



STRATÉGIE DE MOBILISATION DES RESSOURCES 2021 - 2024

Soutenir le développement de l'Afrique

© Agence de développement de l'Union africaine – NEPAD (AUDA-NEPAD)
230 15th Road, Midrand
Johannesburg, République d'Afrique du Sud

+27 (0) 11 256 3600
info@nepad.org
www.nepad.org

septembre 2021

Pour plus d'informations:
Ms. Daphine Muzawazi | E-mail: daphinem@nepad.org |
+27-11 256 3545

ISBN: 978-1-77634-902-9

Sommaire

| | |
|---|-----|
| Sommaire..... | i |
| Acronymes et Abréviations | ii |
| Avant-propos du Secrétaire exécutif | iii |
| Synthese | v |
| Préambule - Problématique | 1 |
| Portée et argumentaire..... | 2 |
| Proposition de Valeur de l'AUDA-NEPAD | 4 |
| Planifier Les Besoins Et La Stratégie De Financement | 7 |
| Besoins de financement de l'AUDA-NEPAD | 7 |
| Domaines D'action Du Plan De Mobilisation Des Ressources | 10 |
| Contributions aux budgets annuels..... | 11 |
| Contributions et tendances budgétaires | 13 |
| Description du budget-programme de l'AUDA-NEPAD | 14 |
| Élargissement de la base de ressources..... | 14 |
| Sollicitation directe de fonds auprès des États membres | 16 |
| Garantie de la prévisibilité du financement | 16 |
| Gestion et présentation de rapports sur les ressources | 17 |
| Gradual Increase in Resources | 18 |
| Private Sector Funding for Development | 20 |
| Modalité de mise en œuvre | 21 |
| Risques et conditions de réussite | 25 |
| Plan d'action | 27 |
| Annexe I: Sources de financement envisagées conformément à la stratégie..... | 28 |
| Annexe II: «règles d'or» du F15 | 29 |
| Annexe III: Plan De Mise En Oeuvre Des Actions..... | 30 |

Acronymes et Abréviations

| | |
|-------------|---|
| AMRH | Harmonisation de la réglementation des médicaments en Afrique |
| ASEAN | Association des nations de l'Asie du Sud-Est |
| AU DevFund | Fonds de Développement de l'Union africaine |
| AUDA- NEPAD | Agence de développement de l'Union africaine - Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique |
| BAfD | Banque africaine de développement |
| CER | Communautés économiques régionales |
| COREP | Comité des représentants permanents |
| CTFP | Coopération technique et financement de programmes |
| CUA | Commission de l'Union africaine |
| EEI | Évaluation externe indépendante |
| EM | États membres |
| F15 | Quinze ministres des finances |
| KMPE | Gestion des connaissances et évaluation des programmes |
| MGIA | Mécanisme de garantie des infrastructures en Afrique |
| NPCA | Agence de planification et de coordination du NEPAD |
| ODD | Objectifs de développement durable |
| ONG | Organisations non gouvernementales |
| PD | Partenaires au développement |
| PIDA | Programme pour le développement des infrastructures en Afrique |
| PPF | Facilité de préparation des projets |
| RAISE | Réforme des instituts africains d'enseignement supérieur en informatique et en ingénierie |
| SDM | Mécanisme de prestation de services |
| TB | Tuberculose |
| UA | Union africaine |
| UE | Union européenne |

Avant-propos du Secrétaire exécutif



La décision, adoptée en 2018, visant à transformer l'Agence de planification et de coordination du NEPAD (NPCA) en Agence de développement de l'Union africaine (AUDA-NEPAD) a nécessité que l'on se concentre rapidement sur l'un des mandats importants de l'Agence, à savoir "entreprendre l'ensemble des activités de mobilisation des ressources" qui aboutiront à une mise en œuvre durable des programmes et projets régionaux et continentaux prioritaires de l'Union africaine (UA).

Cette stratégie de mobilisation des ressources est fondée sur le plan stratégique et le mandat de l'AUDA-NEPAD, notamment son rôle de facilitateur, sa capacité technique et le pouvoir de mobilisation de l'Agence en sa qualité d'organe de planification et de coordination axé sur le programme de développement de l'UA. Tous ces éléments font partie de notre devise de mobilisation des ressources : "Optimiser les ressources, être axé sur l'action, efficace, coopératif et résolument centré sur le client."

La mobilisation des ressources repose essentiellement sur une organisation solide, dotée de programmes forts et d'une vision stratégique qui offre une vue panoramique sur "là où nous allons", ainsi qu'un argumentaire convaincant expliquant pourquoi la stratégie est judicieuse pour l'institution et pour nos clients. Tout le personnel de l'AUDA-NEPAD participe au cycle de la mobilisation des ressources, par conséquent, la réussite de la mobilisation des ressources découle directement de l'efficacité et du dynamisme institutionnels.

Les tendances antérieures montrent que, pour chaque dollar mobilisé par l'Agence pour la coordination et de la mise en œuvre des programmes, au moins 5 dollars sont générés pour la mise en œuvre de projets dans les pays. Ainsi, en mobilisant 100 millions de dollars E-U, l'Agence sera en mesure de générer jusqu'à 500 millions de dollars E-U pour la mise en œuvre de projets au niveau des États membres. Cependant, avec les mesures de renforcement institutionnel et le cadre incitatif envisagé, il se pourrait que le résultat dépasse ce niveau et atteigne même 1 milliard de dollars E-U (en termes de ressources techniques et financières) pour la mise en œuvre de projets nationaux au niveau des différents pays et des communautés économiques régionales (CER).

Des efforts concertés seront nécessaires pour conserver scrupuleusement nos partenaires traditionnels et intégrer de nouveaux partenaires, tels que le système des Nations Unies (ONU), les institutions de financement du développement, les organisations multilatérales, le secteur privé, les fondations

et les organisations caritatives, ainsi que pour renforcer l'engagement de l'Agence auprès des États membres de l'UA et des communautés économiques régionales (CER), afin d'atteindre les 100 millions de dollars E-U prévus d'ici 2024.

L'Agence vise à accroître sensiblement sa base de partenariat, à diversifier ses ressources, à générer des ressources financières et techniques supplémentaires grâce à cette stratégie et, en outre, à s'assurer que des liens durables sont tissés pour consolider la trajectoire de la croissance et de la transformation de l'Afrique.

Je suis convaincu que cette stratégie sera la feuille de route qui garantira la mobilisation des ressources adéquates pour appuyer l'exécution des programmes et des projets de l'UA, ainsi que la mise en place d'un circuit de financement qui attirera les ressources requises pour exécuter les fonctions essentielles et atteindre les résultats organisationnels prévus à tous les niveaux. En substance, notre vision consiste à garantir un circuit de financement adéquat grâce à une communauté satisfaisante de partenaires financiers, d'une part, et les États membres (clients), d'autre part, et à mettre en place des créneaux de financement opportuns et prévisibles, y compris des financements à long terme, afin de pouvoir planifier et exécuter les programmes et les projets de manière efficace.

Dr Ibrahim A. Mayaki
Secrétaire exécutif

Synthese

Le présent document stratégique sert avant tout de base pratique sur laquelle repose une stratégie de mobilisation des ressources exhaustive, logique et dynamique. Il vise principalement à doter l'Agence de développement de l'Union africaine (AUDA-NEPAD) d'un créneau de financement solide, stable et renforcé : Un financement qui sera basé sur son rôle et sa valeur en tant qu'agence de développement de l'Union africaine (UA) et championne de la mise en œuvre de l'Agenda 2063.

Une autre perspective est de le considérer comme un cheminement dans l'introspection institutionnelle, reconnaissant que la réussite de la mobilisation des ressources est une conséquence directe de l'efficacité et du dynamisme institutionnels. Il s'agit d'un processus de recherche de renouvellement, de transformation culturelle - qui permet de parvenir à une institution animée par le professionnalisme ainsi que par l'esprit d'appropriation individuel et collectif. C'est un ensemble de professionnels motivés par les mesures incitatives adéquates et la quête pour une entité animée par le désir profond de servir nos clients de manière optimale.

Le reste du document identifie et affine les différentes pièces du puzzle pour peindre une toile d'excellence institutionnelle. Il est évident que ces idéaux ne pourront pas être réalisés du jour au lendemain. C'est un parcours qu'il faut entreprendre étape par étape.

Préambule : La Problématique présente la perspective historique de la transition de l'Agence de planification et de coordination du NEPAD (NPCA) vers l'AUDA-NEPAD suite à la décision de l'UA d'inclure dans le mandat de l'AUDA, entre autres, la responsabilité de la mobilisation intégrale des ressources. De plus, elle préconise des partenariats plus étroits et plus durables, en soulignant la primauté d'un partenariat avec le secteur privé. Elle aborde également le modèle opérationnel et les priorités stratégiques tels qu'ils sont définis dans le plan stratégique.

La section sur la portée et l'argumentaire se concentre sur la diminution de l'aide financière au niveau mondial et sur la manière dont l'Afrique doit changer d'orientation pour passer de l'aide aux investissements, ou à une forme de financement autonome à des fins d'autosuffisance. Le principe servira de base solide pour l'élaboration d'une stratégie globale de mobilisation des ressources. La stratégie constituera la feuille de route qui garantira un financement adéquat pour soutenir l'exécution des programmes et des projets de l'Agence. Cette section souligne également les principaux avantages comparatifs et la valeur ajoutée de l'AUDA-NEPAD (services et réalisations) dans l'équation du développement de l'Afrique (comme base pour la mobilisation des ressources). La section 2 présente le plan ainsi que les besoins et la stratégie de financement

de l'AUDA-NEPAD. Elle illustre trois scénarios basés sur les perspectives financières actuelles de l'AUDA-NEPAD, la mesure dans laquelle le cofinancement et le financement de contrepartie pourraient être assurés et la probabilité de lancement d'une stratégie rigoureuse de mobilisation des ressources. Elle décompose également les prévisions de fonds provenant des allocations budgétaires traditionnelles de l'UA, des États membres, des partenaires au développement et des ressources générées de façon interne.

La section 3 se concentre sur les sept domaines d'action du plan élargi de mobilisation des ressources (7 domaines d'action) qui détermineront et concrétiseront les projections relatives aux ressources financières requises jusqu'en 2024. Ces derniers sont identifiés et chaque action indique la manière dont ces ressources et les fonds ciblés seront collectés et gérés.

La section 4 expose les modalités de mise en œuvre. Elle décrit les modalités permettant à l'AUDA-NEPAD de mobiliser efficacement des ressources pour concrétiser les 7 domaines d'action et les objectifs associés et tripler le budget programme d'ici 2024.

La section 5 énumère les risques et les hypothèses qui affecteront vraisemblablement la mise en œuvre et le déploiement de la stratégie de mobilisation des ressources par le Fonds de coopération technique et de programme (FCTP) et le Fonds de développement de l'Union africaine (DevFund). Il s'agit notamment des questions de capacité et de la nécessité de donner la priorité à la mobilisation des ressources au plus haut niveau par la haute direction de l'AUDA-NEPAD.

Les sections 6 et 7 traitent des conditions de réussite et des principes directeurs pour que l'AUDA-NEPAD puisse effectivement réussir à tripler le budget d'ici 2024. Elle comprend également les objectifs, les indicateurs, le calendrier et les responsabilités du plan d'action ainsi qu'une feuille de route avec des révisions semestrielles pour une mobilisation optimale des ressources.



Préambule - Problématique

Lors de la 31^{ème} session ordinaire de la Conférence des chefs d'État et de gouvernement de l'Union africaine tenue à Nouakchott, Mauritanie, en juillet 2018, une décision a été adoptée pour transformer la NPCA en Agence de développement de l'Union africaine (AUDA-NEPAD). La création de l'AUDA-NEPAD (ci-après dénommée l'Agence), s'inscrit dans le cadre des réformes institutionnelles globales de l'Union africaine (UA). Le rapport de S.E. le Président Paul Kagame sur les réformes institutionnelles de l'UA présenté au Sommet en janvier 2017, a formulé plusieurs recommandations.

Le rapport a clairement énoncé les principales questions stratégiques que l'UA doit aborder afin de réaliser les engagements pris par les Pères fondateurs. Cinq stratégies mutuellement inclusives ont été recommandées dans le rapport du Président Kagame pour traiter les questions suivantes : se concentrer sur les priorités continentales sélectionnées ; réaligner les institutions de l'UA pour mettre en œuvre les priorités sélectionnées ; gérer l'UA de manière efficace et efficiente à tous les niveaux ; financer l'UA de manière durable par les États africains ; se connecter avec les Africains. La Conférence UA de juillet 2018 a approuvé la création de l'Agence en tant que bras exécutif technique et point d'ancrage du développement du continent, avec une personnalité juridique distincte définie par son propre statut, en vue de réaliser les priorités de développement définies par l'UA. L'un des quatre mandats confiés à l'Agence consiste à **"entreprendre l'ensemble des activités de mobilisation des ressources"**.

En d'autres termes, nous devons construire une institution qui **optimise les ressources, est axée sur l'action, efficace, coopérative et résolument centrée sur le client."** Telle devrait être notre devise constituant la base fondamentale de notre philosophie de fonctionnement !

Le modèle opérationnel de l'Agence s'articule autour d'une chaîne de valeur qui comporte six domaines interdépendants, à savoir : a) la stratégie, l'innovation et la planification ; b) l'élaboration de programmes ; c) les partenariats et la mobilisation des ressources ; d) l'exécution et la coordination ; e) le suivi et l'évaluation ; et f) la création et la diffusion des connaissances. Les fonctions de l'Agence sont exécutées par le biais de deux objectifs stratégiques, à savoir les **interventions par programme** et **l'excellence organisationnelle**, comme le prévoit le plan stratégique 2020 - 2023. C'est cette dernière, à savoir l'excellence organisationnelle,

qui doit être mise en avant pour que cette vision se concrétise. À cet égard, le plan d'action de mise en œuvre (annexe III) est conçu pour réaliser cette excellence, qui, à son tour, facilitera la mise en œuvre optimale des programmes.

Bien que cela puisse sembler contradictoire avec un argument ultérieur en faveur **d'une institution tournée vers le monde extérieur**, d'un point de vue tactique, il s'agit d'un élément important pour la réalisation des objectifs stratégiques énumérés ci-dessous. Nous devons donc nous attacher à rendre cette contribution efficiente et efficace, pour que le reste de notre mandat soit optimal.

Les objectifs stratégiques sont poursuivis par la mise en œuvre d'un ensemble de sept priorités stratégiques : Intégration économique ; développement humain et institutionnel ; systèmes alimentaires et autonomisation des communautés rurales ; énergie durable ; résilience climatique, environnement et gestion des ressources naturelles ; science, technologie et innovation ; et renforcement institutionnel.

Portée et argumentaire

La mobilisation de ressources d'investissement émanant de sources nationales et internationales, y compris le secteur privé en vue de mettre en œuvre les programmes/projets prioritaires de l'Afrique est l'une des 11 fonctions essentielles de l'Agence, conformément au nouveau mandat approuvé par l'UA. À cet égard, l'Agence mobilisera le financement du développement pour ses propres besoins budgétaires (pour compléter le financement par les États membres) ainsi que le financement des investissements de courtage pour les initiatives de développement dans les États membres.

Dans l'exercice de cette fonction, l'Agence est également guidée par la volonté et la détermination de l'UA de financer de plus en plus le développement du continent à partir de sources internes, publiques et privées. Le renforcement de l'accent mis sur le secteur privé est déterminant. Il a été reconnu pour la première fois au moment de l'adoption des objectifs de développement durable (ODD). Les chefs d'État ont ainsi reconnu que le secteur privé était essentiel pour mobiliser le capital financier, humain et systémique nécessaire à la réalisation des ODD, d'où l'inclusion des ODD 16 et 17. La présente stratégie est fondée sur cette reconnaissance.

Au cours des quatre à cinq dernières décennies, l'aide au développement a continué de diminuer et pourrait ne jamais retrouver les niveaux des années 1980 et 1990. Malgré la persistance de besoins réels en matière d'aide, l'Afrique réclame, à juste titre, **'plus d'investissements' et non plus d'aide**. Cela signifie l'introduction de partenariats avec le secteur privé, le développement étant dûment associé à une prise de risque responsable. Cela garantira que la participation du secteur privé est suffisamment stimulée "économiquement" pour assurer la durabilité. Le terme "économique" est un terme générique permettant de s'assurer que les comportements ne sont pas uniquement guidés par des considérations exclusivement commerciales, mais également par des préoccupations de gouvernance, sociales et environnementales. Si cela est fait de façon appropriée, il ne sera pas nécessaire de recourir à des incitations fiscales ni de mettre en place un contrôle de cette participation et de ce partenariat.

Cette orientation vers le partenariat va de pair avec la nécessité évidente de concevoir un cadre commercial et économique attractif pour attirer le secteur privé sur le long terme. C'est là que réside la clé d'une **proposition de valeur judicieuse**.

En ce qui concerne le panier de financement



des programmes de l'Agence, le niveau de financement est directement proportionnel à la capacité de l'Agence (qualité, quantité et réactivité) à apporter en fin de compte le niveau de soutien requis à la mise en œuvre en soutenant les niveaux de réalisation escomptés en ce qui concerne les objectifs et les cibles de l'Agenda 2063. La combinaison des ressources de l'Agence a évolué au fil des ans. Dernièrement, on a constaté une évolution vers une augmentation du financement sur le budget des États membres (à travers le Comité des représentants permanents (COREP) de la Commission de l'Union africaine (CUA)). L'Agence n'a pas été épargnée par la réduction du financement de l'aide au développement, qui représentait à un moment donné près de 100 % du panier de financement des programmes. Elle a également dû adapter les modalités de dépense, en fonction de partenariats de mise en œuvre plus opérationnels et de première ligne, ce qui a nécessité un recours accru à des formules telles que la sous-traitance. À la lumière de ce qui précède et tel qu'indiqué dans notre devise, un changement de mentalité et de mode de fonctionnement est nécessaire. Cela implique notamment la **diversification des ressources, la rationalisation des coûts et l'auto-génération de revenus**. Les réponses à chacun de ces éléments sont traitées dans le Plan d'action de mise en œuvre.

L'Évaluation Externe Indépendante (EEI) a recommandé qu'une Stratégie de Mobilisation des Ressources cohérente et dynamique soit mise en place autour des **Domaines d'Action Prioritaire** (appelés Thèmes Prioritaires dans le Rapport de l'EEI) et des cadres de priorités nationales à moyen terme. Le présent document présente une stratégie possible à soumettre à l'examen des groupes de travail I et III du Comité de la Conférence-EEI.

Ce document constitue une base essentielle pour une stratégie de mobilisation des ressources globale, cohérente et dynamique visant à doter l'Agence d'une plateforme de financement solide, stable et renforcée. Cette approche est fondée sur son rôle et sa valeur en tant qu'agence de développement de l'Union africaine, championne de la mise en œuvre de l'Agenda 2063. La stratégie de mobilisation des ressources définira plus particulièrement des orientations stratégiques par le biais de jalons et d'échéanciers concernant trois axes d'action fondamentaux et interdépendants, à savoir :

- i. La présentation stratégique et le marketing des services et des prestations de l'Agence - notre proposition de valeur. Il faudra assurer une

communication et un marketing offensifs sur tout le continent ainsi qu'au niveau mondial. Cela doit être le **cœur et l'âme de l'organisation**. Le plan de mise en œuvre tire son importance du caractère vendable de cette proposition de valeur ;

- ii. L'identification et l'engagement de partenaires financiers potentiels - c'est-à-dire ceux qui sont prêts à engager des fonds pour les services et les prestations définis - y compris le secteur privé et d'autres **investisseurs non traditionnels** dans les secteurs économiques liés au développement ; et
- iii. La poursuite du déploiement, de la consolidation et de l'expansion des **partenariats d'investissement et de financement**.

La stratégie va permettre et faciliter le déploiement d'efforts cohérents de mobilisation des ressources à travers la chaîne de valeur de l'Agence et à tous les niveaux de l'organisation. Son objectif est de garantir un circuit de financement attirant les ressources nécessaires pour exécuter les fonctions essentielles et atteindre les résultats organisationnels prévus à tous les niveaux.

En résumé, la stratégie de mobilisation des ressources visera à construire et à pérenniser :

- i. Un circuit de financement adéquat avec une communauté de partenaires de financement satisfaisante, d'une part, et les États membres (clients), d'autre part ; et
- ii. des créneaux de financement opportuns et prévisibles, y compris des financements à long terme, afin de pouvoir planifier efficacement.

Le présent document servira de base solide pour l'élaboration d'une stratégie globale de mobilisation des ressources couvrant la période 2021 à 2024. La stratégie représentera la feuille de route qui garantira la mobilisation de ressources adéquates pour soutenir l'exécution des programmes et des projets de l'Agence.

Proposition de Valeur de l'AUDA-NEPAD

Le travail de l'Agence aura un impact direct sur la capacité du pays à fournir des services publics en améliorant la pertinence et l'adéquation des politiques de soutien aux investissements de développement. Cette situation est importante pour des aspects tels que le coût des transactions commerciales et, par conséquent, la préparation d'un pays à accueillir un investissement. Les interventions et les services de l'Agence contribuent en définitive à la mise en place d'un environnement politique et d'investissement dans lequel les activités commerciales viables (croissance économique durable) et le développement inclusif s'épanouiront et tireront mutuellement profit.

Le modèle de prestation de l'Agence permet également de dégager une perspective précise, qui montre comment le financement au niveau de l'Agence continentale (avec ses bureaux régionaux) se traduit par des services concrets et utiles pour catalyser et soutenir le développement NATIONAL et la réussite de la croissance économique - conformément aux objectifs et aux cibles de l'Agenda 2063, tels qu'adaptés dans les plans de développement nationaux.

Les principaux avantages comparatifs et la valeur ajoutée de l'Agence résident dans son positionnement stratégique dans le développement continental. Il s'agit :

- i. Un leader technique dans la production d'analyses et de connaissances fondées sur des preuves pour la prise de décisions stratégiques et d'investissement de plus en plus complexes et sensibles au niveau national, régional et continental ;



- ii. Un défenseur africain des intérêts, des perspectives et des positions d'importance continentale et mondiale ;
- iii. un catalyseur et un facilitateur du dialogue et de la négociation sur les initiatives de développement transnational, y compris les services transnationaux, dans le cadre de la mise en œuvre des objectifs d'intégration régionale de l'UA ;
- iv. Reconnue pour sa présence régionale redéfinie grâce aux centres d'excellence, qui donnent à l'Agence une plus grande capacité à offrir un soutien rapide et réactif et à collaborer avec les États membres dans le cadre d'initiatives de développement conformes aux priorités de développement des États membres ;
- v. Un garant des outils et des méthodologies favorisant les approches systémiques et les modalités intégrées dans la planification et la mise en œuvre du développement ;
- vi. Un opérateur des trois niveaux de la dynamique géopolitique du développement du continent, offrant ainsi la valeur unique des connexions mutuelles et des interdépendances entre les efforts de développement nationaux, régionaux et continentaux ; et
- vii. Un trait d'union formel entre les gouvernements et les structures de l'UA.

Deux facteurs clés peuvent être dérivés de ce qui précède, à savoir la capacité à agglomérer et à créer un développement durable dans les pays membres, d'une part, et à assurer un pouvoir de rassemblement pour rapprocher les gouvernements et le secteur privé d'une manière significative, d'autre part. En d'autres termes :

- i. Les interventions de l'Agence ont pour caractéristique d'être largement transformatrices et d'avoir un impact positif sur les moyens de subsistance des personnes. Et ce, à moyen et à long terme. Cependant, il est possible que cela ne corresponde pas exactement à la plupart des modèles de financement de projets du secteur privé existants, qui ont des fonctions d'attente à plus court terme. Toutefois, cela peut être modulé en fonction des circonstances ; et
- ii. En tant que seul organe de l'UA dotée d'un mandat direct pour opérer aux trois niveaux de l'espace géopolitique du continent, l'Agence peut rapidement concrétiser et disséminer un développement effectif à tous les niveaux du continent.

Par conséquent, la valeur ajoutée essentielle de l'Agence est d'être une **institution basée sur les réalisations et les résultats**, plutôt que sur les apports. Elle peut quantifier et contrôler les résultats essentiels à l'amélioration des avantages des clients, à savoir les partenaires au développement (PD) et les États membres. Le terme "**client**" est utilisé volontairement pour commencer à ancrer le concept et la culture d'une approche orientée vers le client, plutôt qu'une approche autocentrée de la prestation de services. L'orientation client est une partie importante de notre mandat et de notre repositionnement afin de garantir un afflux durable du secteur privé. À l'avenir, l'accent sera mis sur la priorité donnée au client, en veillant à ce que toutes les prestations soient centrées sur les intérêts des partenaires.

Planifier Les Besoins Et La Stratégie De Financement

Besoins de financement de l'AUDA-NEPAD

Les besoins de financement de l'Agence au titre du plan stratégique 2020 - 2023 sont présentés dans trois scénarios. Ils sont guidés par les perspectives financières actuelles de l'Agence, la mesure dans laquelle un cofinancement et un financement de contrepartie pourraient être obtenus et la probabilité de lancement d'une stratégie dynamique de mobilisation des ressources.



Il est à noter que dans cette stratégie, même s'il établit les bases du lancement du mandat élargi de l'Agence, le scénario 1 est manifestement insuffisant pour répondre aux besoins de développement du continent compte tenu des projets phares et des programmes de développement régional énoncés dans le plan stratégique. Il ne permettra pas d'atteindre les objectifs de ce plan. Le scénario 3, en revanche, est nettement plus complet et constituerait le scénario de financement idéal. Compte tenu des contraintes en matière de ressources, les besoins de financement prévus pourraient ne pas se concrétiser. En outre, les contraintes de ressources aux niveaux national et régional, comparées aux besoins de développement considérables du continent, font du scénario 2 le niveau d'intervention initial privilégié.

Théoriquement, l'Agence aura besoin d'une enveloppe financière de 399,49 millions de dollars E-U pour la période quadriennale du Plan actuel, soit 2020 - 2023. Ce montant est néanmoins relativement insuffisant pour la mise en œuvre effective des missions d'une agence continentale de développement.

L'Agence continuera à dépendre fortement de l'allocation budgétaire de l'UA qui devrait croître d'au plus 5% par an. Ce montant ne couvre toutefois qu'un tiers des ressources financières nécessaires. Afin d'augmenter le financement de l'UA, l'AUDA-NEPAD lancera une campagne intensive de mobilisation des ressources et de développement de partenariats qui sera dirigée par sa direction TCPF. Les donateurs traditionnels et non traditionnels seront approchés au cours de cette période. Il s'agira notamment du secteur privé, de fondations, de particuliers fortunés et de philanthropes. Des fonds fiduciaires spécialisés ou spécifiques seront créés afin de reconnaître les contributeurs de manière appropriée. Voir l'annexe II qui indique les sources de financement prévues, conformément à la stratégie de mobilisation des ressources.

Si l'on se base sur les tendances budgétaires de l'Agence, aucun des trois scénarios de son plan stratégique ne sera atteint d'ici 2024. Cela est dû au fait que la capacité d'absorption institutionnelle des nouvelles ressources a été relativement restreinte, ce qui a pour effet de rendre les chiffres de la stratégie de mobilisation des ressources trop ambitieux. Par conséquent, nous devons renforcer la confiance, tant au niveau interne que parmi les partenaires. Nous devons y parvenir en affichant des résultats positifs et en croissance constante, afin de répondre aux attentes des clients.

Sur la base de ce qui précède, il a été conclu que le scénario le plus crédible consiste à ne multiplier que par trois le budget programme de 2021 et à viser une mobilisation d'environ 100 millions de dollars E-U d'ici 2024. Des efforts concertés seront nécessaires pour engager de manière systématique les partenaires au développement et le secteur privé, les fondations et les organisations caritatives, afin d'atteindre les 100 millions de dollars E-U envisagés.

Il est important de noter que la tendance historique des ressources mobilisées à l'Agence culminera à un ratio de 1:5. Par conséquent, en mobilisant 100 millions de dollars E-U, l'Agence sera en mesure de générer jusqu'à 500 millions de dollars E-U sur la base d'une activité normale. Cependant, avec les améliorations institutionnelles et le cadre incitatif envisagés, il est possible que le résultat dépasse ce niveau et atteigne même 1 milliard de dollars E-U (en ressources techniques et financières) pour la mise en œuvre de projets au niveau des pays et des communautés économiques régionales.

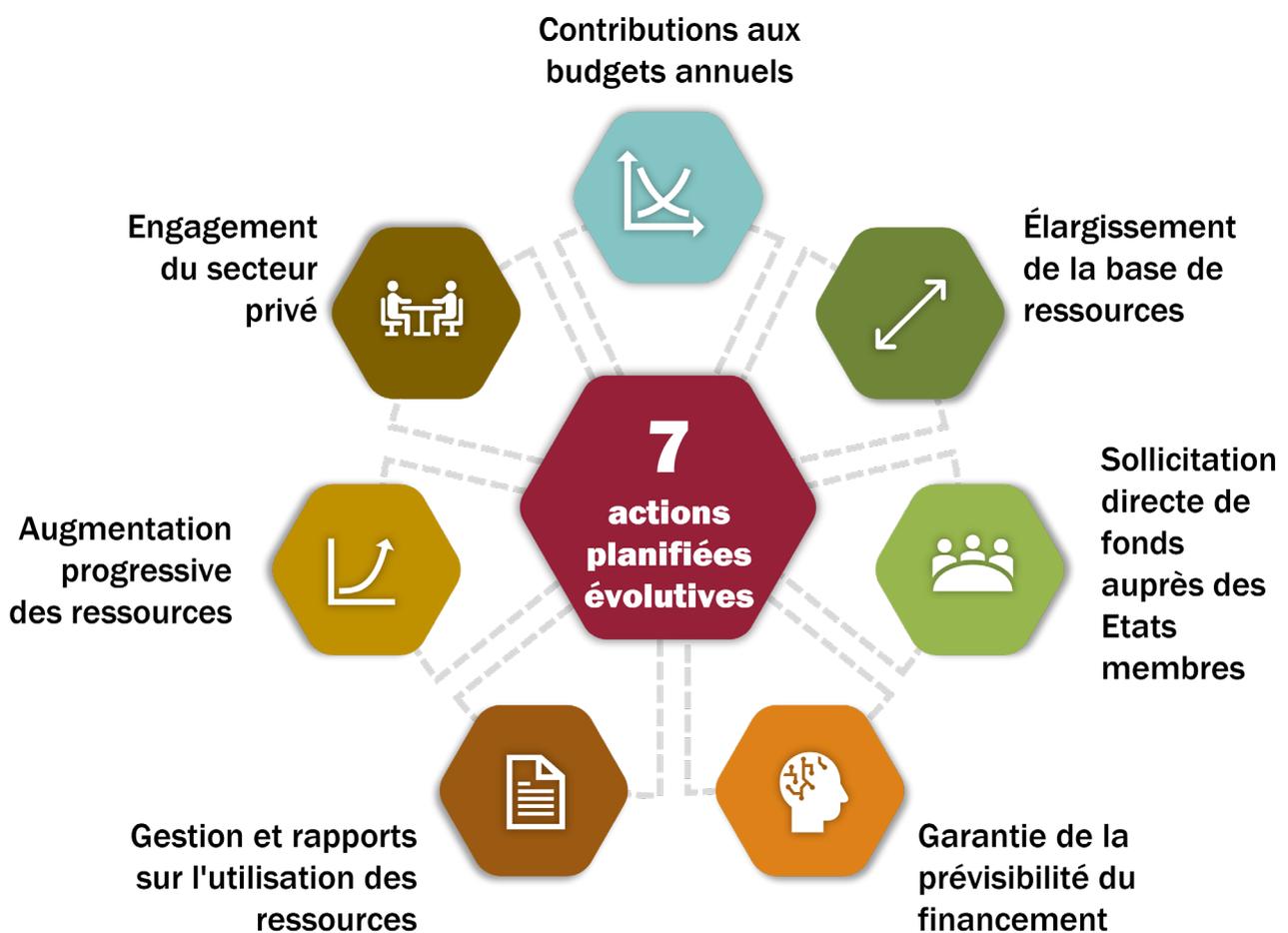
Les tendances budgétaires globales montrent que l'Agence ne reçoit qu'un cinquième des véritables allocations budgétaires.

Tableau 1 : Exemples de tendances de l'AUDA-NEPAD en matière de mobilisation de fonds

| Programme | Fonds globaux mobilisés (US\$) | Fonds versés aux programmes nationaux. (US\$) | Fonds versés à l'AUDA-NEPAD (US\$) |
|--|--------------------------------|---|------------------------------------|
| AMRH | 52 M | 42,1 M | 9,9 M |
| Programme de lutte contre la tuberculose (Banque mondiale) | 181,1 M | 45 M – Mozambique 45 M – Zambie 36 M – Lesotho 47 M – Malawi | 8,1 M |
| Programme de lutte contre la tuberculose (Fonds mondial) | 33 M | 29,1 M | 3,9 M |
| Projet de gouvernance des pêches I (UE) | 11,5 M | 10 M | 1,5 M |
| Projet de gouvernance des pêches II (UE) | 12,5 M | 9,4 M | 3,1 M |
| PIDA (soutien de la GIZ) | 13 M | 10 M | 3 M |
| PIDA (soutien de la BAfD) | 8 M | 6 M | 2 M |

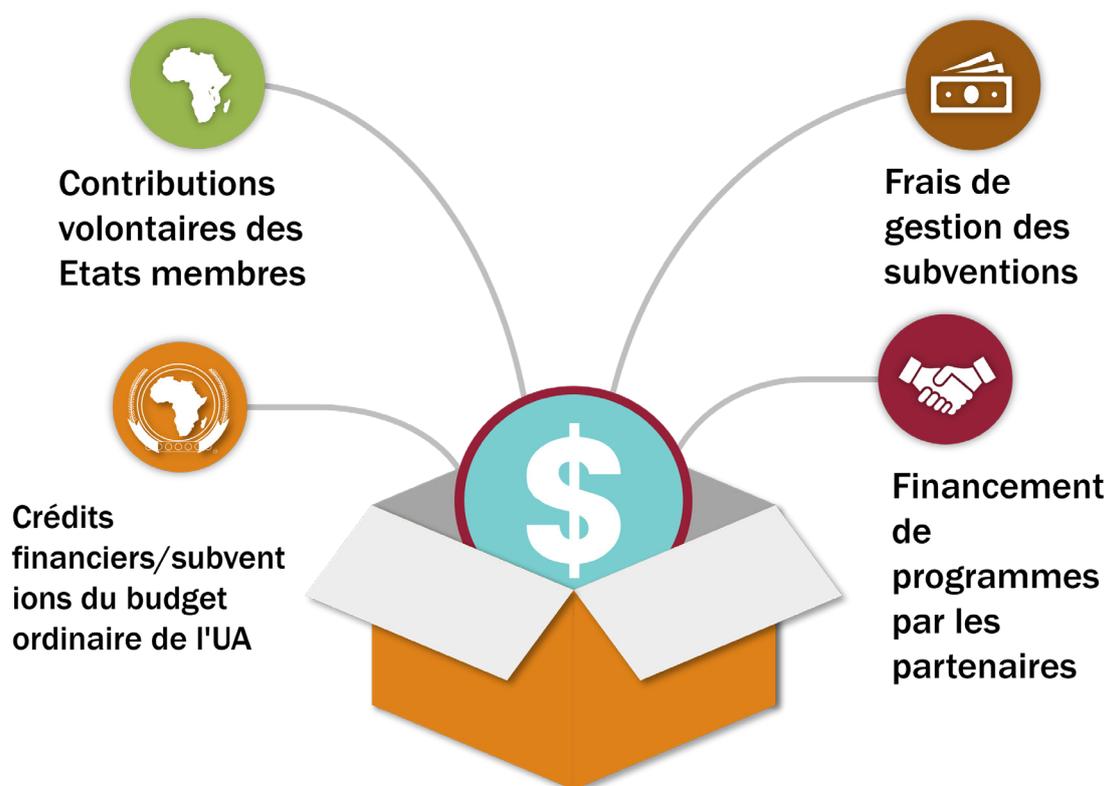
Domaines D'action Du Plan De Mobilisation Des Ressources

La stratégie comprend sept actions planifiées évolutives, à savoir :



Cette stratégie de mobilisation des ressources est fondée sur le plan stratégique et le mandat de l'Agence, le rôle de facilitateur, la capacité technique et le pouvoir de rassemblement de l'Agence en tant qu'organe de planification et de coordination axé sur le programme de développement de l'UA. Tous ces aspects constituent des éléments de notre devise, mentionnée ci-dessus.

Contributions aux budgets annuels



De 2017 à 2020, une compilation des ressources reçues des partenaires a montré que celles-ci ont constitué des contributions importantes aux activités de l'Agence, facilitant la mise en œuvre efficace des programmes et des projets.

L'UA n'est actuellement pas financée de manière prévisible, durable, équitable ou responsable. Elle dépend en grande partie du financement par les partenaires au développement pour mener à bien ses programmes et ses opérations. Cette situation est encore aggravée par le fait que plus de 40 % des États membres ne versent pas leurs contributions annuelles à l'institution.

L'UA doit s'assurer qu'elle peut financer ses activités et ses programmes de manière durable et avec la pleine appropriation par les États membres. Depuis 2015, les sommets successifs de l'UA ont pris des décisions de réforme du financement afin de garantir la disponibilité de finances rationnelles et prévisibles pour relever les défis auxquels l'UA a toujours été confrontée.

L'une des cinq stratégies mutuellement inclusives recommandées par le rapport du président Kagame consiste pour les États africains à financer de manière durable l'UA par :



En janvier 2018, la Conférence a également approuvé les " règles d'or " de la fonction de contrôle budgétaire établie par le Comité des Quinze ministres des Finances (F15). Celles-ci contribuent à garantir que l'UA est tenue de respecter les normes les plus rigoureuses en matière de gestion financière et budgétaire et dispose d'un budget crédible fondé sur la capacité de dépenser et que des prévisions de revenus appropriées sont élaborées. L'application de ces règles lors de la préparation du budget 2019 approuvé par l'UA a permis de le réduire de 12 % par rapport à 2018. La maîtrise des coûts, qui reflète l'amélioration de l'efficacité et des résultats, devrait également faire partie de notre programme.

La stratégie de mobilisation des ressources de l'Agence sera largement guidée par les règles d'or du F15, notamment **les règles 1, 2, 5, 6 et 9**. (Voir l'Annexe II.)

Bien que les contributions des États membres de l'Agence et les allocations budgétaires de l'UA aient été modestes, elles ont toujours soutenu le budget de fonctionnement de l'Agence. En 2019, l'UA a augmenté son appui en incluant un budget programme. En raison de la pandémie de Covid-19, l'Agence a connu une baisse de ses ressources financières.

Dans l'ensemble, il est urgent de déployer rapidement un cadre stratégique qui permettra d'augmenter les contributions financières des partenaires. Cela aidera considérablement à obtenir des ressources financières anticipées qui devront être mobilisées dans un avenir proche. Cela facilitera également l'identification de mécanismes de financement innovants susceptibles d'avoir un effet de levier s'ils sont combinés à d'autres sources de financement (par exemple, le DevFund de l'AUDA et du NEPAD).

Les changements constants dans les contributions des ressources des

partenaires au cours des trois dernières années démontrent la nécessité pour l'Agence de mieux expliquer son rôle et ses réussites en matière d'exécution. L'Agence doit étendre et améliorer l'exécution de ses programmes et projets actuels tout en mettant au point de nouveaux programmes et projets d'ici l'année prochaine. Cela permettra à l'Agence d'atteindre l'objectif consistant à doubler l'exécution annuelle de ses programmes et à accroître les impacts sur le continent au cours des trois prochaines années. La formulation du rôle et les réussites en matière d'exécution sont au cœur de notre proposition de valeur.

Contributions et tendances budgétaires

Les contributions des partenaires de l'Agence proviennent de partenaires traditionnels et non traditionnels, de fondations, de gouvernements, d'agences multilatérales et bilatérales ainsi que d'institutions de recherche. Afin d'étendre les programmes et de concevoir de nouvelles initiatives, il faudra à la fois maintenir et renforcer les relations étroites avec les partenaires existants grâce à la confiance, à la responsabilité mutuelle et à des impacts concrets, et favoriser de nouvelles relations avec de nouveaux partenaires pour étendre la base de ressources.

Le tableau 2 ci-dessous donne un aperçu de la contribution financière des partenaires de l'Agence, qui illustre également un taux d'exécution annuel constant au cours des quatre dernières années (2017 - 2020). Cette tendance apparaît clairement, malgré la baisse des ressources disponibles dans les contributions des partenaires au développement entre 2017 et 2018, où elles ont été divisées par deux ; en 2019 et 2020, les contributions sont restées stables, entre 8 et 9 millions de dollars E-U. La baisse du financement des partenaires au développement marque l'aboutissement des efforts de l'Agence en matière de possibilités de financement des programmes de l'UA en 2018, ainsi que l'achèvement de la phase de mise en œuvre d'un nombre important de programmes et la planification de la prochaine phase de projet.

Description du budget-programme de l'AUDA-NEPAD

Contributions au budget et tendances - Recettes et dépenses

Tableau 2 tendance du budget 2017 - 2021

| Description | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------------------------|------------|------------|------------|------------|-----------------|
| Opérations | 9 633 013 | 10 682 030 | 10 633 353 | 10 633 533 | 10 041 000 |
| Programme EM | - | - | 17 590 000 | 10 000 000 | 4 900 000 |
| Programme PD | 31 995 633 | 17 000 000 | 8 410 000 | 9 000 000 | 19 100 000 |
| Total | 41 628 645 | 27 682 030 | 36 633 353 | 29 633 353 | 34 100 000 |
| Taux d'exécution | 80% | 97% | 99% | 89% | Est. 92% |

Cible 1 : Élargissement des contributions des États membres

Sur la base des tendances susmentionnées, l'Agence consolidera les quatre sources de revenus (contributions volontaires des États membres, allocations financières/subventions du budget ordinaire de l'UA, frais de gestion des subventions et financement des programmes par les partenaires) et veillera à élargir les contributions des États membres pour inclure des contributions directes supplémentaires d'au moins deux États membres supplémentaires. Le niveau actuel des crédits budgétaires de l'UA à l'appui des programmes devra être maintenu pour la période 2022 - 2024.

Ces actions viendront compléter les objectifs relatifs aux frais de gestion des subventions et au soutien des programmes par les partenaires, qui sont traités dans le cadre de l'Action 4.

Élargissement de la base de ressources

Suite à la restructuration de l'Agence, un examen de l'état actuel de ses partenariats est en cours, afin de les aligner sur le nouveau mandat et l'objectif stratégique de l'UA et de l'AUDA-NEPAD. Cette démarche vise à garantir que les partenariats en cours apportent une valeur ajoutée aux mécanismes de prestation de l'Agence. Actuellement, la base de données des partenariats de l'Agence comprend des institutions universitaires, des CER, des institutions internationales et de développement, des plateformes d'apprentissage en ligne, des gouvernements, des ministères et des organisations humanitaires. La collaboration avec les institutions est en train d'être harmonisée et bien définie pour répondre aux besoins techniques de l'Agence. À cet égard, les travaux menés par l'unité "Partenariat" seront bientôt présentés. En outre, un plan a été

mis en place pour accroître la base de partenariat de l'Agence. Afin de s'assurer que la collaboration avec les partenaires est conforme au mandat et à la vision stratégique de l'Agence, un mécanisme a été institutionnalisé pour faciliter et coordonner le développement d'un cadre d'accords avec les partenaires externes, tels que des protocoles d'accord, des déclarations d'intention et d'autres documents officiels. Des partenariats avec des organisations stratégiques ont été établis ou renouvelés, avec des domaines de coopération accrus au regard du nouveau mandat de l'Agence. Les initiatives visant à mobiliser des ressources comprendront l'élargissement et l'intégration de nouveaux partenaires et parties prenantes. À terme, ce processus permettra de s'assurer qu'un mix de contributions financières et en nature, dont le coût est dûment évalué, constituera les composantes des ressources à mobiliser. Afin de disposer d'un mix adéquat de ressources financières et de contributions en nature de la part des partenaires, de nouvelles sources de revenus seront explorées pour inclure des partenaires non traditionnels en faisant appel de manière soutenue aux fondations mondiales. En outre, des initiatives spéciales seront lancées pour établir des partenariats avec des entités du secteur privé sur les principaux programmes et projets de l'Agence.

Dans l'attente d'une subvention qui sera utilisée à la fois par la CUA et l'Agence, un total de neuf accords de subvention avec un portefeuille de ressources de 33.7 millions de dollars E-U a été conclu avec quatre organisations stratégiques : la Fondation Bill et Melinda Gates, la Good Venture Foundation, la Banque mondiale et l'Université d'Oxford. Des accords similaires seront développés dans les années à venir.

Cible 2 : Élargissement des partenariats

- i. Augmenter la proportion de **soutien en nature**, par exemple, les capacités techniques, de recherche et humaines fournies par les partenaires. L'Agence mobilisera activement des partenaires et des parties prenantes, notamment des gouvernements, des organisations non gouvernementales (ONG), des établissements universitaires et techniques et le secteur privé, afin de générer des ressources en nature à l'appui de ses programmes et projets ;
- ii. Établir et signer des **accords de partenariat** avec au moins trois fondations en identifiant les synergies de programmation avec les causes soutenues par le secteur du divertissement. Cela inclut les acteurs, les stars du sport et les personnalités/célébrités clés ;
- iii. Intégrer de nouveaux partenaires non traditionnels tels que l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ANASE), les États du Golfe et d'autres fondations qui soutiennent des programmes et des projets de développement ; et
- iv. Réorienter l'attention vers les partenaires engagés dans l' **'investissement d'impact'**, qui sont des investissements visant à générer un impact social et environnemental positif et mesurable, parallèlement à un résultat financier. Les investisseurs qui privilégient l'investissement d'impact tiennent compte de l'engagement d'une organisation en matière de responsabilité sociale des entreprises ou de son devoir de servir positivement la société. L'investissement socialement responsable et l'investissement environnemental, social et de gouvernance sont deux approches de l'investissement d'impact. La majeure partie de l'investissement d'impact est réalisée par des investisseurs institutionnels, notamment des fonds de placement spéculatifs, des fondations privées, des banques, des fonds de pension et d'autres gestionnaires de fonds. Ce partenariat sera déterminant, car il permettra la mise en œuvre de projets à impact par le secteur privé, **sans qu'il soit nécessaire de recourir à leur contrôle**. Il fournira l'échelle d'impact requise pour faire avancer la courbe du développement sur le continent. Il s'agit d'un domaine où les capitaux privés nationaux (continentaux) jouent déjà un rôle de premier plan, et qui a reconnu la vulnérabilité des bénéficiaires et revenus futurs si une vision à long terme n'est pas adoptée.

Sollicitation directe de fonds auprès des États membres

Les États membres de l'UA sont de plus en plus intéressés à contribuer financièrement à la mise en œuvre des programmes et des projets de l'Agence. Bien que traditionnellement certaines de ces contributions soient ad hoc, l'opportunité de créer un nouveau flux de ressources avec des contributions plus fiables existe. À cet effet, l'Agence, par le biais de ses systèmes de suivi de la gestion des projets, assurera un mécanisme de rapport efficace et responsable permettant de rendre compte de l'avancement de la mise en œuvre des projets et programmes au niveau national. Ainsi, l'Agence pourra démontrer aux États membres les avantages de projets et de programmes spécifiques ainsi que d'attirer des contributions financières pour étendre ou renforcer la mise en œuvre de ces projets et programmes dans les pays. Par conséquent, les États membres seront invités à contribuer à un certain pourcentage du coût total du projet pour la mise en œuvre des programmes et projets de l'Agence dans leurs pays respectifs.

Cible 3 : Contributions des États membres

- i. Augmenter de 20% la contribution spécifique des pays et aligner le mécanisme de présentation des rapports de projet pour refléter les contributions spécifiques des pays ;
- ii. Solliciter de manière systématique la contribution des États membres dans les domaines thématiques/programmatiques

ainsi que pour compléter le budget de base de l'Agence ;

- iii. Démontrer les avantages des contributions financières spécifiques des États membres à la mise en œuvre des programmes et des projets de l'Agence dans les pays ; et
- iv. Créer un cinquième poste de ressources financières appelé **contributions des États membres à la mise en œuvre de projets nationaux**.

Garantie de la prévisibilité du financement

La mise en œuvre du plan stratégique et des programmes de travail intégrés de l'AUDA-NEPAD est fondamentale pour garantir que les partenaires actuels et les partenaires traditionnels continuent à soutenir le travail de l'Agence au cours des trois prochaines années et au-delà. L'amélioration de la rapidité des transferts de fonds et des engagements écrits, l'augmentation du nombre d'accords de financement pluriannuels incluant un soutien budgétaire pour le personnel chargé de l'exécution des projets et l'évolution vers un soutien au financement du budget commun comme instrument idéal de soutien de l'Agence, seront des objectifs à poursuivre.

La mise en commun des ressources et leur gestion sont essentielles pour améliorer l'efficacité et la gestion des coûts. La consolidation des processus et la centralisation de la planification permettent une meilleure coordination et un impact plus

important. Ces interventions permettent une mise en œuvre plus ciblée et doivent être encouragées.

Cible 4 : Prévisibilité accrue des ressources

- i. Veiller à l'élaboration efficace et à la mise en œuvre effective des protocoles d'accord de l'Agence avec ses partenaires, par le biais de programmes de travail triennaux clairement définis et bien structurés, avec des résultats concrets permettant de démontrer l'impact ;
- ii. S'assurer que les accords financiers, les déclarations d'engagement et les protocoles d'accord comportent des délais réalistes pour le transfert en temps voulu des fonds par les partenaires afin de garantir un flux de trésorerie adéquat pour la mise en œuvre des activités de programmes;
- iii. Augmenter le nombre d'engagements pluriannuels de manière constante par le biais d'une programmation conjointe à long terme avec les partenaires, ce qui inclut une allocation pour soutenir / renforcer la capacité en personnel de l'Agence ;
- iv. Introduire des honoraires de services de conseil lorsque l'expertise institutionnelle est requise de la part de tiers pour aider les États membres et les CER dans la conception, le financement et la mise en œuvre des programmes; et
- v. Assurer un recouvrement précis des coûts pour les opérations du projet et autres dépenses.

Cible 5 : Améliorer la gestion des ressources et l'établissement de rapports

- i. Intégrer le système de portefeuille de gestion des partenaires au système de gestion axée sur les résultats ;
- ii. Améliorer de manière significative la préparation des rapports sur les ressources financières mobilisées, y compris les taux de décaissement et les écarts de dépenses ; et
- iii. Promouvoir un système de rapport unique et unifié pour tous les partenaires et améliorer la structuration des informations fournies par le système de rapport financier.

Gestion et présentation de rapports sur les ressources

La gestion et la préparation de rapports sur l'utilisation des ressources financières seront encore améliorées par le renforcement des pratiques actuelles de gestion axée sur les résultats dans toute l'Agence. Le système de gestion axée sur les résultats permettra à l'Agence d'améliorer l'exécution et le suivi du résultat de ses activités. Cela permettra de renforcer les relations avec les partenaires grâce au système de gestion intégrée du portefeuille des partenaires et à l'évaluation et au suivi des performances de la mise en œuvre des programmes qui seront bientôt introduits par la direction de la gestion des connaissances et de l'évaluation des programmes.

Augmentation progressive des ressources

Le processus de budgétisation des programmes de l'Agence sera aligné sur les six priorités stratégiques actuelles, plus une priorité transversale du plan stratégique 2020 - 2023 de l'AUDA-NEPAD :



La Direction de l'innovation et de la planification des programmes de l'AUDA-NEPAD a regroupé les thèmes et projets programmatiques en priorités stratégiques pour 2021, comme l'illustre le tableau 3 ci-dessous :

Tableau 3 : Priorités stratégiques de l'AUDA-NEPAD et allocation budgétaire 2021

| Domaine thématique 2021 | Priorités stratégiques approuvées par le COREP | Budget 2021 | EM | DP | Déficit en matière de mobilisation des ressources |
|---|--|-------------------|------------------|------------------|---|
| Changement climatique, agriculture et gestion des ressources naturelles | Résilience climatique, gestion de l'environnement et des ressources naturelles | 2 464 550 | 1 309 720 | 400 000 | 754 830 |
| | Sécurité alimentaire et nutrition | 4 780 178 | 750 000 | 1 081 178 | 2 949 000 |
| Infrastructure, commerce et industrie | Intégration économique | 6 269 400 | 360 000 | | 5 909 400 |
| | Science, Technologie et Innovation | 576 000 | 576 000 | | |
| | Énergie durable | 1 230 000 | 250 000 | | 980 000 |
| Renforcer le capital humain et les institutions pour le développement socio-économique | Développement du capital humain et des institutions | 8 383 700 | 1 325 000 | 4 811 500 | 2 247 200 |
| | Renforcement institutionnel | 420 000 | 420 000 | | |
| | Total | 24 123 828 | 4 990 720 | 6 292 678 | 12 840 430 |

Cible 6 :

- i. Aligner les programmes et les projets en fonction des priorités stratégiques approuvées. Regrouper les coûts de fonctionnement des programmes et projets relevant d'une priorité stratégique dans un budget thématique dans le cadre du budget programme annuel ;
- ii. Solliciter un soutien accru des partenaires pour financer des aspects d'un domaine thématique dans le cadre d'un programme ou d'un projet particulier ou d'une série de programmes et de projets ;
- iii. Tripler le budget programme pour 2024 dans un panier de ressources affectées comprenant les frais de gestion des subventions/fonds requis ; et
- iv. Augmenter les ressources collectées pour la mise en œuvre de tous les programmes et projets à 100 millions de dollars d'ici 2024.

Private Sector Funding for Development

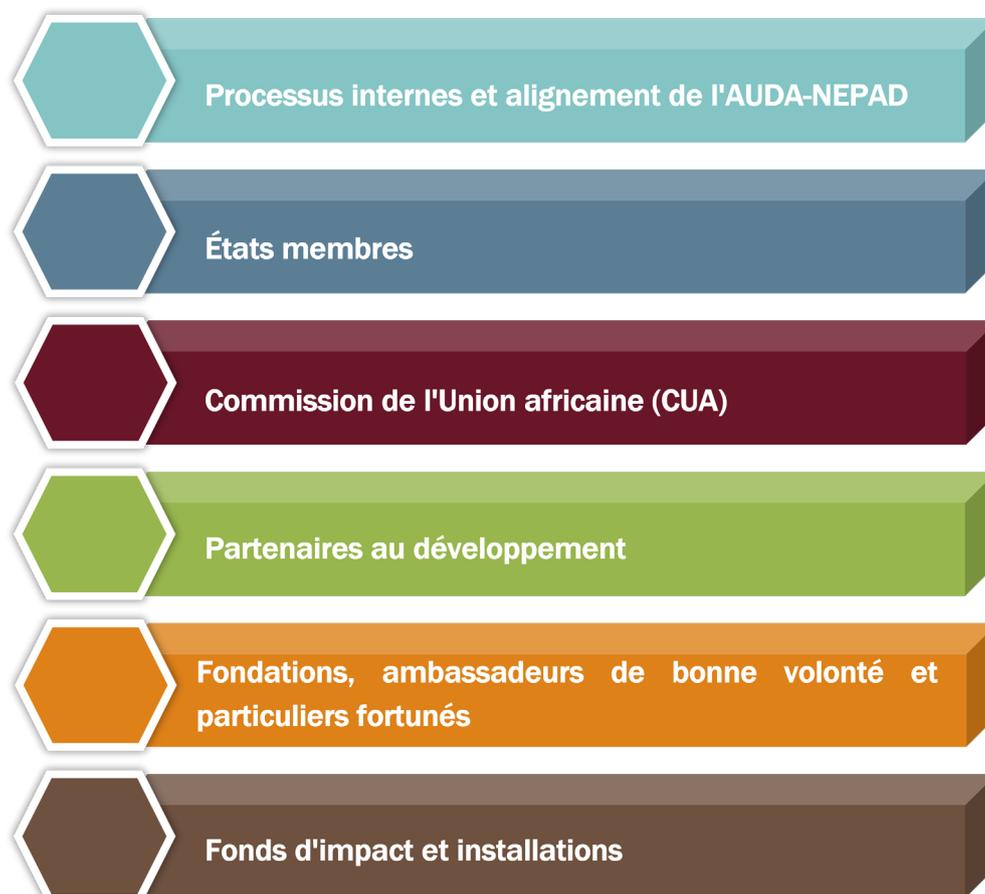
Le secteur privé est le moteur de la croissance dans tout pays/région. Son impact sur le développement est renforcé par la responsabilité sociale des entreprises.

Cible 7 :

- i. Créer des initiatives qui correspondent au secteur privé et à ce qu'il essaie d'accomplir, des initiatives dirigées par le secteur privé, courtage ;
- ii. Frais de gestion de la coopération : Produits et services spécifiques que l'Agence peut vendre au secteur privé; Agir en tant que courtier continental qui intervient dans la promotion et le rapprochement entre les établissements disposant de capitaux excédentaires et ceux qui ont besoin de capitaux ou d'investissements, et demander des honoraires à cet effet ;
- iii. Affecter les prestations de l'agence de manière à ce qu'elles profitent à la fois au gouvernement et au secteur privé, afin que ce dernier puisse en tirer profit sans l'aide du gouvernement ;
- iv. Approche entrepreneuriale : Où sont les fonds ? Quels sont les produits à exploiter ? et
- v. La nécessité d'un modèle de reddition des comptes et de préparation des rapports sur les ressources, avec des honoraires de 10 à 15% par modèle.

Modalité de mise en œuvre

Les modalités permettant de mobiliser efficacement les ressources pour actualiser les 7 domaines d'action et les objectifs associés et de tripler le budget programme d'ici 2024 sont les suivantes :



Processus internes et alignement de l'AUDA-NEPAD

- L'Agence doit renforcer ses procédures internes (passation de marchés, ressources humaines et finances) pour permettre un alignement interne sur la mobilisation externe des ressources. Le processus juridique de passation des marchés de l'Agence et les coûts d'appui aux programmes, ainsi que les modalités de paiement et de décaissement, doivent être considérablement améliorés ;
- Le "marketing" pour une meilleure reconnaissance et appréciation du "label" AUDA-NEPAD au sein des États membres et des principaux donateurs, y compris le secteur privé. Un cadrage conceptuel approfondi, de l'ambition et un état d'esprit approprié pour une mobilisation des ressources. La stratégie de mobilisation des ressources ne doit pas être considérée comme de la mendicité mais plutôt comme la fourniture de services et de produits. Elle doit clairement expliquer aux clients ce qu'ils acquièrent et comment cela peut leur être bénéfique, avec un guide et un

plan sur la manière dont ils l'utiliseront. Des consultations avec les parties prenantes et des séances d'information, y compris des présentations itinérantes, sur l'impact des programmes et des projets en cours de l'Agence et sur les possibilités de développement, fondées sur le mandat de l'Agence, seront organisées ;

- Financement commun/non affecté par rapport au financement affecté. L'Agence doit affecter des mandats et des prestations existants et les regrouper de manière à ce qu'ils bénéficient à la fois au gouvernement et au secteur privé ;
- L'Agence doit établir et maintenir la crédibilité de son label par le biais de son système comptable, en interne comme en externe. Accroître la transparence et accroître la confiance des membres et des donateurs dans l'Agence grâce à l'efficacité, l'efficacité et la prévisibilité de ses systèmes.
- Il faut mettre fin à l'encadrement des salaires du personnel dans le cadre des accords de financement respectifs ; les salaires du personnel devraient représenter un pourcentage du financement et être transférés dans l'allocation budgétaire des contributions techniques du programme. Le personnel ne doit pas être associé à un partenaire qui paie ses salaires; le personnel du programme doit se concentrer sur la mise en œuvre de son plan de travail, comme convenu avec ses superviseurs/directions.

États membres

L'Agence doit impliquer les Etats membres dans les cas où les programmes et projets de l'Agence sont mis en œuvre dans les pays. La stratégie consistera à démontrer à ces pays la nécessité d'apporter des contributions spéciales et des dotations à l'Agence pour poursuivre la mise en œuvre et le déploiement de ces programmes et projets dans les pays.

Commission de l'Union africaine (CUA)

- L'engagement avec la CUA en tant que modalité du processus permettant d'aligner la programmation et la budgétisation sur l'allocation ciblée des ressources ;
- L'Agence fera également appel aux "règles d'or" du F15 dans le cadre de son mandat de participation active à la préparation du budget annuel de l'UA et du barème d'évaluation de l'UA pour la contribution des États membres.
- Des réunions d'information spéciales seront organisées avec certains chefs d'État et de gouvernement sur la nécessité de contribuer financièrement aux programmes et projets nouvellement élaborés pour une mise en œuvre spécifique à chaque pays.



Partenaires au développement

- La nécessité de parvenir à un équilibre entre les objectifs, une approche programmatique et les intérêts de l'Agence et des partenaires au développement afin d'éviter tout conflit ; et
- Les partenaires de développement doivent aller au-delà de la déclaration des contributions financières et inclure l'assistance technique dans le cadre du financement souhaité. Ils doivent au contraire se concentrer sur une mise en œuvre différente des ressources en fonction du volume. Le financement des programmes (financier) et la coopération technique (assistance technique) doivent être quantifiés de manière holistique et faire l'objet de rapports dans le cadre du soutien des partenaires au développement.

Fondations, ambassadeurs de bonne volonté et particuliers fortunés

- Des ambassadeurs de bonne volonté seront choisis pour les programmes et projets de l'Agence et leur tâche consistera, entre autres, à entreprendre des campagnes de mobilisation de ressources pour des programmes et projets spécifiques ;
- Les fondations jouent un rôle important dans les activités de développement avec un potentiel de 120 trillions de dollars E-U en fonds d'investissement destinés à des opportunités d'investissement. Les 20 Africains les plus riches seront approchés pour assurer le plaidoyer et soutenir la mise en œuvre de programmes et de projets dans leurs pays respectifs; et
- L'approche des célébrités devrait se concentrer sur les plateformes de télévision et pourrait inclure des abonnements à des chaînes de télévision.

Fonds d'impact et installations

- Les fonds d'impact et les facilités existants mentionnés ci-dessous seront renforcés et des possibilités supplémentaires seront étudiées :
 - » Fonds d'impact pour l'investissement dans la pêche ;
 - » Mécanisme africain de garantie des infrastructures du PIDA (AIGM) ;
 - » Mécanisme de prestation de services (SDM)/Mécanisme de préparation des projets (PPF) du PIDA ;
 - » Fonds pour le changement climatique et l'innovation de l'AUDA-NEPAD ; et
 - » La campagne 100 000 PME pour 1 million d'emplois.
- Les engagements de partenariat en vue d'une collaboration conjointe pour la mise en œuvre des programmes, projets et initiatives dirigés par l'AUDA-NEPAD seront élargis pour inclure les donateurs non traditionnels et les économies émergentes, y compris les établissements d'enseignement et les ONG.

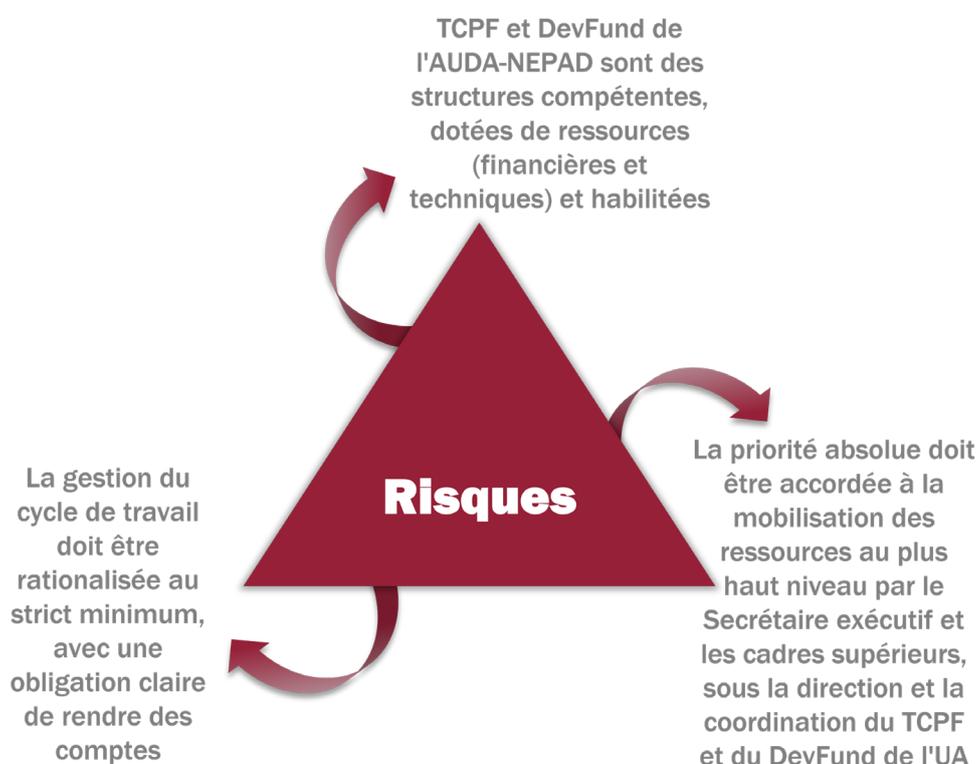
Ces actions permettront à l'Agence d'étendre ses programmes et projets en cours, tout en ouvrant la voie à la conception de nouveaux programmes et projets d'un coût total de mise en œuvre de 100 millions de dollars E-U, d'ici 2024.



Risques et conditions de réussite

Comme tous les bons plans, cette stratégie de mobilisation des ressources est confrontée à des risques de différentes ampleurs et formes. Il est essentiel de les identifier, afin de pouvoir les gérer de manière optimale. Lorsque nous réfléchissons à ces risques, nous pouvons être soit réactifs, soit proactifs. Il est clair qu'une attitude proactive est la meilleure façon de réussir. Nous vous proposons ci-après une liste succincte des risques et des conditions de réussite. Cette dernière fournit un guide de proactivité visant à assurer le succès de la stratégie.

Risques



Les conditions de réussite : Principes directeurs

Une bonne exécution de la stratégie nécessite la poursuite constante de l'excellence en matière de gestion. La gestion de la mise en œuvre d'une stratégie est certainement la partie la plus contraignante et la plus longue du processus de gestion de la stratégie. La conversion des plans stratégiques en actions et en résultats met à l'épreuve la capacité d'une organisation à diriger le changement, à motiver les employés, à créer et à renforcer les capacités concurrentielles, à créer et à entretenir un climat de travail favorable à la stratégie, et à atteindre ou à dépasser les objectifs de performance. Les initiatives visant à mettre en place la stratégie et à l'exécuter de manière efficace doivent être lancées et gérées sur de nombreux fronts organisationnels :

Principes directeurs

PROPOSITION DE VALEUR SOLIDE ET ACTION POUR UN IMPACT

Il convient donc d'instaurer une responsabilité mutuelle avec les partenaires et ceux-ci doivent s'aligner sur le soutien des programmes et projets établis de l'Agence.

LEADERSHIP ENGAGE A TOUS LES NIVEAUX POUR ETABLIR ET MAINTENIR LA REPUTATION DE L'ORGANISATION

La notion de " Présentation des produits " des programmes et des projets en vue de leur commercialisation auprès des partenaires et des parties prenantes doit être considérée comme la proposition de valeur de l'Agence en termes d'utilisation par les États membres des offres techniques et de services de l'Agence. Il est également nécessaire d'exercer un leadership interne pour faire avancer la mise en œuvre.

GESTION DES ATTENTES ET CLARIFICATION DES PERCEPTIONS

dans le contexte d'un changement durable de la culture institutionnelle. Un leadership courageux à tous les niveaux sera nécessaire pour faire évoluer la culture vers une "mentalité commerciale" afin d'améliorer la présentation et la commercialisation des programmes et des projets.

L'AMELIORATION DES ACHATS

contribuera au professionnalisme et à l'efficacité, notamment en favorisant la création d'un climat de travail qui facilite l'exécution complète des programmes et des projets, afin de réaffirmer les niveaux élevés de confiance avec les partenaires.

Plan d'action

L'approche du plan de mise en œuvre repose sur l'hypothèse que le plus grand goulot d'étranglement est d'ordre institutionnel. Si ce goulot d'étranglement est résolu, de nombreux plans seront facilement réalisables avec une forte probabilité de dépassement des objectifs fixés. Par conséquent, les actions prioritaires sont conçues pour traiter directement cette hypothèse. Afin de rationaliser la mise en œuvre, ce plan est stratifié en fonction des domaines critiques des **objectifs liés au capital, des interventions de réforme institutionnelle et des processus d'attraction du secteur privé.**

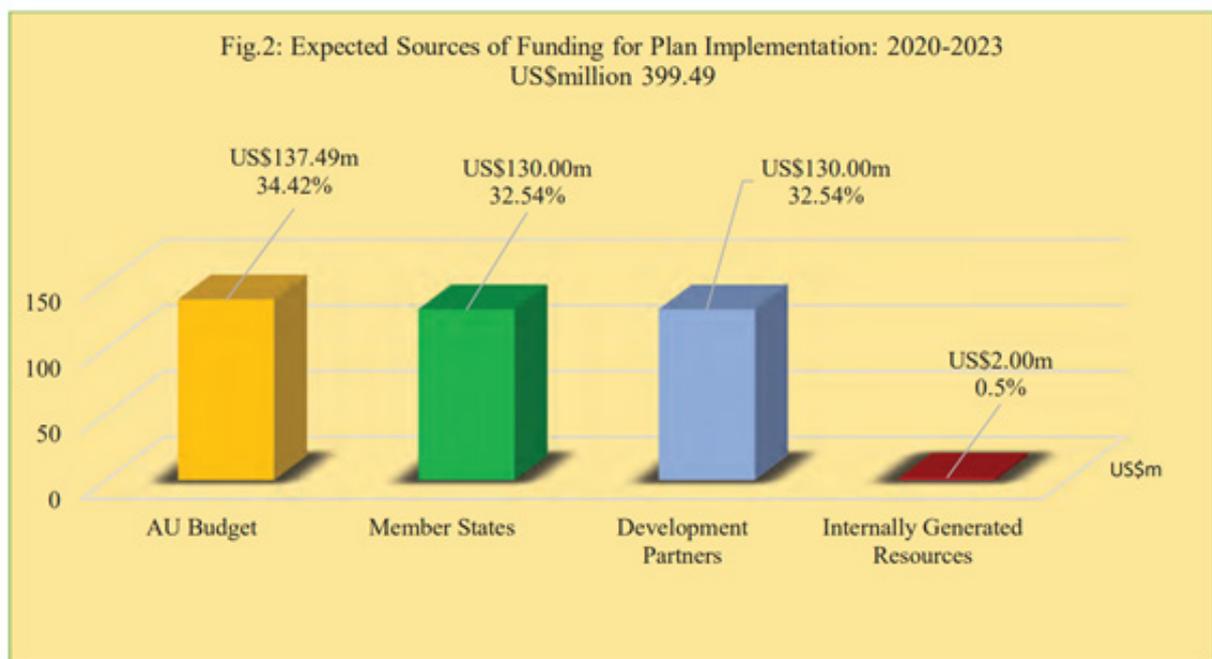
L'objectif du plan de mise en œuvre est d'identifier quelques interventions susceptibles d'avoir le plus grand impact et celles qui auront un impact dans les plus brefs délais, tout en considérant l'objectif à moyen terme de 100 millions de dollars. En outre, le plan de mise en œuvre vise à encourager les performances exceptionnelles à tous les niveaux de prestation : financier, ressources humaines, relations avec les clients ou, plus largement, institutionnel. Il est essentiel que le programme de mise en œuvre soit soigneusement exposé afin que les partenaires de mise en œuvre le comprennent de la même manière que nous. Ainsi, il nécessite une gestion et un suivi étroits, mais jouit en revanche d'un **caractère intrinsèquement indépendant.**



Annexe I: Sources de financement envisagées conformément à la stratégie

Il est prévu qu'au cours des quatre années considérées, l'AUDA-NEPAD sera en mesure de générer des revenus modestes à partir de ses services de conseil. Sur la base de ce qui précède, on s'attend à ce que les États membres bénéficiaires soient en mesure de répondre à la dotation budgétaire de 34,42% de l'UA grâce à un financement parallèle de 32,54% ; les partenaires de développement devraient fournir une part équivalente de 32,54% ; et les services consultatifs de l'AUDA-NEPAD contribueront à hauteur de 0,50%.

Le schéma ci-dessous présente les sources de financement escomptées du coût estimatif du plan.



Annexe II: "règles d'or" du F15

Le tableau ci-dessous présente une ventilation des neuf "règles d'or" du F15 :

| # | RÈGLES D'OR | DESCRIPTION |
|----|---|---|
| #1 | Les revenus doivent être prévisibles. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Les contributions obligatoires doivent être payées en totalité par les États membres. 2. Le recouvrement des contributions obligatoires et des contributions des partenaires doit refléter les prévisions et les engagements. 3. Les flux de revenus et la collecte de fonds doivent être coordonnés de manière centralisée. |
| #2 | Les budgets doivent être crédibles. | <p>Le système de budgétisation doit être basé sur un système de gestion financière entièrement intégré et automatisé.</p> <p>(a) Refléter les priorités ; (b) Plan à moyen terme ; (c) Analyse des écarts budgétaires ; (d) Examen semestriel ; (e) Revenus provenant de la contribution des États membres et des partenaires internationaux.</p> |
| #3 | Plafond des dépenses fixé | Plafond déterminé ; le coût du personnel représente 30 % du budget global ; |
| #4 | Toutes les dépenses doivent être autorisées. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Politique de gestion des ressources de l'entreprise en place 2. Obtenir l'approbation des recettes et des dépenses |
| #5 | Les transactions doivent être fiables et efficaces. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Rapport qualité-prix (plan d'achat ; qualité 2. Contrats payés dans les délais |
| #6 | Les flux de ressources et les transactions doivent être fiables et efficaces. | <ol style="list-style-type: none"> 1. L'apport en temps voulu des revenus aux organes 2. Paiement en temps voulu des salaires, des biens et des services 3. Respect du plan d'achat |
| #7 | Il doit y avoir une responsabilité institutionnelle. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Suivi du flux des fonds vers les unités de prestation de services 2. Harmonisation entre les systèmes (SAP et Outil de suivi et d'évaluation de l'Afrique) 3. Des rapports complets et en temps voulu pour la comparaison 4. Assurance de l'indépendance de la rentabilité des dépenses 5. Directeurs et commissaires responsables et redevables en matière de présentation de budgets (COREP) |
| #8 | La préparation de rapports doit faire partie intégrante du processus de gestion financière. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Fonction de décaissement trimestriel lors de la soumission du rapport trimestriel 2. Transferts aux organes déclenchés par la soumission trimestrielle de rapports 3. Des procédures opérationnelles standard doivent être élaborées. |
| #9 | Il devrait y avoir un processus centralisé pour engager les partenaires. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Les unités chargées des ressources externes, des partenariats et de la planification doivent élaborer une stratégie d'engagement des partenaires. 2. Aucun département ou organe ne peut signer de contrat ou recevoir des fonds de partenaires sans l'autorisation du bureau central. |

Annexe III: Plan De Mise En Oeuvre Des Actions

| Cibles | Indicateur | Interventions | Phase 1 (H2 21 - H2 22) | Phase 2 (H1 23 - H2 23) | Phase 3 (H1 24 -H2 24) |
|---|----------------------------------|---|---|----------------------------|---------------------------|
| Objectifs liés au capital | | | | | |
| Capitaux levés | 100 millions de dollars | Il s'agit de l'objectif principal, qui doit être étayé par les sous-indicateurs ci-dessous, afin que les étapes clés soient réalisées | 40 m de dollars | 70 m de dollars | 100 m de dollars |
| Augmenter la proportion d'apports en nature | Valeur de l'assistance technique | <p>Développer un cadre pour comptabiliser les apports en nature à nos finances (Quantum et efficacité)</p> <p>Évaluation des besoins en matière de renforcement des capacités, conformément à l'amélioration des responsabilités en matière de contrôle.¹</p> <p>Mesurer et rendre compte du nombre/ diversité des partenaires qui fournissent un soutien en nature, plutôt que la valeur du soutien lui-même.</p> | <p>Approbation du cadre comptable</p> <p>Analyse du renforcement des capacités approuvée et mise en œuvre</p> | | |

¹ Cela doit se faire en fonction de ce que dicte la stratégie. En ce qui concerne le contrôle, la stratégie prévoit notamment que l'AUDA-NEPAD soit plus proche des projets qu'elle soutient. Cela nécessitera davantage de compétences pour sa réalisation, telles que des ingénieurs, des comptables, des experts en environnement, etc.

| Cibles | Indicateur | Interventions | Phase 1 (H2 21 - H2 22) | Phase 2 (H1 23 - H2 23) | Phase 3 (H1 24 - H2 24) |
|---|--|--|---|---|----------------------------|
| Augmenter de 20% les contributions spécifiques par pays | <p>Nombre de pays membres versant des contributions supérieures à leurs contributions statutaires annuelles</p> <p>Augmenter la part du portefeuille</p> | <p>Sollicitation directe de fonds auprès des États membres</p> <p>Évaluation des besoins en matière de renforcement des capacités, conformément à l'amélioration des responsabilités en matière de contrôle.²</p> <p>Lancer une campagne ciblée pour sensibiliser les pays.</p> <p>Suivre les performances des pays identifiés dans le cadre de la sollicitation directe, en suivant l'augmentation annuelle en pourcentage des contributions</p> | 10% | 15% | 20% |
| Nouvelles sources de revenus | Source autre que les trois existantes ³ | <p>Identifier les produits et services uniques pouvant être fournis sans concurrencer les partenaires du secteur privé :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frais d'intermédiation des projets du secteur public avec les capitaux du secteur privé - frais de facilitation • Conseils sur la préparation des projets et leur mise sur le marché | L'amélioration des compétences et de la capacité à fournir des revenus liés aux frais de service est en place | Une source de revenus liée aux frais de service | |

² Prendre en compte les variantes telles que le revenu par habitant, le PIB, la croissance du PIB, la bonne gouvernance économique et la démonstration de la stabilité économique et sociale.

³ Les sources existantes sont : Les ressources régulières/de base des États membres, les fonds non affectés volontaires ou extrabudgétaires des États membres volontaires, et les fonds bilatéraux, multilatéraux et privés, reçus et annoncés. from voluntary member states, and bilateral, multilateral, and private, received and pledged.

| Cibles | Indicateur | Interventions | Phase 1 (H2 21 - H2 22) | Phase 2 (H1 23 - H2 23) | Phase 3 (H1 24 -H2 24) |
|--------|------------|--|----------------------------|----------------------------|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicité par le biais de partenariats avec la télévision et adoption d'un tarif de type WEF/AFC pour la participation du secteur privé - par exemple, pendant la semaine du PIDA. ▪ Introduire des "sessions à huis clos des Secrétaires exécutifs sur les opportunités d'affaires offertes par l'AUDA-NEPAD" et facturer des frais pour cela. ▪ Instaurer des "sessions à huis clos des Secrétaires exécutifs sur les opportunités d'affaires offertes par l'AUDA-NEPAD" et facturer des frais pour cela. ▪ Forum mondial des rédacteurs en chef sur l'AUDA-NEPAD - CNN, China Network, BBC, Al Jazeera, etc. <p>Renforcer la capacité à générer de nouvelles sources</p> | 100 m de dollars | 100 m de dollars | Deux sources de revenus liées aux frais de service |

| Cibles | Indicateur | Interventions | Phase 1 (H2 21 - H2 22) | Phase 2 (H1 23 - H2 23) | Phase 3 (H1 24 -H2 24) |
|---|---|--|--|----------------------------|---------------------------|
| Interventions en matière de réforme institutionnelle | | | | | |
| Définir et internaliser une proposition de valeur solide ⁴ | Définition et adoption d'une proposition de valeur quantifiable | <p>Le personnel participe à l'élaboration de la proposition de valeur et à l'adoption du mantra qui sont essentiels aux valeurs de l'AUDA-NEPAD⁵</p> <p>Faire en sorte que les produits à fournir répondent aux attentes de chaque client, en veillant à ce que tous les partenaires/ partenaires bénéficient d'un bon rapport qualité-prix.</p> <p>Vendre une proposition de valeur en interne, avant de la vendre aux partenaires, en veillant à ce qu'elle soit pleinement acceptée.</p> | Faire approuver la proposition de valeur | | |
| Renforcer la confiance des partenaires | | <p>Mettre en place une institution plus forte, s'appuyant sur le collectif plutôt que sur les individus - sans silos</p> <p>Leadership fort, adhésion à la stratégie de gestion des ressources humaines</p> <p>Établir un cadre de gestion des risques solide avec un comité des risques indépendant, afin de prévenir les événements en renforçant les systèmes de décision et de mise en œuvre</p> | | | |

⁴ Les éléments de la proposition de valeur devraient inclure les avantages pour les parties prenantes, le renforcement des relations entre le secteur privé et les gouvernements, le soutien technique de l'AUDA-NEPAD, les résultats quantifiables avec des résultats tangibles, les opportunités d'investissement durable pour le secteur privé, la capacité de mobilisation, l'agglomération, être tourné vers l'avenir plutôt que vers le passé.

⁵ Ce document peut être rédigé et distribué au personnel pour qu'il y apporte des contributions et des améliorations, avant qu'il ne soit finalisé. Cela peut se faire dans le cadre d'une réunion structurée ou non.

| Cibles | Indicateur | Interventions | Phase 1 (H2 21 - H2 22) | Phase 2 (H1 23 - H2 23) | Phase 3 (H1 24 - H2 24) |
|--|---|---|---|--|----------------------------|
| | | <p>Intégrer le système de portefeuille de gestion des partenaires au système de gestion axée sur les résultats.</p> <p>Accroître la proximité des programmes, ce qui impliquera de renforcer les capacités techniques pour une supervision efficace. Ceci afin de garantir que l'impact que vous avez identifié</p> | Un comité des risques indépendant est en place, composé uniquement d'indépendants | Plus de personnel technique employé pour améliorer la surveillance | |
| Renforcer les opérations internes (approvisionnement, RH, juridique et financier) pour permettre l'alignement interne avec la mobilisation externe des ressources. | <p>Délais d'exécution plus courts⁶</p> <p>Pas de silos</p> | <p>Assurer la réalisation de la mobilisation conjointe des ressources, par le biais d'un front commun consolidé</p> <p>Harmoniser la communication avec les partenaires</p> <p>Rendre le processus contractuel plus exigeant en termes de productivité et de responsabilité pour chaque membre du personnel</p> | Développer un programme conjoint de mobilisation des ressources à mettre en œuvre | | |

⁶ Nous devons préciser ces délais d'exécution, par rapport à la ligne de base (circonstances actuelles) ? Identifier les processus critiques qui causent actuellement les plus gros goulots d'étranglement, comme les questions de RH. Ceci est également important pour soutenir la centralisation des processus.

| Cibles | Indicateur | Interventions | Phase 1 (H2 21 - H2 22) | Phase 2 (H1 23 - H2 23) | Phase 3 (H1 24 -H2 24) |
|---|--|--|--|---|---|
| | | <p>Mécanisme de surveillance qui exige des résultats.</p> <p>Avancer les approbations et les déblocages financiers globaux à une fois par an ou par trimestre.</p> <p>Renforcer les systèmes de responsabilisation pour guider la mise en œuvre des fonds.</p> | Revoir le processus et l'orientation des contrats | Le système de comptabilité est mis en place | |
| Processus rapprochement avec le secteur privé | | | | | |
| Identifier les synergies de programmation avec les causes soutenues par l'industrie du divertissement | <p>Engager et signer des partenariats avec 3 fondations</p> <p>Acteurs, stars du sport et personnalités clés/célébrités sous contrat</p> | <p>Identifier les plates-formes TV à associer</p> <p>Identifier les personnalités clés, à l'intérieur et à l'extérieur du continent</p> <p>Messagerie - "1 \$ mobilisé équivaut à 10 \$ de mise en œuvre de projet au niveau des États membres"</p> | <p>Mise en place d'un partenariat avec une plateforme TV de portée continentale, telle que la plateforme Multichoice</p> <p>1 m de dollars</p> | <p>Mise en place d'un partenariat avec deux plates-formes TV de portée continentale, telles que Multichoice</p> <p>1 m \$</p> | <p>Avoir des programmes de personnalités en cours d'exécution sur au moins deux plateformes, avec des flux de revenus publicitaires</p> |

| Cibles | Indicateur | Interventions | Phase 1 (H2 21 - H2 22) | Phase 2 (H1 23 - H2 23) | Phase 3 (H1 24 - H2 24) |
|---|-------------------------------|--|---|--|----------------------------|
| Réorienter notre attention vers les partenaires impliqués dans l'investissement d'impact ⁷ | Augmentation du cofinancement | <p>Intégrer l'investissement d'impact dans notre stratégie d'entreprise, notre communication et notre documentation de mise en œuvre en tant qu'outil clé pour atteindre les objectifs.</p> <p>Inscrire le thème de la résilience au cœur de la réponse Covid, avec un lien fort avec les ODD</p> <p>Établir des relations avec des institutions telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le Groupe de pilotage mondial (GSG) sur l'investissement d'impact ▪ Impact Investing South Africa (IISA) ▪ L'Association africaine de capital-risque (AVCA) ▪ Le top 3 des fonds de pension sur le continent ▪ Les trois premiers fonds souverains du continent, dont Mubadala aux Emirats arabes unis | Un projet financé par un partenaire influent. | Plus de deux projets financés par un partenaire influent | |

⁷ Avec le concept d'impact, l'objectif n'est pas nécessairement de collecter des dons financiers directs. Mais il devrait surtout s'agir de les attirer vers le cofinancement des programmes identifiés. En outre, il convient d'apporter un soutien en nature aux programmes. En fait, ces partenariats seront nos ambassadeurs dans le programme de mise en œuvre.

| Cibles | Indicateur | Interventions | Phase 1 (H2 21 - H2 22) | Phase 2 (H1 23 - H2 23) | Phase 3 (H1 24 - H2 24) |
|--------|------------|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| | | Identifier les projets et programmes (génériques et ciblés) qui intéressent ce groupe de partenaires et s'alignent sur leurs stratégies. Identifier les personnalités clés. Médias sociaux et canaux de diffusion non traditionnels, par exemple Spotify ; YouTube | | | |



AUDA-NEPAD
AFRICAN UNION DEVELOPMENT AGENCY