centres d'excellence internationaux. Il est conçu de façon à établir un lien matériel entre les carrières des participants et le contenu de la formation. En d'autres termes il combine la participation aux programmes réguliers, aux cours de spécialisation et aux activités de développement des matériels pédagogiques et de formation de formateurs. Le respect de cette règle est fondamentale si l'on veut briser l'obstacle à "l'effectivité" de l'IDEP. Le curriculum est complet en ce qu'il met l'accent sur deux domaines de compétences complémentaires:

- Analyse de politique et gestion stratégique
- Réseau des capacités pédagogiques avec une considération spéciale pour l'intégration économique régionale dans les deux domaines.

50. La combinaison de plusieurs approches selon le niveau d'expérience et la position des participants dans la hiérarchie et les secteurs d'activités permettra une adéquation au plus près des besoins. Des programmes fortement individualisés permettront à certains participants rigoureusement sélectionnés de se perfectionner dans un des domaines précité.

Le Tableau II.1 décrit les principales composantes et le Tableau II.2 présente les différentes activités par output et groupes cibles.

Le nombre de participants aux cours ou aux séminaires se situe entre 20 et 50. La durée est variable et les périodes suivantes peuvent être retenues:

- Conférences: 2 jours à 1 semaine
- Séminaires et ateliers: 1 à 4 semaines
- Cours spécialisés (Projets exécutés par l'IDEP) 2 - 3 mois

La stratégie de choix des thèmes repose sur la détermination d'un point focal auquel peuvent se rattacher plusieurs thèmes à traiter conjointement ou séparément.

### 3.2 Les domaines de compétences

#### A. Analyse de politique et gestion stratégique

51. Ce domaine permet aux fonctionnaires des services nationaux et aux cadres des entreprises publiques, des OIG et des collectivités territoriales de se perfectionner en participant à des séminaires de haut niveau, de mettre à jour leurs connaissances et leurs capacités.

52. Il comporte une formation régulière utilisant les mêmes moyens que les autres activités réalisées au siège de l'IDEP (recherche, formation longue, services consultatifs). A ces cours s'ajoutent des programmes en cours de conception et des programmes sur mesure qui découlent des commandes effectuées par les institutions des pays membres. Enfin la considération spéciale pour l'intégration économique régionale se traduit par un programme à l'intention des cadres de direction des OIG et des services nationaux responsables de ces questions.

53. La stratégie de choix des points focaux découlent des besoins exprimés et des possibilités de mise en oeuvre rapide dans la mesure où les personnes ressources sont déjà disponibles à l'IDEP et dans son réseau de consultants et de vacataires. L'Encadré II.1 décrit la structure et le contenu du programme à aborder. Il s'agira pour l'équipe chargée de la mise en oeuvre du curriculum de répondre en priorité aux demandes concrètes adressées à l'IDEP.

## **B. Réseau des capacités pédagogiques**

54. Ce domaine de compétence est nouveau à l'IDEP bien qu'il ait été toujours prévu dans ses statuts. Il est en même temps la principale condition de création de la capacité d'autosuffisance de l'IDEP et le moyen de créer une capacité stratégique de formateurs dans des domaines variés et sur la zone d'intervention de l'Institut.

55. La formation des formateurs a pour objectif de développer les aptitudes du corps professoral et professionnel de l'IDEP à la pédagogie de l'analyse de politique et de la gestion stratégique. Le noyau dur ainsi constitué contribue au développement des mêmes aptitudes dans les institutions de développement des cadres, des Facultés d'économie et dans les services nationaux responsables des ressources humaines.

56. Le deuxième volet de ce domaine concerne la production et la diffusion de matériels pédagogiques auprès des membres du réseau de l'IDEP: chercheurs, formateurs, consultants et professionnels de la documentation.

57. La stratégie de choix des points focaux prendra en compte la spécificité des activités de formation et de la diffusion des savoir faire qui se manifeste par diverses contraintes institutionnelles et statutaires. Le caractère panafricain de l'Institut et son appartenance au Système des Nations Unies lui permettent en effet d'y jouer un rôle de leader, qui sera à la mesure des moyens mis à sa disposition. L'Encadré II.1 décrit la structure et le contenu du programme à aborder.

### Encadré II.3: CURRICULUM

Objectif: Améliorer l'efficacité des services publics et l'efficience du personnel dans la préparation de documents spécifiques d'analyse de politique et dans le management stratégique de la politique économique.

#### Programme A: Programme d'analyse de politique et de gestion stratégique

Ce programme s'adresse aux besoins fondamentaux qui découlent de l'analyse de la structure de l'économie africaine et de l'évaluation des besoins des cadres des services publics. La stratégie de segmentation du programme repose sur des critères tels que le caractère commun à plusieurs pays, des besoins, le degré de priorité, la nécessité de valoriser l'expérience de l'IDEP en formation spécialisée et la spécificité des demandes telle quelle apparaît dans les réponses des institutions au questionnaire d'enquête. Compte tenu de l'accent à mettre sur les approches d'analyse de politique et de gestion stratégique et sur les méthodes actives de formation (cas, jeux de rôle, simulation, processus de prise de décision) une distinction sera établie dans les groupes cibles entre les économistes des cellules d'analyse, les haut fonctionnaires du secteur public, les conseillers et les cadres techniques et de gestion. Le personnel des organismes professionnels, des collectivités territoriales et des ONG est aussi ciblé à travers des thèmes spécifiques.

#### Sous programme 1: Formation régulière

Cette formation s'adresse à des groupes originaires de plusieurs pays et leur est donné sur une base régulière. Les sessions brèves (1 -4 semaines) sont organisées autour d'un point focal. Les thèmes de séminaires et des ateliers qui y sont rattachés seront conçus de façon évolutive pour que les participants puissent acquérir une gamme d'instruments cohérents tout en étant immobilisés moins de 4 semaines à chaque fois. Les cours de spécialisation d'une durée de 2 à 3 mois sont une adaptation des cours actuellement donné à l'IDEP ou déjà conçu et en attente d'exécution.

#### Élément 1.1 Sessions brèves (1 - 4 semaines)

**Focus:** - Macro économie et balance de paiement

**Thèmes:**

- Programmation budgétaire des revenus et des dépenses
- Financement des entreprises publiques
- Gestion des taux de change et politique de contrôle des changes
- Fiscalité des produits et des services
- Gestion de la dette et mobilisation de l'aide extérieure
- Coordination des politiques macro économiques et sectorielles
- Accès aux marchés des capitaux et aux investissements directs étrangers

**Focus:** - Réformes stratégiques

**Thème:**

- Fiscalité, contingentement, et subventions
- Politique de fixation et de contrôle des prix
- Octroi de licences et de franchises
- Politique salariale pour le secteur public
- Tarification des biens et services publics

**Focus:** - Dynamique des secteurs et des filières

**Thèmes:**

- Instruments de protection pour le commerce et l'industrie
- Entreprises industrielles publiques et privées
- Politique commerciale stratégique pour les produits agricoles et alimentaires
- Activités génératrices d'emploi et de revenus pour les pauvres
- Analyse des projets d'investissement et de développement

**Focus:** - Gestion publique et territoriale

**Thème:**

- Système d'information et de gestion pour la modernisation de l'État
- Audit du secteur public
- Établissement de budget de programme
- Le marketing des services publics
- La gestion de la prise de décision dans l'administration

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse coût/avantage pour l'évaluation des politiques publiques</li> <li>- Décentralisation et gestion des collectivités territoriales</li> <li>- Analyse de projet de développement humain durable</li> <li>- Ethique des affaires publics</li> <li>- Gestion de la coopération technique</li> </ul>
<b>Focus:</b>	- Instruments d'analyse décisionnelle
<b>Thèmes:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modélisation macro (socio) économique des choix à long terme.</li> <li>- Préparation de synthèses conjoncturelles</li> <li>- Matrice d'analyse de politique pour la transformation et le redressement de l'économie nationale</li> <li>- Simulation de négociation financière internationale</li> <li>- Résolution des problèmes socio économiques et systèmes experts</li> </ul>
<b>Focus:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration économique régionale</li> <li>- Analyse coût/avantage d'un projet communautaire</li> <li>- Gestion stratégique d'un OIG</li> <li>- Analyse de politique d'ajustement structurel régional</li> <li>- Coordination régionale des politiques de développement</li> <li>- Coopération technique régionale</li> <li>- Gestion préventive des conflits</li> </ul>
<b>Élément 1.2</b>	<b>Cours de spécialisation (2 - 3 mois)</b>
<b>Focus:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse Politique Industrielle (3 mois)</li> </ul> (Adaptation du cours sur le développement industriel de l'Afrique)
<b>Thème:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse de documents de politique industrielle régionale, sous régionale, nationale...</li> <li>- Économie de l'ajustement du secteur industriel</li> <li>- Évaluation de programme d'industrialisation</li> <li>- Analyse de projets industriels</li> <li>- Développement des PMI et des artisans industriels, politiques et programmes</li> <li>- Instruments de politique industrielle</li> <li>- Application informatiques. Études de cas. Jeux de rôle</li> </ul>
<b>Focus:</b>	- Analyse de politique de Population, ressources humaines et développement (Projet FNUAP/IDEP); (3 mois)
<b>Focus:</b>	- Analyse de Politique agricole et d'autosuffisance alimentaire (projet en cours d'élaboration)
<b>Thèmes:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Système d'information et de gestion des données</li> <li>- Économie de l'ajustement du secteur agricole et alimentaire</li> <li>- Fixation des prix, analyse coût/bénéfice</li> <li>- Impact des subventions</li> <li>- Comportement de consommation</li> <li>- Taux de change et politique agricole</li> <li>- Stratégie de sécurité alimentaire</li> <li>- Promotion des activités économiques féminines rurales</li> <li>- Application informatique - Étude de cas, Matrice d'analyse de politique</li> </ul>
<b>Focus:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse de politique et gestion stratégique pour OIG, (3 mois)</li> <li>Proposition de projet à soumettre à ACBF</li> </ul>
<b>Thèmes:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepts de base</li> <li>- Méthodologie et processus d'analyse de politique</li> <li>- Gestion stratégique et mise en oeuvre de politique</li> <li>- Évaluation et suivi des politiques d'intégration régionale</li> <li>- Coordination des politiques économiques et des programmes d'ajustement</li> </ul>

- Instruments de développement des capacités stratégiques
- Gestion stratégique de la participation populaire à la mise en oeuvre de la C.E.A.
- Gestion préventive des conflits
- Application de la Matrice d'Analyse de Politique, étude de cas-jeux de rôle, simulation.

#### Sous programme 2: Formation sur mesure

Les besoins de formation qui entre dans ce sous programme ont été exprimés par les pays membres en réponse au questionnaire de l'Enquête Spéciale. Seul les institutions qui ont exprimés une demande précise et complète à l'IDEP à travers les réponses aux questions 13, 18 et 19 seront prises en compte ici. Il est dès à présent possible de programmer une douzaine de séminaires pour les pays suivants:

Pays	Institution	Thème
Ouganda	East African development Bank	- Évaluation de projet - Restructuration des projets
Niger	Ministère du Commerce	- Financement de la formation
Sierra Leone	Département de l'Agriculture et des Forêts	- Planification, Statistique, Suivi et Évaluation
Tunisie	Ministère de l'Agriculture	- Analyse de politique
Tchad	Ministère du Commerce	- Gestion des établissements publics
Guinée Bissau	Ministère de l'Industrie	- Statistiques industrielles - Gestion stratégique - Recherche socio économique
Kenya	Ministère de l'Industrie	- Développement industriel - Gestion industrielle
Centrafrique	Ministère de l'Économie	- Modèles d'aide à la décision
Congo	Ministère de l'Agriculture	- Analyse de projet agricole
Centrafrique	Ministère du Commerce	- Développement des PME/PMI - Formation aux stratégies de développement industriel
Nigeria	Banque Centrale	- Open market, taux de change, Gestion monétaire.

#### Programme 2: Réseau des capacités pédagogiques

Ce programme s'adresse aux besoins de l'IDEP, des services de développement des ressources humaines du secteur public, des Facultés d'économie et de gestion et des Instituts de développement des cadres. La stratégie de segmentation découle des modalités d'exécution du programme de restructuration de l'IDEP. Les investissements dans la formation des formateurs et dans le développement des méthodes et des matériels de formation constituent les éléments clés. Ils permettent la réalisation effective du programme n° 1 d'analyse politique et de gestion stratégique par la création d'une masse critique de formateurs, chercheurs, experts et consultants au sein du réseau de l'IDEP.

#### Sous programme 1: IDEP

Ce sous programme est conçu comme une série de sessions brèves à dispenser en priorité au cours des premières années d'exécution du programme d'action de l'IDEP. Il s'adresse au staff de l'Institut, aux vacataires, animateurs et consultants qu'il recrutera et au personnel mis à sa disposition par les services nationaux pour animer des séminaires. Il donne un contenu pédagogique aux actions de restructuration de l'IDEP.



<b>Élément 1.1:</b>	<b>Formation des formateurs et des responsables des projets de formation</b>
<b>Focus:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des besoins de formation</li> <li>- Conception des programmes</li> <li>- Méthodes et supports pédagogiques</li> <li>- Formation de groupe, Formation sur mesure</li> <li>- Animation d'une équipe de formateurs</li> <li>- Les spécificités sous régionales et nationales</li> </ul>
<b>Élément 1.2:</b>	<b>Gestion stratégique du réseau IDEP</b>
<b>Focus:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion et administration des programmes régionaux</li> <li>- Mise en oeuvre du plan marketing</li> <li>- Procédures de production et de diffusion de matériels pédagogiques</li> <li>- Procédures de consultation</li> <li>- Gestion de la coopération technique</li> <li>- Évaluation des institutions de développement des cadres</li> <li>- Typologie des réseaux et évaluation</li> <li>- Procédures de Twinning et de Networking</li> </ul>
<b>Élément 1.3:</b>	<b>Méthodes et matériels pédagogiques</b>
<b>Focus:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conception de cas, de rapports de séminaires, de documents de travail et de support audiovisuel</li> <li>- Gestion d'une centrale de cas (casothèque)</li> <li>- Conception de projets de formation et de curriculum pour les OIG, les organisations professionnelles et les collectivités territoriales.</li> <li>- Système de gestion de la documentation et de l'information</li> <li>- Procédures d'évaluation des projets de formation</li> <li>- Guide pour l'animation des séminaires</li> </ul>
<b>Élément 1.4:</b>	<b>Exécution des projets de formation et de renforcement des capacités</b>
<b>Focus:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exécution nationale</li> <li>- Politiques et procédures de passation des marchés de services consultatifs des bailleurs de fonds</li> <li>- Normes d'audit et de vérification des Nations Unies</li> <li>- Gestion financière des projets de formation</li> <li>- Négociation financière</li> </ul>
<b>Sous programme 2: Réseau</b>	
Ce sous programme est conçu sous forme de séminaires à réaliser dans les pays membres, à leur initiative et avec la participation de l'IDEP.	
<b>Élément 2.1:</b>	<b>Gestion des projets de formation</b>
<b>Focus:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nouvelles approches de l'exécution nationale</li> <li>- Conception et gestion des projets de formation</li> <li>- Politiques et procédures de passation des marchés de services de formation des bailleurs de fonds</li> <li>- Négociation financière</li> <li>- Normes d'audit et de vérification</li> <li>- Procédures de sous traitance et de joint venture</li> </ul>
<b>Élément 2.2:</b>	<b>Méthodes et matériel pédagogiques</b>
<b>Focus:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conception de cas et de jeux de rôle</li> <li>- Gestion d'une centrale de cas</li> <li>- Conception de curriculum</li> </ul>
<b>Élément 2.3:</b>	<b>Système d'information et de gestion de réseau</b>
<b>Focus:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procédures de twinning et de networking</li> <li>- Gestion des fichiers d'institutions et de programmes</li> <li>- Télé enseignement et Télé diffusion</li> </ul>

**Tableau II.1: PROGRAMME D'ACTION ET COMPOSANTES**  
**BUT:** Renforcer la capacité d'autosuffisance de l'IDEP et de son Réseau  
**OBJECTIF GÉNÉRAL:** Contribuer à l'autosuffisance financière de l'IDEP et au développement des capacités analytiques en Afrique.

	Autosuffisance financière de l'IDEP	Capacité analytique
<b>Objectif:</b>	Efficacité, stabilité et indépendance financière	Efficacité des services et Efficience du personnel
<b>Résultats</b>	Une unité autonome de formation de courte durée	Un curriculum pour développer les compétences du personnel des services en Afrique
<b>Groupe-cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Faculté</li> <li>. Direction</li> <li>. C.E.A.</li> <li>. Gouvernements africains</li> </ul>	Cellules d'analyse Direction du Plan Cellule de suivi du P.A.S. Collectivités territoriales. Facultés et Centre de développement des cadres IDEP.
<b>Éléments</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiser des séminaires et des ateliers</li> <li>-Gérer le réseau de coopération entre les services nationaux</li> <li>-Coordonner l'effort de conception et de diffusion de la documentation</li> <li>- Mobiliser des ressources financières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Analyse de politique et Gestion stratégique (Intégration régionale)</li> <li>- Réseau régionale des capacités pédagogiques</li> </ul>
<b>Durée</b>	5 ans	5 ans
<b>Indicateurs</b>	30% des revenus de l'IDEP tirés des séminaires et des ateliers	Les contributions des Gouvernements africains intégralement versées en échange des prestations de l'IDEP

**Tableau II.2: Programme d'action  
Structure et contenu des composantes**

<b>A. Restructuration de l'IDEP</b>	
<b>Action:</b>	1 Organiser des séminaires
	2 Networking
	3 Coordination pédagogique
	4 Mobiliser des ressources financières
 <b>B. Curriculum</b>	
<b>Programme A: Analyse de politique et gestion stratégique</b>	
<b>Sous-programme1: Formation régulière</b>	
<b>Elément:</b>	1.1 Sessions brèves (séminaires, ateliers)
<b>Focus:</b>	Macroéconomie et balance des paiements
	Réformes stratégiques
	Dynamique des secteurs et de filières
	Gestion publique et territoriale
	Instrument d'analyse décisionnelle
	Intégration économique régionale
<b>Elément:</b>	1.2 Cours de spécialisation/Projets de formation
<b>Focus:</b>	Analyse de politique industrielle (UN CEA)
	Analyse de politique de population, ressources humaines et développement (FNUAP)
	Analyse de Politique agricole et d'autosuffisance alimentaire (à déterminer)
	Analyse de politique et gestion stratégique des OIG. (ACBF)
<b>Sous programme2: Formation sur mesure</b>	
<b>Programme B: Réseau des capacités pédagogiques</b>	
<b>Sous programme I IDEP</b>	
<b>Elément</b>	I.1 Formation des formateurs pour les séminaires
	I.2 Gestion stratégique du réseau
	I.3 Méthodes et matériels pédagogiques
	I.4 Exécution des projets de formation et de renforcement des capacités.
<b>Sours programme 2: Réseau</b>	
<b>Elément</b>	2.1: Gestion des projets de formation
	2.2 Méthodes et matériels pédagogiques
	2.3 Système d'information et de gestion du réseau.

#### 4. Financement du programme d'action

58. Le coût du programme est estimé à \$900 000  
Ce coût concerne les actions suivantes:
- Organiser des séminaires d'analyse de politique et de gestion stratégique dans le cadre du programme de formation régulière.
  - Organiser des séminaires de formation des formateurs au sein du réseau des capacités pédagogiques.
- Ce coût ne comprend pas:
- (i) Les actions de restructuration, non génératrices de dépenses sauf pour les actions suivantes:
- 2.1 Réaménager les salles
  - 2.2 - Fond de coopération technique pour la mobilité des cadres
  - Conception d'un système de gestion de projets de formation
  - 2.3 - Création d'une casothèque
  - Fond d'appui à la publication
  - Évaluation du fond documentaire
  - Acquisition de la documentation internationale
  - Réaménager la bibliothèque et la salle de reprographie.
- Cependant ces points ont des incidences sur l'ensemble des activités de l'IDEP (Recherche, Formation, Consultation, Direction) et par conséquent doivent être pris en charge à ce niveau. Au stade de l'analyse budgétaire, les coûts qu'ils engendrent seront considérés pour mémoire et ne seront donc pas évalués.
- (ii) Les cours de spécialisation réalisés à l'intérieur des projets spéciaux.
- (iii) La formation sur mesure.
59. Le coût chiffrable de la mise en oeuvre du curriculum se décompose ainsi:
- / 567 000/ pour la mise en place de l'Unité de Gestion du programme.
  - / 108 000/ pour les actions pédagogiques
  - / 225 000/ pour couvrir les frais d'exécution par l'IDEP (25%).
- Le financement de la formation proviendra des sources suivantes:
- Lignes budgétaires affectés à la formation de courte durée des plans ou des projets de formation des gouvernements, de OIG et autres institutions (Projets PNUD notamment)
  - Conversion des contributions des gouvernements qui ne peuvent les verser pour cause de manque de devises, en financement en monnaie locale de la formation sur place.
  - Réalisation de certains éléments des projets régionaux comme:
    - . UNEDIL phase II: développement des compétences des facultés/curriculum/matériel de formation (Budget total USD 1.946.045) sur financement USAID, Pays Bas, France, CIDA et COMSEC.
    - . NLTPS: composante planification stratégique (budget non disponible).
    - . ACBF
    - . CEA/PHSD.
60. La structure des dépenses se répartie ainsi:
- 1) Personnel à recruter:
    - Experts en formation (3)

- Consultants en formation (10)
- Administration de l'Unité
  - Responsable de l'Unité (Staff IDEP)
  - Secrétaire "
  - Chauffeur "
- 2) Voyages et Missions de formation
- 3) Organisation de séminaires et de conférences
- 4) Études et travaux de préparation
- 5) Équipement et dépenses courantes.

En vertu de l'objectif d'autosuffisance financière l'administration de l'Unité sera assurée par le Staff de l'IDEP jusqu'à ce que les revenus générés des activités justifient le recrutement d'un responsable et d'une équipe de soutien permanente.

## III ANALYSE DE FAISABILITÉ

### 1. Stratégies et alternatives

61. L'analyse de faisabilité d'un programme de renforcement de la capacité d'autosuffisance par la formation de courte durée et de networking renvoie à une question clé: à savoir pourquoi un tel programme favoriserait l'autosuffisance de l'IDEP alors que les autres programmes mis en oeuvre dans le passé n'y ont pas réussi. En guise de réponse on doit poser les principes suivants:

- i) la conception du programme doit être effectuée en tenant compte des leçons de l'expérience passée de l'IDEP et aussi de celle des centres d'excellence comme IDE, HIID ou ECPDM.
- ii) la conception du programme doit suivre le schéma rigoureux, tracé par le Document du Projet "renforcement des capacités d'autosuffisance de l'IDEP" et conduite selon une approche prudente dès lors qu'il s'agit d'introduire des mécanismes et des formes commerciales d'intervention dans une institution intergouvernementale dépendant du Système des Nations Unies.

62. La stratégie d'intervention retenue et qui fait l'objet du programme d'action n'est pas la seule possible bien entendu.

Parmi les alternatives possibles on retiendra les suivantes:

- Augmenter le nombre de programme de spécialisation du Cycle de formation et réduire la durée de 3 à 2 mois.

En effet, plusieurs programmes ont été conçus et attendent depuis plus de 5 ans leur mise en oeuvre (Agriculture, Énergie...). Leur actualisation et la recherche d'un financement pourrait les rendre opérationnels.

- Transférer de la CEA les programmes de formation continue que cette institution met en oeuvre régulièrement dans les différentes divisions.

- Confier à l'IDEP l'exécution des composantes formation des principales initiatives régionales du Système des Nations Unies pour l'Afrique en matière de renforcement de capacités, dans le cadre de la rationalisation du Système.

- Supprimer le programme de formation longue durée de l'IDEP et réaffecter les ressources aux programmes de courte durée.

63. Par rapport à ses différentes stratégies celle qui a été retenue dans le programme d'actions présente les avantages suivants:

i) C'est une stratégie de renforcement des capacités d'autosuffisance qui englobe les besoins prioritaires exprimés par l'Afrique et qui tient compte de l'expérience de l'IDEP. La restructuration de l'IDEP est conduite de façon à ne pas remettre en cause ses Statuts.

ii) L'accent mis sur l'autosuffisance financière et la capacité de mobilisation des ressources stables et indépendantes assure une ouverture au marché selon des mécanismes compatibles avec la vocation de l'Institut en même temps qu'il permet les interactions avec la demande.

64. L'analyse de la faisabilité du programme n'en est pas pour autant facilitée car la rentabilité économique et financière du programme peut difficilement s'exprimer en terme de coûts/bénéfices.

La mesure de son "effectivité" par rapport aux coûts, c'est à dire ce que le programme engendre pour l'IDEP et pour l'Afrique est aussi difficilement quantifiable. Toutefois on donnera quelques éléments permettant de l'appréhender dans les sections suivantes.

## 2. Faisabilité économique et financière

65. Les éléments sur lesquels reposent cette analyse sont la demande de formation, les bénéfices attendus, la comparaison entre les avantages et les coûts de la mise en oeuvre.

Le résultat attendu de la formation est le développement des compétences du personnel des services nationaux et autres. Le Tableau II.1 résume les groupes cibles et les besoins en formation (éléments) que l'IDEP peut combler.

Tous les pays africains membres sans exception sont concernés par cette formation soit 51 pays. En considérant que chaque pays dispose ou disposera d'une Direction du Plan, d'une cellule de suivi du PAS, d'une Faculté d'Économie et de Gestion et d'une cellule d'analyse prospective on obtient à moyen terme 204 unités cibles. On suppose aussi que la Direction du plan centralise les besoins des Directions sectorielles d'études et de planification. Avec l'hypothèse d'une taille minimum de 10 personnes par unités on obtient plus de 2000 participants potentiels.

66. En tenant compte de la situation des pays qui contribuent régulièrement et celles des autres on peut estimer que un tiers de ces pays peuvent bénéficier du programme de formation dans un premier temps. Une action dans ce sens revient à encourager ces pays à continuer de payer, même si leurs contributions ne servent pas à financer les activités opérationnelles, et par voie de conséquence à stimuler les autres pays.

### 2.1 Analyse des coûts et des revenus

67. Sur la base de ces éléments on peut estimer que 15 pays seront touchés. Compte tenu de la nécessaire création progressive de la capacité de formation on prend l'hypothèse que 7 pays seront touchés la première année à travers un séminaire pour 40 personnes. Donc le coût des investissements correspondra au coût de prospection dans ces pays.

Les revenus générés par les activités correspondent aux montants déboursés par les pays pour couvrir les frais de la participation de l'IDEP à l'organisation du séminaire dans le pays ou au tarif homme/semaine fixé quand la formation a lieu au siège.

Sur la base de l'objectif de 18 séminaires et ateliers à organiser au bout de la 5<sup>ème</sup> année du programme et partant du nombre de 7 séminaires et ateliers organisés au début du programme, on peut faire les estimations et le projections qui permettront d'atteindre l'objectif de 30% des revenus générés de l'IDEP soit \$400.000

**Tableau III.1 Analyse Coûts/Revenus du Programme de développement des compétences**

Année	1	2	3	4	5
Revenus générés USD	430 000	610 000	790 000	1.020 000	1.300 000
Coûts induits	350 000	450 000	550 000	700 000	900 000
Nombre cumulé de séminaires et ateliers	7	9	11	14	18
Nombre cumulé de participants	280	640	1080	1640	2360

## 2.2 Rapport Coût/Revenu

68. Le ratio des revenus par rapport au coût se situe entre 1,2 et 1,4. Si on suppose que tous les coûts du projet contribuent à créer une capacité de formation de courte durée et de gestion de réseau à l'IDEP et que les revenus permettent de couvrir près de 30% du budget total de l'IDEP on peut conclure que la contribution du programme permet d'atteindre l'objectif d'autosuffisance financière de l'IDEP dans la mesure où l'Institut aura multiplier par 2 ses ressources stables pour les porter à 60%. Dans le même temps le programme aura contribué à soulager de leurs contributions plusieurs pays en difficulté sans pour autant les pénaliser.

## 3. Faisabilité technique

69. La faisabilité technique se rapporte à l'examen de l'origine des ressources financières, des modalités d'organisation des séminaires et des ateliers, de la dimension du réseau à gérer et des possibilités de formation au siège et dans les pays. Ces différents aspects ont été examinés dans le chapitre I et dans la section 4 du chapitre II. Pour compléter cette analyse on dira qu'en tant qu'organisme des Nations Unies, l'IDEP est en position d'attendre un appui du PNUD qui l'a soutenu depuis sa création. Les modalités du soutien ont évolué depuis l'adoption de la Résolution 44/211 sur le renforcement des capacités nationales. L'allocation des ressources se fera à partir des programmes cadre des pays comme l'indique l'Encadré I.1. Cette nouvelle redistribution, loin de pénaliser l'IDEP permet au contraire de rapprocher l'Institut des pays membres. Reste la question des pays de l'Afrique du Nord non concerné par le Programme Régional pour l'Afrique du PNUD, mais dans ce cas aussi l'IDEP a un rôle de rapprochement à jouer en ouvrant des possibilités à l'exécution de programmes inter régionaux.

70. L'autre question à considérer dans l'organisation des activités et la gestion du réseau concerne le profil des experts, consultants et vacataires pour les conduire. Ce profil correspond sensiblement à celui recruté par l'IDEP pour son programme de formation auquel s'ajoute le profil requis pour les activités d'analyse et de conseil dans les Ministères de l'Économie et du Plan dont plusieurs ont déjà contribué dans le passé à l'animation de séminaires à l'IDEP. Quant à celui de Formateurs de formateurs il est défini par des compétences spécifiques en formation pédagogique de haut niveau.

## 4. Faisabilité politique et institutionnelle

71. Le montage politique du programme de formation ne pose aucun problème puisque tous les 51 pays africains concernés sont membres de l'IDEP et que les activités sont organisées à leur demande. Sur le plan institutionnel on a souligné les actions à entreprendre pour la



restructuration de l'Institut pour tenir compte de l'objectif d'autosuffisance. La réalisation de l'ensemble des actions programmées permettra de transformer l'IDEP en véritable centre autonome pour l'exécution des programmes et des projets de formation tout en préservant son indépendance et ses liens avec le Système des Nations Unies.

#### **IV. MODALITÉS D'EXÉCUTION**

##### **1. Structure du programme d'action**

72. Les modalités concrètes de mise en oeuvre du programme ne seront définitives qu'après la mise en place de l'Unité de Gestion du programme. A ce stade l'ébauche figurant dans le Tableau II.1 fournit les éléments de base pour structurer les travaux à exécuter.

##### **2. Budget du programme**

73. Le Tableau III.2 donne le détail du budget conformément à la structure des dépenses définie au chapitre II section 4.

##### **3. Suivi/Evaluation**

74. Il sera demandé à l'équipe chargée de l'exécution du programme d'élaborer un plan de suivi/évaluation qui permette de contrôler l'évaluation des résultats par rapport aux objectifs et de suivre le processus de développement de la capacité d'autosuffisance de l'IDEP.

**BUDGET ET PLAN DE FINANCEMENT**  
**Tableau III.2 (000 USD)**

Année	1	2	3	4	5	
<b>Rubriques</b>	.	.	.	.	.	<b>Total</b>
<b>EQUIPEMENT: 1</b>	70	10	10	15	15	120
- Informatique						
- Audiovisuel						
- Casothèque						
- Reprographie						
- Maintenance						
<b>FORMATION:</b>	178	45	41	66	93	423
- Formation d e formateur	81	27	-	-	-	108
. Nombre: 3						
. Coût Unitaire \$9000						
. Durée: 12 mois	38	6	24	18	42	128
- Formation Staff IDEP	59	12	17	48	51	187
- Études et Travaux de préparation						
<b>CONSULTANTS:</b>	16	20	24	32	40	132
- Nombre	3	8	10	10	10	-
- Coût Unitaire: \$4000						
- Durée mois	4	5	6	8	10	
<b>DIVERS: 1</b>	86	25	25	37	52	225
- Interprète						
- Traduction						
- Communication						
- Divers						
<b>EMPLOIS: 2</b>	350	100	100	150	200	900
<b>RESSOURCES</b>	0					
<b>BESOINS</b>	350	100	100	150	200	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	
<b>CUMUL</b>	350	450	550	700	900	

<sup>1</sup> Le détail des investissements communs à tous les services de l'IDEP sera précisé par des études complémentaires.

<sup>2</sup> Voir Tableau III.1 pour l'Analyse Coût/Revenus.

## **ANNEXE 1**

### **TERMES DE REFERENCE**

#### **Etude de faisabilité de l'Unité de Formation de courte durée de l'IDEP**

Sous la supervision du Comité de Pilotage

1. Evaluer les activités de référence de l'IDEP depuis sa création
2. Faire le point sur l'état de la demande et de l'offre de formation de courte durée en analyse de politique et de gestion du développement.
3. Identifier les domaines de formation de courte durée compatible avec les missions de l'IDEP définies au terme de son mandat.
4. Elaborer un programme d'activités de formation de courte durée à moyen terme, pour la période 94 - 98.
5. Concevoir le cadre de son exécution et à ce propos, étudier la faisabilité d'une unité de formation de courte durée et d'un réseau d'institutions en envisageant différents scénarios ainsi que les schémas de financement.
6. Rédiger un document d'orientation, un descriptif de programme et l'étude de faisabilité de l'Unité de recherche.
7. Participer à la préparation et à l'animation de l'atelier régional résidentiel.
8. Participer à la formulation du plan de développement à moyen terme en veillant à articuler le programme de formation de courte durée et le plan de développement.
9. Contribuer à la rédaction du document de programme à soumettre au PNUD.
10. Rédiger un rapport de mission, et
11. Toute autre activité nécessaire à la réussite finale du projet.

**COLLECTED ANSWERS TO THE QUESTIONNAIRE  
FROM PERSONALITIES WHO ATTENDED ACDESS MEETING  
13 in English - 4 in French**

**1 Area of your activity**

Research/Training 8	Other, (specify)
Banking/Finance 1	Education/Development 1
Multilateral Co-operation 5	Multidisciplinary 1
	Regional Advisory Services 1

-----  
**2 Describe what you think are the three major problems of development in Africa**

- Bridging the gap between individual skills acquisition and collective deployment, those skills within an institutional structure
- Economic reforms (structural adjustment)
- Sustainable and lasting projects
- Debt problem
- Appropriate technologies
- Good and foresighted planning
- Marketing skills
- To find back African roots in order to design an African model of democracy
- An integrated economic and social development policy for growth and redistribution
- Lack of skills and education
- Lack of clarity on meaning of development
- Inadequate intellectual and political leadership
- Aversion (at political and managerial levels) to strategic thinking
- Ethical vacuum
- Agriculture development
- Industrial Development
- Economic co-operation (South-South)
- Policy, Education, Resources
- Debt and Structural Adjustment
- Ecological renewal/Rehabilitation
- Convincing Africans that the Western Development Model is a dead-end for the continent/Food self sufficiency
- Lack of an adequate framework for posing development
- Problems that reflects the adversarial nature of development issues,
- Inadequate integration of the various sectors to achieve a consistent picture of plans, etc....
- A changing international system which is threatening to marginalise materials producers and Africa in particular
- The need to promote democratic and accountable system of government capable of evaluating and implementing appropriate policies
- The need to produce appropriate policies of transformation

-----  
**3 What profile of skills is required to solve these problems?**

- There is a need both to raise the general level of skills across the board at all levels and develop specific skills. Africa needs more scientifically trained personnel, Arts generalists and more world-class professionals in a need of technology, economy, management skills, development oriented public administration

- A spectrum of quantitative systems theoretic skills supported and complemented by well developed socio-economic and planning
- Knowledge of and reliance on Africa's traditional coping mechanisms; capacity and Willingness to confront the World Bank /IMF prescriptions
- Awareness of problems
- Economic Policy Management
- Ethical re-orientation
- Policy analytic/strategic thinking
- Research (Data gathering, analysis and synthesis)
- Educated people who have maintained their African roots
- Appropriate technologies
- Good and foresighted planning
- Marketing skills
- Not skills, directions
- Propensity towards self-criticism transparency celebrating (+ learning from) failure + successes

---

**4 What programmes do you recommend for the training of skills for Africa's development?**

- Ideological reiterating the concept of a public servant; responsibilities + duties to society
- Primary education (fight against analphabetism) and professional education and training
- Appropriate development education
- Enhanced agricultural skills
- Small scale industries
- African programmes
- Policy analysis training
- Training in programme evaluation and management
- Senior policy seminars on ethics and accountability
- Strategic and operations management training
- Economic theory and policy
- Adult education
- Help English/French speaking Africans to talk to each other
- Inventory of resources beyond traditional row
- Material exports
- Ecological economies
- Train for upgrading traditional technologies
- Development Engineering of Science
- Africa does not have the resources to sustain a major extension and expansion of training institutions, though it clearly needs just this, it will have to find ways of using resources more rationally: regional and sub-regional specialisation and networking can play a role here. Trying to some of the resources currently spent on training Africans abroad into the development of institutions in Africa could be both beneficial and cost effective. Competent technically, skilled people sensitive to the African reality are needed in almost all disciplines.

---

**5 On which development issues and themes should training institutions and think tanks in Africa focus their attention?**

- Diagnostic issues
- Interactive rules of development and strategic responses based on active and causal models of the problems
- Developing appropriate policies in almost all areas: economic policy, governance, technological development, health, education, in a context where imposed policies in all these and other areas are clearly.....
- Upgrading traditional knowledge and skills/resource economies beyond

the traditional field-market, money/helping the small peasants

- Policy: lesson from past economic resources
  - Policy system
  - Relationship between macro-economic and human indicators of development
  - Indicators of institutional and individual employee capacity
  - Africans
  - Rural/agricultural development
  - Care of the environment and soil development strategies
  - Reconstitution of the state: new directions, new tasks, new interventions
- vote in harnessing private efforts/initiatives, directing
- 

## 6 Who do you think should support training centres and think tanks?

- Training centres: from the country itself
  - Think tanks: from private resources
  - Private individuals and institutions
  - Commercial corporations
  - Inter-governmental organisations
  - African governments
  - The Private Sector
  - Donor agencies and NGOs
  - A variety of sponsors to guarantee a wide variety of necessary projects and programmes
  - International agencies
  - Government with substantial inputs from NGOs (both financial and intellectual)
  - ideally they should become self-supporting and sustaining, or rather be supported from local resources. However, the reality is that almost all initiatives of this nature will have to depend on donor finding.
  - Given the strategic nature of such outfits, the beneficiaries would be the countries-hence the countries have to support them.
- 

## 7 Any other remarks?

- Development is an adversarial activity which involves changes in the flow of resources. The negative trends observed have been partially strategic response of the haves to retain their status quo new directions incorporating the realistic cause-effect mechanisms to compensate for anticipated response.
- Donors finding should be, if possible, provides for a relatively long time period and be with limited conditionality. One of the main barriers to creative activity is constantly having to spend time seeking funding or preparing reports to donors.
- Africa can't win via "Export- Trade Growth", .....programme of self-reliance is more relevant than ever. Proposing a unified debt-relief programme to the creditors would go a long way to help the continent to imagine a different future.
- Congratulation to the foundation of ACDESS.
- As a regional centre , IDEP should develop a networking capacity to share ideas and experiences with institutions active in the same field.
- Training centres and think tanks should be independent of government control.

ANNEXE 2

QUESTIONNAIRE

Le PNUD apporte son appui à un projet (RAF/92/011) de renforcement de la capacité de l'IDEP par la restructuration de ses activités et la transformation de l'Institut en centre régional pour l'analyse de politique, la planification et la gestion stratégique du développement pour l'Afrique.

Vous êtes priés de remplir ce questionnaire et de le déposer auprès du Secretariat de la Conférence. Votre opinion viendra compléter les informations collectées auprès des gouvernements des Etats membres.

1. Votre domaine d'activité

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Recherche /Formation      | <input type="checkbox"/> Administration nationale |
| <input type="checkbox"/> Banque/Finance            | <input type="checkbox"/> Autres, (mentionner)     |
| <input type="checkbox"/> Coopération multilatérale | -----   |

2. Décrivez ce que vous pensez être les trois principaux problèmes de développement de l'Afrique -----

-----  
-----

3. Quel est le profil de compétences qui est requis pour résoudre ces problèmes? -----

-----  
-----

4. Quels programmes recommandez-vous pour la formation des compétences pour le développement de l'Afrique?

-----  
-----

5. Sur quels problèmes et thèmes du développement les institutions de formation et les centres de réflexion doivent-ils le plus insister?

-----  
-----

6. Qui pensez-vous doit financer les centres de formation et de réflexion?

-----  
-----

7. Autres remarques

-----  
-----  
-----

**2 Décrivez ce que vous pensez être les trois principaux problèmes de développement de l'Afrique**

- La perte de son identité et l'éparpillement de ses États
  - L'égoïsme des NANTIS
  - Les conditions climatiques
  - Analphabétisme, Éducation, Formation
  - Corruption, Gestion
  - Militarisme, Démocratie
  - Famine, Chômage surtout des cadres, Aménagement et Équipement des Territoires
  - La nature du leadership (les élites),
  - Le niveau de qualification de la main d'oeuvre
  - Le choix des partenaires extérieurs
- 

**3 Quel est le profil de compétences qui est requis pour résoudre ces problèmes?**

- Formation: Volonté de prendre à son compte son avenir
  - Andrologue
  - Planificateur
  - Gestionnaire
  - Des Économistes, hommes du terrain croyant en l'Afrique et en toutes ses potentialités
  - Personnes formées dans des Universités et Instituts de Formation Technique et Professionnelle
  - Esprit d'entreprise, d'initiative, goût du risque
  - Compétences Culturelles Nouvelles en matière de Gestion Sociale, Domestique, Économique
  - Autonomie de jugement des élites
- 

**4 Quels programmes recommandez-vous pour la formation des compétences pour le développement de l'Afrique?**

- Alphabétisation
  - Intégration
  - Démocratisation
  - Éducation des adultes et des femmes
  - Management
  - Séminaires/Ateliers de Formation en service et sur le tas à tenir périodiquement et de manière soutenue sur les techniques et outils de développement et d'aide à la prise de décision
  - Histoire de l'Afrique: ancienne et contemporaine
  - Rapports entre l'Afrique et le monde
  - L'étude des AFRIQUES dans le détail (régionale, locales)
- 

**5 Sur quels problèmes et thèmes du développement les institutions de formation et les centres de réflexion doivent-ils le plus insister?**

- Éducation de Base
- Nutrition
- Intégration économique
- Gestion des ressources
- Interdépendance
- Gestion des hommes et des ressources
- Aménagement des territoires et intégration régionale
- Approches méthodologiques et techniques adaptées
- Management et culture
- Droit moderne et droit traditionnel



**6 Qui pensez-vous doit financer les centres de formation et de réflexion?**

- Les Africain eux-mêmes, les ONG, les entreprises agricoles et industrielles, les institutions internationales
  - Le Système des Nations Unies, la coopération bilatérale et les bénéficiaires (tripartite)
  - Les États - Organismes
  - Les Associations
  - Les Populations
  - Les États concernés et le reste du monde
- 

**7 Autres remarques**

- Tout ce qui se fera devra être fait en accord avec la participation des intéressés au premier chef.
- Il faut tout mettre en oeuvre en vue du développement humain et durable de l'Afrique dans le cadre de l'intégration régionale.
- L'élitisme démocratique est en mesure de répondre partiellement à la phase actuelle de mise sur orbite de l'Afrique pour son développement!
- La phase suivante permettra peut-être une participation plus importante de la masse.

## ANNEXE 3

### RAPPORT DE LA MISSION IDEP AUPRES DES SERVICES GOUVERNEMENTAUX DE 4 PAYS AFRICAINS du 21 Novembre au 14 Décembre 1992

Préparé par Mr. Sams Dine SY, Consultant

La mission s'est déroulée dans les termes prévus par le routing établi par l'IDEP. Les messages envoyés aux Bureaux nationaux du PNUD et quelques institutions clés pour annoncer la mission et confirmer mon arrivée, ont été suivis d'actions concrètes auprès des gouvernements de Côte d'Ivoire et du Maroc, et auprès des Institutions clés suivantes:

CAMES Ouagadougou, BAD Abidjan et Institute of National Planning du Caire. La Direction Générale du Plan à Ouagadougou et INP au Caire ont pu par leur attachement à l'IDEP compenser les lacunes en matière de rendez-vous.

La liste des personnes rencontrées et institutions visitées est jointe en annexe. Au total, 64 personnes ont été interviewées au moins une fois pendant les 14 jours de travail effectif.

Plus de 2 séances de travail ont été organisées avec 17 personnes. Par ailleurs 5 anciens stagiaires et un ancien Directeur de l'IDEP ont été rencontrés.

Le questionnaire IDEP a été distribué à toutes les personnes et servi de base pour les discussions.

Les problèmes rencontrés par les services gouvernementaux et les institutions et les besoins exprimés ont été cernés avec une grande précision.

#### Burkina Faso

- Formation au M.A. de l'IDEP de deux fonctionnaires par an avec des bourses du PNUD.
- Recyclage des anciens stagiaires de l'IDEP et Formation de courte durée en Programmation Financière pour les cadres du Secrétariat Exécutif du Programme d'Ajustement Structurel.
- Networking avec:
- Faculté des Sciences Économiques et de Gestion et l'École Nationale de
- Régie Financière (formation post-universitaire).
- PNUD: Formation à l'exécution des programmes et des projets du PNUD
- CAMES: Contribution au colloque de Septembre 1993 sur les formations du Type Master en Afrique.

#### Côte d'Ivoire

- Appui au CIRES en recherche sur les politiques macro-économiques
- Intervention possible dans les programmes de recherche de développement et de Politiques et de Formation de la BAD
- Formation des Consultants africains, membres de la FECA en analyse de Politiques macro-économiques
- Exécution de certains éléments du Programme NLTPS: formation à l'analyse prospective et à la planification stratégique.

- Formation de haut niveau des cadres à la programmation économique et financière, aux négociations internationales et la réalisation de synthèses conjoncturelles
- Échanges d'expériences en matière de modélisation et de simulation macro-économiques
- Initiation à la planification du développement pour les cadres des ministères sectoriels (agriculture...)

Networking:

- Appui au centre de formation de la BAD dans la formulation de son projet de création de l'Institut de Développement Africain.
- CIRES, LNTPS, FECA, Centre de Formation BAD
- PNUD: formation à l'exécution des programmes et de projets.

## Égypte

Networking: INP; American Egyptian University

- Recherche conjointe sur l'indice de Développement humain avec l'INP
- Service consultatif pour la mise en oeuvre de Think Tank dans le cadre du programme PNUD V<sup>e</sup> Cycle.
- Échanges d'expériences sur les nouvelles approches de la planification du développement et les instruments d'aide à la décision (analyse d'interactions, Matrice d'analyse des politiques, Modèles).
- Évaluation des programmes d'ajustements structurels.

## Maroc

- Recherche sur la planification régionale et territoriale
- Formation des planificateurs sectoriels (agriculture, industrie)  
Échange d'expériences sur les méthodes de planification et les modèles sectoriels pour l'industrie.
- Utilisation des capacités marocaines de formation en analyse des projets, en négociation internationales et en gestion des programmes d'ajustement structurel
- Formation à la gestion des collectivités territoriales

Networking:

- Services Consultatifs à la Faculté de Sciences Juridiques Économiques et Sociales et à l'Institut d'Études Africaines en Formulation de Projets.
- Communications pour le Centre d'Études Stratégiques
- Échanges d'expériences en matière de formation des économistes et des gestionnaires
- PNUD: Renforcement de la coopération inter-régionale entre la Région Afrique et la Région Moyen Orient-Maghreb

## LISTE OF PERSONS AND INSTITUTIONS

**BURKINA FASO: Du 23 au 25 Novembre: 3 jours ouvrables**

- 1<sup>er</sup> Ministre Cabinet:
  - . J.B. SIRIMA Secrétaire Exécutif chargé du Programme d'Ajustement Structurel
  
- Ministère Délégué des Finances et du Plan:
  - . M. ZOUNGRANA Directeur Général du Plan (79/80)\*
  - . D. BAMBARA Direction des Études et la Prévision
  - . I. KABORE Responsable du Programme d'Ajustement Structurel Agricole (88)
  - . S. DIENYELE Service de la Programmation et de la Documentation
  - . S. KONGOYE Directeur de la Planification du Développement. (78/79)
  
- Université de Ouagadougou:
  - . S. SOULAMA Doyen de la Faculté de Sciences Économiques et de Gestion
  - . SAWADOGO Doyen de la Faculté de Droit et de Science Politiques
  
- CAMES:
  - . Mme OUEDRAGO Secrétariat Général
  
- École Nationale des Régies Financières:
  - . A. BELEMBOGO Directeur des Études
  - . A. M. DJEBRO Chef de la Scolarité
  
- PNUD, Ouagadougou:
  - . R. OUEDRAGO Chargé de Programme
  - . M. OUEDRAGO Économiste

**COTE D'IVOIRE: Du 27 au 2 Décembre: 4 jours ouvrables**

- Ministère Délégué aux Finances et au Plan  
Direction Générale du Plan:
  - . B. GBAYORO Sous Directeur des Synthèses Macro-économiques
  - . M. BEN SALAH Sous Directeur de la Prévision
  - . J. EFFOZOUHUO Sous Directeur des Infrastructures
  
- Ministère de l'Agriculture
  - . J. TOURE Directeur Adjoint du Cabinet
  - . M. Y. NANGUI Chef de Cabinet
  - . B. WZORE Directeur de la Programmation
  - . A. KONE Direction de la Programmation
  - . A. ASSUPI Direction de la Programmation
  
- Banque Africaine de Développement  
Centre de Formation
  - . M. AITHNARD Directeur
  - . OUATTARA Directeur Adjoint

---

\* (79/80): Promotion IDEP

Departement de la Recherche et de Développement des Politiques  
 . O. OJO Chief Planning and Special Studies (ACBF Division)  
 . J. W. T. OTIENO Chief Macroeconomics and Integration Studies  
 Division  
 . O. BALDE Secrétaire Général Fédération des Consultant  
 Africains FECA

- Centre Ivoirien de Recherche Économique et Sociale, CIRES

. J. YAO YAO Directeur

- PNUD: African Futures NLTPS

. J. BRITTO Coordonnateur

. B. TOP Expert Régional

- PNUD Abidjan

. A. COULIBALY Économiste

. Mme H. CISSE Chargée de Programme Régional

. J. OHIONEMAN Desk Office, UNDP BRA.

**ÉGYPTE: From 5 to 7 December: 3 jours ouvrables**

- 1st Minister

Minister of Planning

- Institute of National Planning

. H. M. REHAN Secretary General, Director of Foreign Relation and  
 Scientific Centre

. A. F. NASSEF Director of Regional Planning Centre

. Dr. O OSMAN Director Macro Planning Centre

. Dr. E. S. NASSEF Director of Project on Small Scale Industries

. Dr. S. T. ALLAM Director Agricultural Planning Centre

. Dr. M. A. NASSAR Under Secretary of State (76), Director of  
 Documentation and Information

. R. A. MOHAMED Director Information and Computer Centre

-American Egyptian University of Cairo

. Dr. E. MONTASSIER Director R. D. Unit, Professor of economics

- UNDP Office of Cairo

. H. E. SHAFAY Programme Assistant

**MAROC: Du 8 au 11 Décembre: 4 jours ouvrables**

- Secrétariat d'État à la Coopération Internationale

Direction Générale

. M. KADIRI Chef de Division

. T. RAOUF Chef de Service

- Ministère des Affaires Economiques et Sociales

Direction Générale du Plan

. O. BAHRAOUI Directeur

. A. AMANI Directeur Adjoint

. A. AIT EL MAHJOUB Chef de Division

- Ministère du Commerce de l'industrie et de la Privatisation

. A EL GUIRASSI Chef de Division de la Planification Industrielle

. F. ADIB Chef de Service de la Coopération Industrielle

- Ministère du Commerce Extérieur, des Investissements et du Tourisme
  - Direction du Commerce Extérieur
    - . M. DAANOUNE Chef de Division de la Coopération Bilatérale
  
- Ministère de l'Agriculture
  - . M. MOUDDEN Chef de Division de la Planification
  - . BOUZIBI Adjoint
  
- Université Mohamed V, Rabat
  - Rectorat
    - . A. RADE Secrétaire Général
  - Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales
    - . A. BENJELLOUN Doyen, Directeur du Centre d'Études Stratégiques
    - . M. MOUDDANI Vice Doyen
    - . M. CHACRAOUI Coordinatrice, Option Relations Économiques Internationales
    - . M. LARAKI Coordinateur, Option Économie Publique et Économie Politique
    - . LAHABOUDI Coordinateur, Option Économétrie
    - . Dr. FREGE Expert en Privatisation
    - . Dr. A. KADMIRI Coordinateur, Option Économie Industrielle et Économie du Développement
    - . LAHOUIFI Coordinateur, Option des Ressources Humaines
    - . N. BALAFREGE Coordinateur, Option Monnaie, Finance, Banque et Option Gestion des PME
  - Institut d'Études Africaines
    - . A. TOUFIK Directeur
    - . E. M. EL HUSSAIN Secrétaire Général
  
- PNUD RABAT
  - . L. FRAZONI Coordinateur Résident
  - . M. BADRI Chargé de Programme