



Original : Anglais

## **Quatrième forum annuel sur la réforme et la modernisation de l'administration publique et de la gouvernance**

**Thème:** Développer des partenariats entre les secteurs publics et privés pour une administration publique et une gouvernance améliorées: *(Avec une concentration sur le partenariat nécessaire pour l'amélioration des services publics afin d'accélérer le développement économique et social en Afrique)*

### **Aide Mémoire**

**Tanger (Maroc), 16 – 17 Juin 2008**

## **Historique et Justificatif**

Les services publics, et en particulier les fonctions publiques, jouent des rôles cruciaux dans la formulation et l'exécution des politiques. L'administration publique est au centre de l'organisation, de la mise en œuvre, du contrôle et de l'évaluation de l'offre des services de tout gouvernement. Par conséquent, des services publics efficaces sont indispensables à un état fonctionnel et à son économie. Lorsque cette offre est entravée où qu'elle devient inefficace, la qualité de vie des gens, le développement de la nation et le type de gouvernance qu'ils apprécient en sont affectés. Apparemment, les services publics n'ont pas été très favorables pour le progrès économique qui ouvre la porte à une plus grande création de richesse et à de meilleurs niveaux de vie.

A quelques exceptions, la gestion des services publics et l'offre des services dans la plus grande partie de l'Afrique sont considérées léthargiques. Depuis l'indépendance, dans les années 1960 et 1970, certains pays ont semblé avoir une bonne et prometteuse vision pour commencer et ils ont réussi. A cette époque, les services publics étaient réduits, et ils étaient considérés par les administrations, comme cruciaux au développement national, et les fonctionnaires étaient bien rémunérés par rapport au secteur privé qui était à l'état embryonnaire et alors tout juste naissant.

Cependant, par la suite les demandes pour un développement accéléré ont engendré une rapide expansion des services publics, qui à leur tour ont commencé à éprouver les défis dans les capacités de l'exercice politique et l'offre de services. Le manque de capacités de toute la gamme de l'exercice politique commença vite à dénoncer la qualité des services offerts par les services publics dans presque toutes les régions.

Aujourd'hui, dans de nombreux pays africains, les services publics sont confrontés à de nombreux défis, qui limitent leurs capacités de l'offre des services. Ils comprennent le facteur des ressources humaines, lié au manque de main d'œuvre nécessaire, en termes de nombre et compétences, la faiblesse de la pensée et des dispositions socio psychologiques. Il y a également le problème perpétuel du manque de finances et de matériel logistique nécessaire pour le soutien d'une offre de service efficace. D'autre part, l'érosion graduelle de l'éthique et du sens de la responsabilité ont continué à préoccuper le secteur public dans l'offre de services efficaces aux populations.

Etant donné le rôle central des services publics dans le développement national, il est urgent d'étudier les approches qui existent pour trouver les voies et moyens d'améliorer l'offre des services en Afrique comme condition préalable à l'accélération du développement économique et social. Une des approches est de renforcer ou de construire un partenariat public privé fort. Ce qui créera un projet de coopération pour la provision d'une infrastructure qui encourage l'entreprenariat et la création de services, basé sur la compétence de chaque partenaire qui répond le mieux aux besoins à travers les allocations de ressources, risques et récompenses appropriées.

Ce partenariat traite du défi particulier d'arrêter la fracture grandissante entre l'exigence de la performance et la performance actuelle, et au-delà de cela, de combler aussi rapidement que possible cette fracture. Il y a un besoin de provoquer le changement dans la performance pour parvenir à de plus hautes capacités pour la gestion politique et la gestion

des ressources humaines. Le partenariat public privé prévoit une coopération entre les secteurs public et privé; et encourage la décentralisation qui renforce les capacités et l'environnement pour un développement économique et social.

L'ultime volonté résolue de tout gouvernement est l'efficacité de ses offres de services. Dans la lutte pour faire face aux demandes croissantes de la société, les états se retrouvent souvent incapables de résoudre les tâches en main. Les états sont de plus en plus disposés à considérer des arrangements de partenariat avec les organisations de la société civile, ONG et secteur privé pour optimiser l'offre de services pour leurs citoyens.

Les Gouvernements africains sont de plus en plus conscients de l'importance du partenariat public privé (PPP) pour le développement. Certains pays africains ont même établi des mécanismes consultatifs, et des plates-formes, pour un dialogue entre les secteurs publics et privés, et il est constaté qu'il ne peut y avoir de programme durable pour réduire la pauvreté sans la participation du secteur privé.

En plus du constat précité, les gouvernements africains ont reconnu que le "Secteur Privé est le moteur de la croissance économique", et mis en évidence que les institutions du secteur privé doivent être plus fortes par le renforcement de leurs capacités pour jouer un rôle de sensibilisation et devenir de plus en plus reconnues dans le processus de transformation économique.

Des comités consultatifs, des conseils et des forums ont été créés pour encourager le dialogue public privé (DPP) dans quelques pays africains, à savoir, : Afrique du Sud, Botswana, Cameroun, Ethiopie, Ghana, Ile Maurice, Mali, Nigeria, République Centrafricaine, Ouganda, Rwanda, Sénégal, Sierra Leone, Soudan, Tanzanie, Tchad, et Zimbabwe. L'objectif de ces mécanismes consultatifs, qui diffère parfois d'un pays à l'autre, vise à créer une relation favorable, une coopération et un partenariat entre les gouvernements et les secteurs privés<sup>1</sup> et faire jouer aux gouvernements un plus grand rôle pour permettre la mise en oeuvre des collaborations. A savoir, la création d'une législation et d'un environnement favorables au développement des affaires, une manière de créer un environnement adéquat est d'assurer un service rapide.

En organisant ce Forum, le CAFRAD, avec le soutien des gouvernements africains, tente de contribuer à la réalisation d'un partenariat public privé efficace (PPP) et au renforcement du Dialogue public privé (PPD) en Afrique. Son intention est également de soulever ensemble, les problèmes, défis, idées et concepts pouvant avoir un impact sur le discours du PPP pour des collaborations renforcées. Le CAFRAD réuni ensemble des partenaires public privé en vue de définir clairement leurs besoins pour tirer un net avantage du partage de l'expérience et accroître une prise de conscience de l'importance de la bonne gouvernance qui est essentielle pour assurer une offre de services efficace.

En plaçant les questions de gouvernance au premier rang du PPP, et le citoyen à l'avant et au centre, cela permet aux gouvernements de se concentrer sur les priorités et les besoins pour une meilleure gestion des efforts de développement. Les leçons qui pourraient être apprises de l'expérience des uns et des autres sont aussi importantes pour le Forum, non seulement les expériences individuelles réussies mais aussi les échecs afin qu'ils ne soient pas répétés.

---

<sup>1</sup> World Bank, Public-Private Dialogue in Africa, July 2007.

En conclusion, ce Forum 2008 est consacré à la recherche d'une offre efficace des services en Afrique, et constitue une tentative d'assurer la bonne gouvernance à travers un partenariat public privé (PPP) et une offre de service efficace.

## **Objectifs du Forum**

L'objectif principal du Forum est d'examiner les approches qui existent afin de trouver les voies et moyens de renforcer ou de développer un partenariat public privé fort pour améliorer l'offre de services et les systèmes de gouvernance en Afrique à travers l'implication du secteur privé et celle d'autres parties prenantes dans le processus d'offre de services pour accélérer le développement économique et social.

### ***Objectifs spécifiques:***

- Examiner les voies dans lesquelles le partenariat public privé peut avoir un impact positif sur l'offre de services ;
- Apprendre des expériences passées, ce qui a été fait et quelles sont les réformes requises pour promouvoir une réalisation totale du PPP;
- Revoir les questions de transparence, d'éthique et de responsabilité et leur impact sur l'offre de services pour rendre les gouvernements plus ouverts, transparents, responsables et sensibles aux usagers de ses services et aux citoyens;
- Examiner comment les infrastructures sociales et de bases : éducation, santé, questions d'environnement, routes, transport, logement, énergie, télécommunications etc. peuvent être améliorées à travers ce partenariat;
- Voir comment promouvoir et assurer l'utilisation des TIC pour une meilleure offre de services ;
- Présenter un programme réaliste pour un partenariat public privé (PPP) et des mesures pour le renforcement des capacités, en particulier de l'administration publique, pour une meilleure offre des services publics;
- Etudier les voies et moyens d'élaborer une Charte des meilleures pratiques dans le partenariat public privé (PPP) pour une offre de services améliorée et pour promouvoir une gouvernance efficace et compétente.

## **Thèmes du Forum**

### **Thème I : Le partenariat public privé et l'offre de services**

Une composante clé du nouveau système de gestion publique issue du changement du paradigme a été l'attention accordée aujourd'hui au client. Cette nouvelle disposition a l'objectif double de minimiser les filières pour la corruption tout en renforçant les services - clients non seulement pour les services qui leurs sont disponibles, mais le plus important est de leur faire connaître la qualité et le niveau du service qu'ils peuvent recevoir. Ce qui encourage aussi la compétitivité entre les fournisseurs qui améliorent la qualité de leurs services. Ce qui signifie que les services peuvent être fournis à moindres coûts soit par le secteur privé ou le secteur public.

Les personnes ressources et les participants identifieront les approches pour renforcer la participation du secteur privé dans l'offre de services. Ce qui inclus des activités conjointes

publique privée, des concessions pour les secteurs privés pour assurer des services sociaux qui sont actuellement dominées par le secteur public tels que les écoles, les hôpitaux, les services de l'eau, des télécommunications, les contrats de gestion, la location de biens appartenant aux gouvernements et la commercialisation.

Les participants devront essayé aussi d'explorer dans quelle mesure les changements ont pu surmonter les contraintes de la gestion des entreprises publiques telles que, le manque d'autonomie et d'autorité pour les gestionnaires au niveau de l'entreprise ; en particulier en ce qui concerne la détermination des prix,, l'approvisionnement, la gestion de la performance du personnel et le marketing, et le manque de volonté de l'état pour trouver des patrons capables de protéger le capital employé, ont réussi et que peut-il être fait de plus.

Les participants se concentreront sur le rôle des partenariats publics privés dans l'offre de services en étudiant les cas actuels et les meilleures pratiques.

## **Thème II: Développer un partenariat public privé pour assurer la responsabilisation et la transparence.**

L'évidence montre clairement que le partenariat entre les secteurs publics et privés dans les pays africains n'est pas aussi fort qu'il devrait l'être. Les raisons incluent les soupçons et l'hostilité qui existent envers le secteur privé, les institutions faibles et les mécanismes pour rendre le partenariat efficace, et le fait que le secteur privé dans la plupart des pays reste faible et manque de capacité, d'expérience et de compétences analytiques pour devenir un partenaire efficace du secteur public.

De plus, les besoins de changements sont dans les attitudes et les perspectives des entrepreneurs nationaux afin qu'ils puissent commencer à chercher, au delà de leurs propres intérêts, ce qui est bénéfique pour l'économie dans son ensemble. Le développement institutionnel et le renforcement des capacités dans le secteur privé sont également essentiels pour développer l'unité entre les entrepreneurs et leur permettre d'entreprendre le travail analytique requis pour engager un dialogue sérieux avec le secteur public.<sup>2</sup>

Sous ce thème, les personnes ressources et les participants débattront des sujets ci-dessus et sortiront avec des idées et des propositions sur ce qui peut être concrètement fait pour promouvoir un dialogue sérieux entre les secteurs public et privé afin de créer, et développer un secteur privé fort, pour lui permettre de devenir un partenaire égal au secteur public, en contribuant efficacement au développement social et économique en assurant la responsabilisation publique et de meilleurs services à la population. Les questions de transparence, d'ouverture, de confiance, d'éthique et de responsabilisation seront débattues.

## **Thème III: Accès aux services de base: Cadre politique et institutionnel**

L'objectif de cette session est d'identifier le rôle du gouvernement, du secteur privé et de la société civile dans l'offre des services de base et de prendre connaissance des politiques et systèmes permissifs et leurs rapports avec tous les acteurs. La session identifiera également ce que les gouvernements devront mettre en place pour créer un environnement adéquat pour le secteur privé et identifiera les principales infrastructures nécessaires. La session discutera également des options du cadre institutionnel qui peuvent renforcer une gouvernance

---

<sup>2</sup> Africa Governance Report, 2005, p.103

responsable et transparente pour l'offre des services de base; identifier les outils nécessaires pour un accès croissant aux services de base, et discuter comment les utiliser pour augmenter l'accès aux services pour le pauvre des secteurs public et privé. Les expériences des meilleures pratiques et du leadership seront partagées. En outre, les personnes ressources et les participants débattront du rôle d'une gouvernance participative et responsable dans l'accès aux services de bases pour tous.

L'Afrique, comme d'autres continents dans le monde en développement sont confrontés à un taux d'urbanisation élevé, dépassant les prévisions de services de base, résultant en l'augmentation de quartiers pauvres. Par conséquent, les personnes ressources et les participants discuteront principalement de la responsabilité des gouvernements nationaux pour l'utilisation de tout le potentiel du secteur privé et de la société civile dans l'offre des services à la population. En outre, sous ce thème, la session devrait également discuter comment améliorer l'accès aux services de base à travers des structures de gouvernance pro pauvres, de renforcement des capacités, d'habilitation locale et d'une amélioration de la communication entre les acteurs. Plutôt que de se concentrer sur qui offre le service, l'attention devrait maintenant être tournée vers les structures de gouvernance pour une offre améliorée des services de base. Inévitablement, la participation et la responsabilité émergent comme les principes fondamentaux pour les structures de la gouvernance pro pauvres pour l'accès aux services de base.

Enfin, sous ce thème, les participants devraient discuter les voies et moyens pour lesquels les secteurs publics sont appréciés pour leur contribution dans l'offre des services. Un des moyens, est d'examiner, créer et instituer une journée pour le commémorer, soit La Journée du Secteur Privé ou La Journée du Secteur Public/Privé afin de consolider le partenariat entre les deux secteurs.

Pour que le système opère de manière participative et transparente, il est impératif pour les gouvernements d'introduire "des systèmes d'intégrité" au niveau local. Un système d'intégrité est une association des trois acteurs : les secteurs public et privé, et la société civile, une telle approche peut ainsi développer la confiance entre les gens et leurs gouvernements, condition fondamentale à la participation. Existe-t-il en Afrique des systèmes d'intégrité qui répondent aux valeurs locales ? Dans l'affirmatif, ont-ils réussie à assurer un accès aux besoins de base pour les membres les plus faibles, vulnérables et pauvres de la société ?

#### **Thème IV: Promouvoir la gouvernance d'entreprise et l'e-gouvernance pour une meilleure offre de services**

La gouvernance d'entreprise a commencé à recevoir davantage d'attention après la Crise financière asiatique de 1997-1998, et la série de scandales d'affaires de 2001-2002. La mondialisation signifie que les économies nationales sont de plus en plus interdépendantes. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont joué un rôle à grande échelle dans l'accélération de ce changement, alors que la libéralisation du marché, la déréglementation des finances, et le conglomérat croissant de l'augmentation des ressources dans les grandes entreprises multinationales pourvues de moyens de transférer rapidement de gros investissements, ont encouragé l'interdépendance croissante des économies; la compétitivité dans l'offre de services est aussi importante. De plus, ces changements ont eu lieu à une période où les états se sont désengagés de leurs nombreux rôles interventionnistes traditionnels dans la régulation des économies, et dans la nationalisation des entreprises. Ils

oeuvrent actuellement à assurer un large accès aux services et à utiliser davantage l'e-gouvernance..

Il résulte de ces facteurs, que les entreprises multinationales disposent maintenant d'un grand pouvoir et d'une grande influence et elles rivalisent dans l'offre des services. Donc, la qualité de la gouvernance dans les entreprises et les services qu'elles assurent a reçu une nouvelle importance. Ces dernières années, ces questions ont reçu l'attention des responsables politiques, des universitaires et des parties prenantes dans les entreprises. À bien des égards, le gouvernement est étroitement impliqué dans la gouvernance d'entreprises et l'e-gouvernance. Premièrement, le gouvernement a le pouvoir de créer et de mettre en oeuvre les règlements qui façonnent la structure de la gouvernance des entreprises dans sa juridiction. Il peut réglementer les entreprises directement ou les influencer indirectement à travers son pouvoir de réglementation sur les parties prenantes. Deuxièmement, le gouvernement peut participer directement dans les affaires de l'entreprise, ou en tant qu'actionnaire. Troisièmement, le gouvernement établit les normes acceptables des services à assurer. Ces entreprises rivalisent pour les mêmes services fournis par les deux, les secteurs privés et publics.

Etant donné de telles étroites participations, la qualité générale de la gouvernance d'entreprises et la qualité des services fournis dans chaque pays peuvent être largement influencées par son gouvernement et l'utilisation des TIC. Aussi, l'objectif principal de cette session et d'étudier la gouvernance d'entreprises et l'e-gouvernance qui existent, la qualité des services fournis et tirer des leçons sur le rôle que le gouvernement peut, ou doit jouer, pour promouvoir la qualité de la gouvernance d'entreprises et l'e-gouvernance et les services assurés dans différents contextes et pays pour une meilleure offre de service.

Sous cette partie, les personnes ressources et les participants auront à aborder les points précités, mettre l'accent sur l'importance de l'e-gouvernance d'entreprises pour assurer une meilleure offre de services, et tirer des leçons qui pourraient être apprises des différentes expériences; examiner les relations complexes entre les entreprises et les gouvernements et examiner le rôle que jouent les législateurs et régulateurs dans le renforcement des collaborations; discuter les questions de gouvernance (responsabilité et transparence) dans le secteur de l'entreprise et, se pencher sur la gouvernance d'entreprises et l'e-gouvernance, et la responsabilité sociale de l'entreprise dans les organisations privées et publiques.

### **Thème V: Avantages et inconvénients du partenariat public privé (PPP) pour le développement**

Le secteur privé joue des rôles de plus en plus importants dans la production de biens et l'offre des services qui étaient autrefois considérés "publics" et par conséquent exclusivement de la responsabilité des gouvernements. Le partenariat public privé (PPP), ainsi que d'autres formes de coopération entre le secteur privé et les gouvernements locaux et nationaux, sont fréquemment utilisés à travers le monde pour développer et amplifier les réseaux et services d'utilité, développer les systèmes de télécommunications et de transport, construire et rendre opérationnels les égouts et les installations de traitement des déchets, et assurer des services de santé, éducation et autres.

Sous ce thème, les personnes ressources et les participants aborderont les points qui pourraient constituer un avantage ou un inconvénient dans le partenariat public privé (PPP). Par exemple, la formation de partenariats publics privés pour assurer des fonctions qui étaient auparavant de la responsabilité du secteur public constituerai-elle un avantage pour les citoyens et pour les gouvernements ? Le partenariat public privé peut-il accroître la compétitivité et l'efficacité de l'offre de services, élargir la couverture et réduire les coûts des services? Le secteur privé peut-il gérer plus efficacement toute la chaîne d'approvisionnement nécessaire pour assurer et distribuer les biens et services de manière plus efficace que les agences gouvernementales ? Les partenariats publics privés peuvent-ils apporter des idées nouvelles dans l'élaboration des programmes et projets, et développer une plus grande synergie entre la conception et l'exécution des services ? Le partenariat public privé, peut-il permettre aux gouvernements d'élargir les services sans augmenter le nombre d'employés, et sans faire de grands investissements de capitaux dans les installations et l'équipement?.

Bien que le partenariat public privé puisse offrir aux gouvernements des pays en développement d'importants moyens pour l'expansion des services et infrastructures, et le secteur privé des opportunités commerciales pour développer leurs entreprises, les partenariats publics privés sont des arrangements complexes et ils peuvent créer des problèmes potentiels pour les deux, secteurs public et privé, s'ils ne sont pas correctement conçus et administrés. Si les partenariats publics privés ne sont pas bien conçus et supervisés, leurs services peuvent devenir plus coûteux que ceux fournis par le gouvernement. Si la réglementation du gouvernement est trop stricte elle peut entraîner des défaillances dans l'offre du service, et si elle est trop laxiste elle ne peut pas tenir les fournisseurs du service privé suffisamment responsables.

En dépit des complexités potentielles, les partenariats publics privés qui sont soigneusement prévus et mis en oeuvre peuvent aider les gouvernements à améliorer la qualité, réduire les prix, et élargir la couverture des services, et ils peuvent accélérer le développement d'infrastructures et d'installations qui sont indispensables pour le développement économique et le progrès social. Les partenariats publics privés, et d'autres formes de coopération publique privée, peuvent être de précieux instruments pour faire pression sur les ressources des secteurs publics et privés et pour renforcer les capacités de la gouvernance nationale et locale pour la réalisation de leurs objectifs de développement.

Les personnes ressources et les participants vont délibérer sur les questions sus mentionnées, et ils concentreront leur attention en particulier sur les avantages et les inconvénients des partenariats publics privés dans le contexte africain. Qu'elle est la situation actuelle en Afrique et qu'elle place voulons-nous occuper dans le partenariat public privé ?

## **Participation**

Les participants suivants seront invités:

1. Hauts responsables représentants des entités exécutives et législatives des gouvernements africains;
2. Hauts fonctionnaires et Directeurs, ou hauts gestionnaires dans les organisations publiques et privées;

3. ONG et organisations de la société civile intéressées par les questions de développement en Afrique.
4. Spécialistes de politique publique, de l'administration publique, de la gestion du développement et des affaires;
5. Chefs d'entreprises, d'organisations de commerce et les responsables d'investissements ;
6. Responsables des secteurs bancaires et des investissements;
7. Représentants d'agences donatrices finançant des programmes de développement en Afrique;
8. Représentants d'organisations internationales et de groupes régionaux, tels que, NEPAD, COMESA, ECOWAS, SADEC, etc.

## **Préparation du Forum**

Précédemment au Forum, il sera demandé à quelques participants de présenter l'expérience de leurs pays dans les réformes des secteurs publics pour une offre de service améliorée ainsi que des initiatives de partenariats publics privés (PPP) et de dialogue public privé (DPP) qui pourraient servir de bonnes études de cas. Les études de cas démontreront les avantages potentiels à tirer d'offres de services améliorés après les investissements requis dans la gestion de la politique, la gestion des ressources humaines, le partenariat public privé et la décentralisation qui auraient été faits dans les services publics d'Afrique. Les études de cas devront éclairer sur les problèmes et les défis auxquels sont confrontés les pays et qu'elles sont les mesures prises par les gouvernements pour surmonter ces obstacles? Des présentations analytiques, franches et objectives permettront aux participants de partager les idées et chercher ensemble les solutions possibles pour s'entre aider.

## **Mode de Présentation**

Les présentations des études de cas (d'environ 15 minutes) seront faites sous format Power Point et une copie détaillée de la présentation devra être soumise au CAFRAD.

## **Méthodologie du Forum**

Les participants partageront leurs perspectives et leurs expériences en sessions plénières. Le Forum sera facilité par des personnes ressources expérimentées, aux capacités et connaissances du thème reconnues. Les personnes ressources feront des présentations (d'environ 30 minutes), dirigeront les débats, soulèveront les questions et les remarques sur les questions adéquates, et créeront des dynamiques de groupes pour motiver et intéresser les participants aux débats du forum.

## **Résultats attendus**

Cette plate-forme offrira aux hauts responsables l'opportunité d'échanger des expériences, de discuter des stratégies pratiques pour une offre de service et une gouvernance améliorées, avec les représentants du secteur privé, d'organisations de la société civile et

d'organisations internationales / régionales, et permettra d'établir des contacts, de former des réseaux et de s'exposer à de nouvelles idées.

Il est attendu que le Forum se termine par la Déclaration de Tanger sur Le Partenariat Public Privée. Le document est supposé présenter les principales conclusions, les domaines de consensus, et une synthèse des débats. Endossée par les participants au Quatrième forum annuel, la Déclaration de Tanger est supposée lancer un appel pour des actions politiques concrètes aux niveaux régional, national et local. Ces mesures politiques sont indispensables pour réussir le développement d'un partenariat entre les secteurs publics et privés pour une offre de service améliorée. La Déclaration de Tanger devrait reconnaître l'importance du secteur privé, en décidant d'établir et d'institutionnaliser la Journée Annuelle du Secteur Privé à célébrer à une date spécifique déterminée par la Déclaration.

- Lieu:** Tanger (Maroc)
- Date :** 16 – 17 Juin 2008
- Durée:** 2 jours
- Langues:** Anglais, Arabe, Français, Portugais, (avec interprétation simultanée)