



REFERENCE ACP/81/061/23

RAPPORT FINAL

STRATEGIE OEACP DE MOBILISATION DE RESSOURCES POUR LE FINANCEMENT DU DEVELOPPEMENT

(SMR-OEACP/FD)

Juin 2023

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ACRONYMES	1
RESUME ANALYTIQUE	5
1. INTRODUCTION	7
2. CONTEXTE D'ELABORATION ET OBJECTIFS DE LA SMR	10
2.1 Contexte d'élaboration de la SMR	10
2.2 Objectifs de la SMR.....	11
3. REVUE DE LA SITUATION ACTUELLE DE MOBILISATION DES RESSOURCES AU SEIN DE L'OEACP, PAYSAGE DU FINANCEMENT DU DEVELOPPEMENT ET ESTIMATION DES RESSOURCES NECESSAIRES.....	12
3.1 Situation actuelle de mobilisation des ressources	12
3.2 Paysage de financement du développement.....	13
3.2.1 Les partenaires traditionnels acteurs du financement du développement.....	14
3.2.2 Les nouveaux acteurs du financement du développement	21
3.3 Estimation des ressources nécessaires au financement du Secrétariat et des programmes et projets opérationnels de l'OEACP et scénarii de mobilisation.....	24
4. PRINCIPES DIRECTEURS ET AXES DE LA SMR	29
4.1 Principes directeurs de la SMR	29
4.2 Axes de la SMR.....	32
5. CONCLUSIONS EN MATIERE DE MEILLEURES PRATIQUES DE MOBILISATION DES RESSOURCES ET RECOMMANDATIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA SMR DE L'OEACP.....	36
5.1 Conclusions en matière de meilleures pratiques de mobilisation des ressources	36
5.2 Recommandations pour la mise en œuvre de la SMR OEACP	37
6. BESOINS IMMEDIATS EN RENFORCEMENT DES CAPACITES ET CADRE DE RESULTATS ET DE SUIVI-EVALUATION DE LA SMR	40
6.1 Besoins immédiats en renforcement des capacités	40
6.2 Cadre simplifié de résultats et de suivi-évaluation de la SMR OEACP.....	40

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Evolution du budget de fonctionnement du Secrétariat de l'OEACP entre 2019 et 2023 ...	13
Tableau 2 : Tableau synoptique des acteurs traditionnels de financement du développement	19
Tableau 3 : Tableau synoptique des nouveaux acteurs de financement du développement	23
Tableau 4 : Estimation indicative du budget 2024-2025 (en Euro).....	25
Tableau 5 : Répartition sectorielle du budget des Programmes et projets OEACP en 2024 et 2025 ...	25
Tableau 6 : Scénarii de financement du Secrétariat de l'OEACP et de ses programmes et projets opérationnels	26
Tableau 7 : Besoins immédiats en renforcement des ressources humaines du Secrétariat OEACP....	40
Tableau 8 : Cadre simplifiée de résultats et de suivi-évaluation de la SMR OEACP.....	43

SIGLES ET ACRONYMES

ABC	: Agence brésilienne de coopération
ACDI	: Agence canadienne du développement international
ACP	: Afrique, Caraïbes et Pacifique
AECI	: Agence espagnole pour la coopération internationale au développement
AFD	: Agence française de développement
AfDB	: Banque africaine de développement
AID	: Association internationale de développement
AMGI	: Agence multilatérale de garantie des investissements
APD	: Aide publique au développement
AUDA-NEPAD	: Agence de développement de l'Union africaine - Nouveau partenariat pour développement de l'Afrique
BADEA	: Banque arabe pour le développement économique en Afrique
BEI	: Banque européenne d'investissement
BIDC	: Banque d'investissement et de développement de la CEDEAO
BIRD	: Banque internationale pour la reconstruction et le développement
BM	: Banque mondiale
BRICS	: Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud
CE	: Commission européenne
CAE	: Communauté de l'Afrique de l'Est
CARICOM	: Communauté des Caraïbes
CARIFORUM	: Forum des Caraïbes
CCNUCC	: Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques
CCOIR	: Comité de coordination des organisations interrégionales
CdA	: Comité des ambassadeurs
CDB	: Banque de développement des Caraïbes
CE	: Commission européenne
CEE	: Communauté économique européenne
CEDEAO	: Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest
CEEAC	: Communauté économique des États d'Afrique centrale
CEMAC	: Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale
CFD	: Coopération pour le Financement du Développement
CIDCA	: Agence chinoise de coopération internationale pour le développement
CIPV	: Convention internationale pour la protection des végétaux
CNUCED	: Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
COI	: Commission de l'océan Indien
COMESA	: Marché commun de l'Afrique orientale et australe
COP	: Conférence des parties
CoM	: Conseil des ministres
CSS&T	: Coopération Sud-Sud et triangulaire
DANIDA	: Agence danoise pour le développement international
DFID	: Département pour le développement international
ENABEL	: Agence belge de développement
EUR	: Euros
FAD	: Fonds africain de développement
FCDO	: Foreign, Commonwealth & Development Office
FDMCSS	: Fonds pour le développement mondial et la coopération Sud-Sud
FED	: Fonds européen de développement
FEM	: Fonds pour l'environnement mondial

FFD	: Fonds fiduciaire et de dotation
FFRD	: Fonds fiduciaire pour la résilience et la durabilité
FIDA	: Fonds international de développement agricole
FMI	: Fonds monétaire international
FMPP	: Fonds mondial pour les pertes et les préjudices au bénéfice des pays vulnérables affectés par les catastrophes climatiques
FSD	: Fonds Saoudien de développement
FSID	: Fonds de Solidarité Islamique pour le Développement
FSN	: Fonds spécial du Nigéria
GAVI	: Fonds de l'Alliance mondiale pour la vaccination et l'immunisation
GCF	: Fonds vert pour le climat
GIZ	: Agence allemande de coopération internationale pour le développement
GPE	: Partenariat mondial pour l'éducation
IASD	: Agence internationale de développement souverain
IIRF	: Institut islamique de recherche et de formation
IsDB	: Banque islamique de développement
IVCDCI	: Instrument de voisinage, de coopération au développement et de coopération internationale
JICA	: Agence japonaise pour la coopération internationale
KFAED	: Fonds koweïtien pour le développement économique arabe
KOICA	: Agence coréenne de coopération internationale ;
MFDP	: Département de Macroéconomie, financement du développement et programmation
NDB BRICS	: Nouvelle Banque de développement des BRICS
NIB	: Banque nordique d'investissement
NORAD	: Agence norvégienne de coopération au développement
ODD	: Objectifs du Développement Durable
OEACP	: Organisation des Etats d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique
OECO	: Organisation des États de la Caraïbe orientale
OFID	: Fonds OPEP pour le développement international
OMD	: Objectifs du millénaire pour le développement
ONU	: Organisation des Nations unies
ONUSIDA	: Programme commun des Nations unies sur le VIH/sida
PAAA	: Plan d'action d'Addis-Abeba
PIC	: Partenaires internationaux de coopération
PEID	: Petits États insulaires en développement
PMA	: Pays les moins avancés
PME-PMI	: Petite et moyenne entreprise-petite et moyenne industrie
PMER	: Cadre de planification, de suivi, d'évaluation, et d'établissement des rapports
PS	: Plan stratégique
PSLD	: Pays sans littoral en développement
QFFD	: Fonds du Qatar pour le développement
SADC	: Communauté de développement de l'Afrique australe
SFI	: Société financière internationale
SFIP	: Secrétariat du Forum des îles du Pacifique
SIACE	: Société islamique d'assurance des investissements et des crédits à l'exportation
SID	: Société islamique pour le développement du secteur privé
SIDA	: Agence suédoise de coopération internationale pour le développement
SIFC	: Société internationale de financement du commerce
SMR	: Stratégie de mobilisation des ressources
TDR	: Termes de référence
TIC	: Technologies de l'information et de la communication
TIKA	: Agence turque de coopération et de développement

UA	: Union africaine
UE	: Union européenne
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UNESCO	: Conférence des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
URSS	: Union des Républiques Socialistes Soviétiques
USAID	: Agence des États-Unis pour le développement international
USD	: Dollar des Etats Unis d'Amérique
VNG	: Agence de coopération internationale de l'association des communes néerlandaises

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

1. L'Organisation des Etats d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (OEACP) est une organisation internationale regroupant 79 Etats en développement instituée en 1975 par l'Accord de Georgetown, révisé lors du 9^{ème} Sommet des chefs d'État et de gouvernement ACP de décembre 2019, à Nairobi, Kenya. Mise en place initialement sous la forme d'un Groupe d'Etats ACP, afin de coordonner la coopération avec la Communauté économique européenne (CEE) devenue aujourd'hui Union européenne (UE), l'OEACP est, depuis le 05 avril 2020 et l'entrée en vigueur de l'Accord de Georgetown révisé, résolument engagée en faveur du multilatéralisme.
2. Dans ce nouveau contexte, l'OEACP s'assigne comme mission d'accélérer le progrès politique, économique et social de ses peuples par la bonne gouvernance, l'éradication de la pauvreté, la promotion du commerce, le développement durable et l'intégration équitable dans l'économie mondiale. A cet effet, sa vision consiste à devenir la première organisation transcontinentale travaillant en solidarité pour améliorer le niveau de vie de ses peuples grâce à la diversification des partenariats stratégiques dans le cadre de la coopération Sud-Sud et Nord-Sud.
3. Le Secrétariat, organe exécutif et cheville ouvrière de l'OEACP, assure la mise en œuvre des décisions des autres organes et de l'accord de partenariat avec l'UE et des accords qui pourront être conclus avec d'autres partenaires au développement et fournit des services aux organes de l'OEACP et, le cas échéant, aux institutions conjointes établies avec toutes les parties externes.
4. Pour accompagner la transformation de l'OEACP, le Secrétariat a élaboré un Plan stratégique (PS) quadriennal 2022-2025 articulé autour de cinq objectifs stratégiques déclinés chacun en plusieurs résultats et produits connexes. Le cinquième de ces objectifs vise à assurer un financement durable du Secrétariat, afin de lui permettre de se réformer et fournir un appui adéquat et efficace aux différents organes de l'Organisation. Dans ce cadre une mission d'appui à l'élaboration d'une stratégie OEACP de mobilisation de ressources (SMR) a été confiée au bureau DT Global ; le présent document constitue la version finale du rapport final de cette mission.
5. Le contexte d'élaboration de cette stratégie se distingue notamment par le nouvel engagement envers le multilatéralisme qui exige une diversification des sources de financement et donc l'adoption d'une stratégie de mobilisation de ressources et ce d'autant plus que l'Organisation ne s'était jamais dotée d'une telle stratégie bien qu'elle existe depuis 1975.
6. Le contexte d'élaboration de la stratégie se distingue également par l'arrivée à terme de l'Accord de Partenariat de Cotonou régissant les relations de coopération entre l'UE et les pays ACP depuis 2000 et surtout la fin de son protocole de financement que constituait le Fonds européen de développement (FED). Cela a entraîné un changement substantiel de la base juridique et institutionnelle et du champ du mécanisme de financement de la coopération UE-OEACP.

7. L'objectif général de la stratégie est d'assurer un financement stable, durable et suffisant des programmes et projets opérationnels de l'OEACP et du fonctionnement de son Secrétariat en vue de contribuer au financement du développement dans les pays membres de l'organisation pour la réalisation des Objectifs du Développement Durable (ODD), d'une part, et de diversifier les partenariats stratégiques, d'autre part. Cet objectif général est d'autant plus pertinent que la situation actuelle de mobilisation des ressources ne permet pas un financement adéquat. En effet, le Fond fiduciaire et de dotation (FFD) n'est toujours pas opérationnel alors que l'adaptation aux piliers de l'UE n'a pas été opérée, ce qui entrave le plein accès aux ressources de l'Instrument de voisinage, de coopération au développement et de coopération internationale (IVDCI), « L'Europe dans le monde », qui est le cadre général de financement des opérations extérieures de l'UE. De plus, les taux de mobilisation des contributions des Etats membres aux financements de l'Organisation demeurent relativement peu élevés. Toutefois, la multiplicité des acteurs du paysage de financement du développement offre de réelles possibilités de diversification des sources de financement pour l'OEACP.
8. La SMR proposée pour l'OEACP repose sur des principes directeurs et est articulée autour d'axes qui puisent leurs fondements dans la Déclaration Nguvu Ya Pamoja de Nairobi de 2019, la Déclaration de Luanda de 2022 et les principes du Plan d'action d'Addis-Abeba (PAAA) adopté par la communauté internationale en juin 2015 comme nouveau cadre mondial pour le financement du développement durable aligné sur la vision présentée dans l'Agenda 2030. Les principes, au nombre de six, sont (i) répondre aux besoins de l'OEACP dans un contexte international de plus en plus incertain, (ii) favoriser la complémentarité des sources de financement et des ressources, (iii) promouvoir l'efficacité et l'efficience, (iv) diversifier les partenariats stratégiques et optimiser les synergies nationales, régionales et internationales, (v) renforcer les capacités, et (vi) effectuer des programmations et des mises en œuvre axées sur les résultats. Les quatre axes de la stratégie sont (i) planification, budgétisation, suivi et évaluation, (ii) capacités pour la mobilisation des ressources, (iii) consolidation et diversification des sources de financement, et (iv) cadre de dialogue avec les partenaires de la coopération.
9. L'examen des meilleures pratiques de mobilisation des ressources observées chez les organisations internationales permet de tirer des conclusions qui fondent des recommandations utiles pour la mise en œuvre de la SMR de l'OEACP. Ces recommandations portent notamment sur :
- 9.1. l'identification des besoins, tant en ressources financières qu'en capacités ;
 - 9.2. l'accroissement du volume de ressources mobilisé auprès de l'UE, des Etats membres et des bailleurs déjà partenaires de l'OEACP ;
 - 9.3. l'identification des donateurs et des opportunités potentielles qu'offre chacun d'eux et l'opérationnalisation du Fonds fiduciaire et de dotation (FFD) ;
 - 9.4. l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de communication, de plaidoyer et d'approche adaptée à chaque donateur ; et
 - 9.5. l'établissement et le maintien de partenariats avec les fournisseurs de ressources.

- 10.** Enfin, des besoins immédiats en renforcement des capacités humaines nécessaires à une mise en œuvre réussie de la SMR sont identifiés et un cadre simplifié de résultats et de suivi-évaluation de cette SMR est proposé.

1. INTRODUCTION

- 11.** Mise en place initialement, sous la forme d'un Groupe d'Etats ACP, afin de coordonner la coopération avec la CEE devenue par la suite l'UE, l'OEACP est, depuis l'entrée en vigueur de l'Accord de Georgetown révisé, résolument engagée en faveur du multilatéralisme qu'elle considère « comme un instrument indispensable permettant aux Etats de développer et de maintenir, au niveau mondial, des relations économiques et sociales équitables »¹.
- 12.** Dans ce nouveau contexte, l'OEACP s'assigne comme mission d'« accélérer le progrès politique, économique et social de nos peuples par la bonne gouvernance, l'éradication de la pauvreté, la promotion du commerce, le développement durable et l'intégration équitable dans l'économie mondiale ». A cet effet, elle a adopté une vision consistant à « Devenir la première organisation transcontinentale travaillant en solidarité pour améliorer le niveau de vie de notre peuple grâce à la coopération Sud-Sud et Nord-Sud ». Cette mission et cette vision seront servies par les valeurs fortes de « Solidarité, paix et sécurité, bonne gouvernance et état de droit, justice sociale, unité et diversité » que l'Organisation promeut.
- 13.** Pour la déclinaison de la vision de l'OEACP et la réalisation de sa mission, l'Accord de Georgetown révisé définit onze objectifs :
- 13.1. La promotion des efforts des États membres pour « éradiquer la pauvreté, parvenir à un développement durable et bénéficier pleinement des avantages du commerce, grâce à leur participation progressive et plus efficace à l'économie mondiale » ;
 - 13.2. La promotion et le renforcement de l'unité et de la solidarité entre les États membres ainsi que la compréhension entre leurs peuples ;
 - 13.3. La consolidation, le renforcement et le maintien de la paix et de la stabilité comme condition préalable à l'amélioration du bien-être des peuples de l'OEACP, dans un environnement démocratique et libre ;
 - 13.4. L'approfondissement et le renforcement des relations économiques, politiques, sociales et culturelles entre les États membres, par l'intégration régionale, les partenariats stratégiques entre les régions de l'OEACP et la coopération interrégionale dans les domaines du commerce, de la science et de la technologie, de l'industrie, des transports et des communications, l'éducation, la formation et la recherche, l'information et la communication, l'environnement, la démographie et les ressources humaines ;

¹ Déclaration Nguvu Ya Pamoja de Nairobi en date du 11 décembre 2019 sanctionnant le 9^{ème} Sommet des chefs d'Etat et de gouvernement ACP.

- 13.5. La promotion de politiques visant le développement durable des États membres, notamment dans les domaines de l'environnement et de la gestion rationnelle des ressources naturelles ;
 - 13.6. L'offre d'un forum de formulation et coordination des positions communes sur des questions mondiales ;
 - 13.7. Le plaidoyer pour un système multilatéral juste, équitable et fondé sur des règles, et qui contribue à la croissance économique et au développement durable des États membres de l'OEACP ;
 - 13.8. Le développement de relations et des partenariats stratégiques avec des parties externes, y compris au sein du Sud global, ainsi qu'avec des organisations régionales et internationales dans le but de construire un consensus mondial sur la coopération Sud-Sud et triangulaire ;
 - 13.9. Le renforcement de l'identité politique de l'OEACP afin de lui permettre d'agir comme une force politique cohérente dans les instances internationales et d'assurer la prise en compte de ses intérêts spécifiques ;
 - 13.10. La promotion et le renforcement du dialogue politique au sein de l'OEACP afin de consolider l'unité et la solidarité en son sein ;
 - 13.11. Le renforcement des mécanismes régionaux de prévention, de gestion et de règlement pacifique des conflits, en poursuivant et en développant la coopération entre les États membres de l'OEACP et entre eux et les autres États.
- 14.** La réalisation de ces objectifs fait intervenir les différents organes de l'OEACP que sont (i) le Sommet des chefs d'Etat et de gouvernement, (ii) le Conseil des ministres (CoM), (iii) les Comités ministériels sectoriels, (iv) le Comité des ambassadeurs (CdA), (v) l'Assemblée parlementaire de l'OEACP, et (vi) le Secrétariat l'OEACP.
- 15.** Le Secrétariat, organe exécutif de l'OEACP et dont les missions ont été élargies et renforcées notamment en matière d'appui aux Etats membres pour la mobilisation des ressources et le traitement de l'épineuse question de la dette qui obère les capacités de financement de la plupart de ces Etats², est la cheville ouvrière de l'Organisation. Il assure la mise en œuvre des décisions des autres organes et de l'accord de partenariat avec l'UE et des accords qui pourront être conclus avec d'autres partenaires au développement. Il fournit également des services aux organes de l'OEACP et, le cas échéant, aux institutions conjointes établies avec toutes les parties externes.
- 16.** Pour accompagner la transformation de l'OEACP, le PS quadriennal 2022-2025 du Secrétariat est articulé autour de cinq objectifs stratégiques déclinés chacun en plusieurs résultats et produits connexes. Le premier objectif porte sur le renforcement de la coopération et de la collaboration intra-OEACP, afin d'assurer la cohésion interne essentielle pour permettre de négocier des accords justes et équitables avec les différents partenaires dans des domaines vitaux comme le changement climatique, le

² Déclaration OEACP de Luanda, Trois continents, trois océans, un destin commun : Construire une OEACP résiliente et durable, en date 09 décembre 2022 sanctionnant le 10^{ème} Sommet des chefs d'Etat et de gouvernement de l'OEACP

développement durable, le commerce et la finance. Le deuxième objectif vise le renforcement et l'élargissement du rôle et de la visibilité de l'OEACP qui se veut une organisation internationale ayant pour mission de redynamiser le multilatéralisme par le biais d'un dialogue inclusif et de partenariats équitables. Le troisième objectif consiste à nouer de nouvelles alliances, afin de maximiser les opportunités de coopération avec d'autres organisations pertinentes, tout en consolidant et élargissant la relation avec l'UE, partenaire historique de l'OEACP. Le quatrième objectif porte sur l'adaptation et la modernisation du Secrétariat de l'OEACP afin qu'il devienne un centre d'excellence en mesure de fournir l'appui nécessaire au bon fonctionnement des organes de la nouvelle Organisation. Enfin, le cinquième objectif, comme déjà mentionné auparavant, vise à assurer un financement durable du Secrétariat, afin de lui permettre de se réformer et fournir un appui adéquat et efficace aux différents organes de l'Organisation.

- 17.** Dans le cadre du cinquième objectif du PS 2022-2025, le Secrétariat de l'OEACP a commis le bureau DT Global à l'effet de réaliser une étude portant sur l'élaboration d'une « Stratégie OEACP de mobilisation de ressources pour le financement du développement ». Conformément aux Termes de référence (TDR) de cette étude, et suite à l'intégration des observations et recommandations formulées lors de la restitution, le 17 mai 2023 par visioconférence, au Sous-Comité Coopération pour le Financement du Développement (CFD) du projet de rapport final de la mission une première version du rapport final a été soumise au Secrétariat. Le présent document intègre les observations formulées, le 19 juin 2023, par le Secrétariat sur cette version constituant ainsi la version définitive du rapport final de l'étude relative à l'élaboration de la SMR de l'OEACP.
- 18.** Ce rapport s'articule autour d'un résumé analytique et de cinq parties. La première partie présente un bref rappel du contexte d'élaboration de la SMR et en précise les objectifs, alors que la deuxième partie fait une revue sommaire de la situation actuelle de mobilisation de ressources au sein de l'OEACP, dresse le paysage du financement du développement et précise, pour chaque partenaire, les domaines d'intervention, avant d'évaluer les ressources nécessaires pour les deux années 2024 et 2025 et de proposer des scénarii pour leur mobilisation. La troisième partie énonce les principes directeurs de la stratégie et ses axes. La quatrième partie présente quelques conclusions en matière de meilleures pratiques de mobilisation des ressources dans les organisations internationales et, à leur lumière, formule des recommandations utiles pour une mise en œuvre réussie de la SMR pour le financement du fonctionnement du Secrétariat de l'OEACP et de ses programmes et projets opérationnels. Enfin, la cinquième partie, identifie les besoins immédiats en renforcement des capacités nécessaires et propose un cadre de résultats et de suivi-évaluation de la SMR.

II. CONTEXTE D'ELABORATION ET OBJECTIFS DE LA SMR

19. L'élaboration de la SMR OEACP pour le financement du développement intervient dans un contexte institutionnel et de financement nouveau qui rend nécessaire la définition d'objectifs précis et réalistes.

2.1 Contexte d'élaboration de la SMR

20. Comme souligné dans l'introduction, l'OEACP est devenue, depuis la Déclaration Nguvu Ya Pamoja sanctionnant le 9^{ème} Sommet des chefs d'Etat et de gouvernement ACP et l'entrée en vigueur de l'Accord de Georgetown révisé, une organisation internationale résolument tournée vers le multilatéralisme dont elle compte exploiter toutes les opportunités afin de réaliser sa mission d'accélération du progrès politique, économique et social au bénéfice des peuples de ses Etats membres. Cette orientation a été réaffirmée par la Déclaration de Luanda du 09 décembre 2022 sanctionnant le 10^{ème} Sommet des chefs d'Etat et de gouvernement OEACP qui réitère « l'attachement au multilatéralisme et la détermination à forger de nouvelles alliances pour optimiser l'impact sur la scène internationale » et consacre la revitalisation du multilatéralisme « par le biais de dialogues inclusifs et de partenariats équitables ».
21. Cette nouvelle orientation justifie parfaitement que l'OEACP, qui existe en tant qu'organisation internationale depuis près de cinq décennies, se dote enfin d'une SMR, ce qu'elle aurait dû faire depuis de nombreuses années. En effet, l'évolution progressive, depuis 1975, du mandat de l'OEACP et l'élaboration régulière de documents d'orientation stratégique auraient dû conduire à une planification stratégique des interventions de l'Organisation à travers des programmes pluriannuels pour le financement desquels une SMR est élaborée et mise en œuvre, comme c'est l'usage dans les différentes organisations internationales.
22. Par ailleurs, cette nouvelle orientation a été concomitante à l'arrivée à terme de l'Accord de Partenariat de Cotonou régissant les relations de coopération entre l'UE et les pays ACP et surtout la fin, en décembre 2020, de son protocole de financement que constituait le FED. Cet abandon de l'instrument de financement de la coopération ACP-UE qu'est le FED fait qu'il n'y a plus de mécanisme de financement spécifique à la coopération entre l'UE et les Etats de l'OEACP, le nouvel accord de partenariat entre l'UE et ses Etats membres et les Etats de l'OEACP ne prévoyant pas un protocole de financement spécifique pour sa mise œuvre.
23. Ainsi donc, le financement de la coopération UE-OEACP se fera à travers le cadre général de financement des opérations extérieures de l'UE qu'est l'IVCDI. Il en résulte l'abandon des principes de codécision et de cogestion et du programme de financement intra-ACP qui caractérisaient le FED et donc un changement substantiel de la base juridique et institutionnelle et du champ du mécanisme de financement de la coopération UE-OEACP qui perd ainsi en efficacité et ce d'autant plus que la prévisibilité de ses ressources est bien plus réduite.

24. Tenant compte de ce nouveau contexte, la Déclaration Nguvu Ya Pamoja de Nairobi et celle de Luanda affichent clairement l'ambition d'un « Groupe ACP transformé et engagé en faveur du multilatéralisme » et de « Trois continents, trois océans, un destin commun : Construire une OEACP résiliente et durable ». Ces déclarations précisent que la transformation du Groupe ACP, rebaptisé OEACP à la suite de l'entrée en vigueur, de l'Accord de Georgetown révisé, sera opérée notamment à travers l'identification et la mise en œuvre des « changements politiques stratégiques et des transformations organisationnelles pertinents pour permettre au Groupe des Etats ACP de devenir un acteur mondial plus efficace ».

2.2 Objectifs de la SMR

25. Pour une organisation comme l'OEACP, une SMR consiste en une approche « claire, méthodique, prévisible et bien coordonnée pour solliciter, obtenir, utiliser, gérer, notifier, suivre et évaluer l'assistance fournie par les partenaires internationaux de coopération (PIC) et pour élargir la base de ressources, afin qu'elles soient disponibles de façon durable. »³

26. L'objectif général de cette stratégie est, d'une part, d'assurer un financement stable, durable, prévisible et suffisant des programmes et projets opérationnels de l'OEACP et du fonctionnement de son Secrétariat et, d'autre part, de diversifier les partenariats stratégiques en vue de contribuer au financement du développement dans les pays membres de l'organisation pour la réalisation des ODD.

27. La SMR poursuit également six principaux objectifs spécifiques :

27.1. veiller à ce que le Secrétariat de l'OEACP dispose d'une stratégie claire et coordonnée pour solliciter, obtenir, utiliser, suivre et gérer les fonds et les appuis fournis dans le cadre de la coopération au développement ;

27.2. contribuer à l'amélioration de l'efficacité de l'aide publique au développement fournie à l'OEACP ;

27.3. accroître la mobilisation de ressources intérieures en renforçant la contribution des Etats membres au financement de l'Organisation ;

27.4. consolider et renforcer les partenaires existants ;

27.5. développer de nouvelles alliances avec les économies émergentes qui adoptent une diplomatie économique « agressive » et s'affirment de plus en plus comme pourvoyeurs de l'aide publique au développement, dans une optique de coopération Sud-Sud et de diversification des partenariats stratégiques pour multiplier et consolider les sources de financement de l'OEACP ;

27.6. restructurer et moderniser le Secrétariat de l'OEACP afin d'en faire un centre d'excellence capable de mobiliser des ressources et d'assurer leur bonne gestion et d'aider les Etats membres à tirer un bénéfice optimal des différentes opportunités qu'offre le nouveau paysage de financement du développement, notamment les financements climatiques, et à renforcer le plaidoyer pour un traitement adéquat

³ Stratégie de mobilisation des ressources de la Communauté de développement de l'Afrique australe, SADC, 2012

de la question de la dette et la réforme de l'architecture financière mondiale en faveur des pays en développement.

III. REVUE DE LA SITUATION ACTUELLE DE MOBILISATION DES RESSOURCES AU SEIN DE L'OEACP, PAYSAGE DU FINANCEMENT DU DEVELOPPEMENT ET ESTIMATION DES RESSOURCES NECESSAIRES

28. Depuis l'arrivée à terme, fin décembre 2020, du FED qui constituait le protocole de financement de la coopération entre l'UE et les pays ACP, la situation financière de l'OEACP est assez préoccupante. Toutefois, le paysage du financement du développement offre aujourd'hui à la nouvelle OEACP de réelles perspectives de mobilisation de ressources pour couvrir les besoins de financement de son Secrétariat et de ses programmes et projets opérationnels qui nécessiteront davantage de fonds que par le passé.

3.1 Situation actuelle de mobilisation des ressources

29. Actuellement, le financement des programmes et projets intra-ACP en cours de mise en œuvre est assuré exclusivement dans le cadre du 11^{ème} FED⁴, le Fonds fiduciaire et de dotation (FFD OEACP) institué par la Déclaration de Nairobi de 2019 n'étant pas encore opérationnel⁵, seulement quelques Etats y ayant déjà versé des contributions totalisant un peu plus de 1,5 million Euros. Ces programmes et projets avaient été retenus dans le Document de stratégie et programme indicatif 2014-2020 doté d'un budget global de plus de 4 Milliards d'Euros, soit près de 571 Millions Euros en moyenne annuelle dont plus de 75% sont destinés à des contributions au financement d'organisations internationales et donc non gérés directement par le Secrétariat de l'OEACP. D'après les données disponibles, le budget annuel moyen des programmes gérés par le Secrétariat est de l'ordre de 100 à 150 millions Euros.

30. Le budget du Secrétariat de l'OEACP provient de deux sources que sont :

30.1. l'UE, à travers la convention de financement avec le Secrétariat pour la période 2022-2027 ; et

30.2. les Etats membres à travers leurs apports constitués essentiellement par les contributions, selon le barème en vigueur, auxquelles s'ajoutent les arriérés de contributions et les intérêts qu'ils produisent et les impôts prélevés sur les émoluments des personnels du Secrétariat.

31. Le tableau ci-dessous retrace l'évolution du financement du Secrétariat OEACP sur la période 2019-2023, telle qu'elle ressort de ses budgets approuvés.

⁴ Ces programmes et appuis portent sur le Développement humain et social (5), l'Environnement et le changement climatique (8) et l'Appui au développement du secteur privé (8) en plus de réserves pour certains fonds, initiatives et programmes. Pour la plupart, ces programmes et appuis prendront fin entre 2023 et 2025.

⁵ Les ressources disponibles se limitent aux contributions de quelques Etats membre estimées à 1 537 211,23 Euros à la date du 31 mars 2023.

Tableau 1 Evolution du budget de fonctionnement du Secrétariat de l'OEACP entre 2019 et 2023

Année/Source	2019		2020		2021		2022		2023	
	Montant (€)	%	Montant (€)	%	Montant (€)	%	Montant (€)	%	Montant (€)	%
UE	6,450,000.00	41.1%	6,450,000.00	40.5%	4,648,770.00	53.5%	7,723,024.00	45.6%	7,094,374.85	45.9%
Pays membres	9,230,313.00	58.9%	9,458,671.00	59.5%	4,036,236.00	46.5%	9,230,312.00	54.4%	8,346,970.92	54.1%
TOTAL	15,680,313.00	100%	15,908,671.00	100%	8,685,006.00	100%	16,953,336.00	100%	15,441,345.77	100%

32. De cette évolution et de l'examen en détail du budget approuvé de l'exercice 2023, il est possible de tirer les principales conclusions suivantes :

- 32.1. le budget de l'exercice 2021, qui correspond à la première année après la fin de l'instrument FED de financement de la coopération UE-ACP et l'entrée en vigueur de l'Accord de Georgetown révisé, a été bien en-deçà de son niveau des deux années précédentes et des deux années suivantes. En effet, il a été, en moyenne, inférieur de 45% par rapport aux budgets de 2019 et 2020 et de 86,5% par rapport à ceux de 2022 et 2023 ;
- 32.2. hors 2021 où elle a été de 53,5%, la part relative du financement de l'UE a été en moyenne de 43,3%, sur la période 2019-2023. Sur toute la période, le financement UE annuel moyen du budget du Secrétariat représente près de 1,3% du budget global du programme indicatif 2014-2020 et de 10 à 15% de l'enveloppe destinée aux programmes et projets opérationnels gérés par le Secrétariat ;
- 32.3. les ressources aujourd'hui mises à disposition du Secrétariat ne sont pas suffisantes pour financer sa transformation en un centre d'excellence et assurer l'opérationnalisation des différents organes de l'OEACP. Ainsi, 12 des 78 postes prévus en 2023 n'ont pas été budgétisés du fait de la contrainte des ressources alors que des activités importantes pour accompagner la mutation de l'Organisation en un acteur majeur du multilatéralisme ne sont dotées que de faibles enveloppes budgétaires. Il sera donc nécessaire que les ressources affectées au fonctionnement du Secrétariat soient revues à la hausse au cours des prochaines années ;
- 32.4. des efforts sont à fournir pour améliorer sensiblement le taux de mobilisation des contributions annuelles des Etats membres qui n'était que de près de 68% en 2021. Ces efforts sont d'autant plus nécessaires que l'augmentation des ressources provenant des Etats ACP aura un effet de levier sur la mobilisation par le Secrétariat de ressources auprès de l'UE et des autres contributeurs au financement du développement.

3.2 Paysage de financement du développement

33. Le paysage de financement du développement est aujourd'hui diversifié, bien plus que par le passé, du fait de l'affirmation et de l'émergence, en concurrence des acteurs traditionnels que constituent les institutions multilatérales et les pays industrialisés, de nouvelles puissances montantes qui entendent, à travers une diplomatie économique dynamique, promouvoir un nouvel ordre économique mondial davantage basé sur la solidarité et la coopération Sud-Sud et moins tributaire des intérêts des marchés financiers internationaux. Cette diversification du paysage de financement du développement est également favorisée par la multiplication de fonds, alliances et

mécanismes spécialisés mis en place au cours des dernières années pour faire face aux besoins de financements croissants des ODD et de la résilience face aux effets néfastes des chocs exogènes (Changement climatique, Pandémie à covid19, etc.).

- 34.** Par souci de simplification et afin de tenir compte de l'objectif majeur de diversification des partenariats stratégiques et de renforcement de la coopération Sud-Sud, nous distinguerons les partenaires traditionnels de l'OEACP, y compris les fonds, alliances et mécanismes spécialisés, d'une part, et les nouveaux acteurs, d'autre part. Pour chaque partenaire, les principaux domaines d'intervention sont précisés. Deux tableaux synoptiques récapitulent, pour les acteurs traditionnels et les nouveaux acteurs du financement du développement, les domaines d'intervention et les modalités d'accès aux ressources.

3.2.1 Les partenaires traditionnels acteurs du financement du développement

- 35.** Les partenaires traditionnels sont constitués par les institutions financières internationales, notamment les banques de développement multilatérales, régionales et nationales ayant des activités internationales, régionales et les pays industrialisés.
- 36. Les institutions de Breton Woods** que sont le Fonds monétaire international (FMI) et le Groupe de la Banque mondiale (BM), par le volume de ressources financières dont elles disposent et l'expertise au service du développement qu'elles peuvent mobiliser, constituent le premier acteur multilatéral majeur.
- 37.** Contrairement aux banques de développement, le FMI n'accorde pas de prêts pour des projets spécifiques mais assiste les pays membres à travers les conseils en matière de politique économique, les actions de développement des capacités de gestion économique et financière et des appuis financiers concessionnels pour mettre en œuvre des politiques publiques destinées à rétablir la stabilité économique et la croissance ou, à titre de précaution, pour aider à prévenir les crises.
- 38.** Acteur majeur du multilatéralisme, le FMI pourra être un partenaire de premier ordre pour l'OEACP, non pas en termes de ressources financières mais plutôt en termes de plaidoyer pour un règlement durable de la question de la dette des pays OEACP et pour une augmentation des financements concessionnels pour les pays vulnérables aux changements climatiques afin de renforcer la résilience.
- 39.** Le Groupe de la BM comprend notamment la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD), la Société financière internationale (SFI), l'Association internationale de développement (AID) et l'Agence multilatérale de garantie des investissements (AMGI).
- 40.** Comme le FMI, la BM pourra être un partenaire précieux pour l'OEACP dans les efforts pour un multilatéralisme plus soucieux des intérêts des pays en développement, notamment à travers un traitement adéquat de la question de la dette et une refonte du système financier mondial pour plus d'équité et de solidarité. La BM pourra aussi être un pourvoyeur de ressources pour le financement du Secrétariat de l'OEACP et ses

programmes opérationnels, notamment à travers l'IDA qui dispose de guichets de financements concessionnels.

41. Le Fonds international de développement agricole (FIDA), institution spécialisée des Nations Unies, est une institution financière internationale dédiée au financement de l'agriculture. Tous les prêts du FIDA sont à des taux concessionnels. Le FIDA accorde également des dons pour appuyer la recherche, l'innovation, le changement institutionnel et les technologies utiles aux pauvres. Ces dons peuvent être régionaux, mondiaux ou spécifiques à un pays.

42. Le Fonds OPEP pour le développement international (OFID) constitue également un acteur multilatéral majeur qui ambitionne de favoriser le Partenariat Sud-Sud, à travers le renforcement de la coopération financière entre les pays membres de l'OPEP et d'autres pays en développement. Il intervient dans 134 de ces pays dont près de la moitié sont membres de l'OEACP, à travers des dons ou prêts concessionnels. Les interventions de l'OFID reflètent son engagement envers le Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies puisqu'elles appuient les ODD en accordant la priorité à des projets couvrant des secteurs d'importance stratégique comme l'énergie, l'eau et l'alimentation, avec les transports comme moteur de leur réalisation.

43. L'UE, partenaire classique des pays ACP, constitue, à travers la Commission européenne (CE) et la Banque européenne d'investissement (BEI), l'une des principales institutions régionales de financement du développement.

44. Les autres principales institutions régionales partenaires traditionnels de l'OEACP sont notamment :

44.1. Le Groupe de la Banque africaine de développement (AfDB), composé de la Banque africaine de développement, du Fonds africain de développement (FAD) et du Fonds spécial du Nigéria, a pour objectif premier de faire reculer la pauvreté dans ses pays membres régionaux en contribuant à leur développement économique durable et à leur progrès social. Le groupe finance, y compris sur les ressources concessionnelles du FAD et du FSN, des projets, des programmes et des études dans les secteurs de l'agriculture, de la santé, de l'éducation, des équipements collectifs, des transports et télécommunications, de l'industrie et du secteur privé ;

44.2. la Banque de développement des Caraïbes (CDB) a pour objectif de contribuer à la croissance et au développement économique harmonieux des États membres des Caraïbes et de promouvoir la coopération et l'intégration économique entre ces pays, tout en portant une attention particulière et urgente aux besoins des États les moins développés de la région. La CDB intervient, y compris à travers des prêts concessionnels, dans les différents secteurs économiques et sociaux ;

44.3. le Groupe de la Banque islamique de développement (IsDB), composé de cinq entités⁶, en plus de banque proprement dite qui est l'une de principales banques

⁶ Institut islamique de recherche et de formation (IIRF), Société islamique d'assurance des investissements et des crédits à l'exportation (SIACE), Société islamique pour le développement du secteur privé (SID), Société internationale de financement du commerce (SIFC) et Fondation mondiale du waqf.

multilatérales de développement, tant par le volume de ressources investies que par le nombre de pays membres bénéficiaires de ses appuis : 57 dont 22 sont également membres de l'OEACP. L'IsDB intervient, notamment à travers des subventions et des prêts concessionnels, dans les différents secteurs qui favorisent le développement et notamment ceux des infrastructures. Un Fonds de Solidarité Islamique pour le Développement (FSID) offre des prêts à des conditions favorables, destinés essentiellement à des projets et des programmes axés sur la réduction de la pauvreté, la réalisation des ODD et des programmes de micro-crédit dans divers secteurs (éducation, santé, etc.), notamment dans les pays membres de la BID appartenant à la catégorie des Pays les moins avancés (PMA) ;

44.4. La Banque d'investissement et de développement de la Communauté économique des Etats d'Afrique de l'Ouest, CEDEAO, (BIDC). La BIDC est une banque régionale d'investissement et de développement créée par les quinze (15) États membres de la CEDEAO par la transformation, en 1999, de l'ex-Fonds de coopération, de compensation et de développement de la CEDEAO. Elle est dotée de deux guichets, l'un chargé de la promotion du secteur privé et l'autre du développement du secteur public qui couvrent la plupart des secteurs d'infrastructures, des secteurs productifs et des secteurs sociaux et des autres services. La BIDC intervient à travers des prêts directs à long, moyen et à court terme, des prises de participation, des octrois de lignes de crédit et mises en place d'accords-cadres de refinancement et des opérations d'ingénierie et de services financiers ;

44.5. La Banque ouest-africaine de développement (BOAD) est l'institution commune de financement du développement des Etats de l'Union Economique Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). Elle a pour objectifs de promouvoir le développement équilibré des Etats membres et de contribuer à la réalisation de l'intégration économique de l'Afrique de l'Ouest. A cet effet, la BOAD intervient notamment pour le financement de projets intégrateurs visant à renforcer la complémentarité des économies des Etats membres de l'UEMOA et à améliorer leur compétitivité, particulièrement les projets d'infrastructures routières, portuaires, aéroportuaires et ferroviaires, d'énergie et de télécommunications, ainsi que les investissements productifs à caractère intégrateur, notamment dans le secteur cimentier. La BOAD soutient également la mise en œuvre des programmes d'investissements communautaires de l'UEMOA et l'émergence et l'essor d'un marché financier régional ainsi que le développement des partenariats public-privé et l'essor du secteur privé, avec un accent particulier sur l'appui aux petites et moyennes entreprises - petites et moyennes industries (PME-PMI). Elle intervient également dans les domaines de la sécurité alimentaire, de l'énergie et de l'environnement et du climat. Dans ce dernier domaine, la BOAD a développé des partenariats avec différentes institutions financières et mécanismes de financement de la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CCNUCC) ;

44.6. La Banque de développement des États de l'Afrique Centrale (BDEAC) est à l'Afrique centrale ce qu'est la BOAD à l'Afrique de l'Ouest. Elle ambitionne donc de contribuer au développement durable, à la diversification et à l'intégration des économies des pays de la Sous-région Afrique Centrale, à travers des financements concessionnels et/ou innovants des investissements publics visant la construction ou la modernisation des infrastructures de développement et la création,

l'acquisition, la restructuration ou la privatisation des entreprises de production. La BEAC intervient également dans le financement de projets d'investissement privé dans des domaines aussi variés que les infrastructures (énergie, télécommunications, ports, aéroports, chemins de fer, routes, matériels de transport, etc.), les industries et agro-industries, les mines, l'agriculture, l'élevage, la foresterie et le développement rural, l'immobilier, l'hôtellerie, les technologies de l'information et de la communication (TIC), l'éducation et la santé ;

44.7. la Banque arabe pour le développement économique en Afrique (BADEA) est une institution financière, financée par les Etats arabes en vue de développer la coopération économique, financière et technique arabo-africaine. Elle a pour missions de contribuer au financement du développement économique dans les pays africains, d'encourager la participation des capitaux arabes dans le développement économique africain, et de contribuer à la fourniture de l'assistance technique nécessaire au développement de l'Afrique. La BADEA accorde des dons pour le financement de l'assistance technique et des études de faisabilité et des prêts, à des taux très concessionnels, pour financer, à hauteur de 60% du coût total, les projets soumis par les pays éligibles et s'inscrivant dans le cadre de leurs plans de développement économique ou ayant un caractère régional et profitant donc à plusieurs pays africains en même temps tout en promouvant l'intégration économique régionale ;

44.8. la Banque nordique d'investissement (NIB), est une institution financière internationale détenue conjointement par les pays nordiques et baltes⁷ en vue de promouvoir leur croissance durable en finançant à long terme des projets qui améliorent la productivité tout en ayant des incidences positives sur l'environnement. La NIB attache une importance particulière à la durabilité des politiques d'aide au développement et à la promotion de la finance verte. Dans ce cadre, elle coopère avec d'autres institutions financières, participe à des forums internationaux et régionaux et est membre de plusieurs réseaux, forums et associations.

45. Les pays les plus riches, notamment les pays industrialisés, constituent les principaux pourvoyeurs de l'aide publique au développement, à travers leurs contributions aux institutions multilatérales ou régionales et aux fonds, alliances et mécanismes de financement mais aussi directement à travers leurs agences et fonds de coopération pour le développement. Les principales de ces agences et fonds sont :

45.1. l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) ;

45.2. l'Agence japonaise pour la coopération internationale (JICA) ;

45.3. l'Agence canadienne du développement international (ACDI) ;

45.4. l'Agence allemande de coopération internationale pour le développement (GIZ) ;

45.5. l'Agence française de développement (AFD) ;

⁷ Suède, Danemark, Norvège, Finlande, Islande, Estonie, Lettonie et Lituanie.

- 45.6. le Foreign, Commonwealth & Development Office (FCDO) qui a intégré en septembre 2020 le Département pour le développement international (DFID) du Royaume-Uni ;
 - 45.7. l'Agence espagnole pour la coopération internationale au développement (AECI) ;
 - 45.8. l'Agence norvégienne de coopération au développement (NORAD) ;
 - 45.9. l'Agence danoise pour le développement international (DANIDA) ;
 - 45.10. l'Agence de coopération internationale de l'association des communes néerlandaises (VNG) ;
 - 45.11. l'Agence suédoise de coopération internationale pour le développement (SIDA) ;
 - 45.12. l'Agence belge de développement (ENABEL) ; et
 - 45.13. l'Agence coréenne de coopération internationale (KOICA).
- 46.** Les interventions de la plupart de ces agences couvrent la quasi-totalité des pays en développement, notamment les pays membres de l'OEACP, et portent sur l'ensemble des secteurs et domaines qui concourent à un développement durable promoteur de sociétés où chacun peut vivre en bonne santé, en sécurité et dans la dignité. Ces interventions sont financées notamment à travers des dons ou des prêts concessionnels.
- 47.** A la faveur de l'adoption par la communauté internationale des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) puis des ODD et de l'organisation des différentes Conférences des parties (COP) réunissant les pays qui ont ratifié la CCNUCC dans le cadre de l'agenda des négociations internationales sur le climat, **plusieurs fonds, alliances et mécanismes spécialisés multilatéraux de financement ont été institués**. Parmi eux, les plus importants sont :
- 47.1. le Partenariat mondial pour l'éducation (GPE), partenariat multipartite et plateforme de financement qui, depuis vingt ans, œuvre à la construction de systèmes éducatifs solides et résilients dans les pays touchés par l'extrême pauvreté ou les conflits, afin de garantir à davantage d'enfants, les filles en particulier, l'éducation nécessaire pour s'épanouir et contribuer à l'édification d'un monde plus prospère et durable ;
 - 47.2. le Fonds pour l'environnement mondial (FEM), créé en 1991 et réunissant 183 Etats membres, des institutions internationales, des organisations non gouvernementales et le secteur privé, il est le plus important bailleur de fonds pour les projets visant à protéger l'environnement à travers la fourniture du financement additionnel pour couvrir les coûts supplémentaires liés à la transformation d'un projet présentant des bénéfices nationaux en un projet présentant des bénéfices environnementaux globaux. Le FEM finance, par des dons et prêts, des projets liés à la biodiversité, la lutte contre les effets du changement climatique, la dégradation des sols et les déchets et produits chimiques ;
 - 47.3. le Fonds vert pour le climat (GCF), mécanisme financier de l'Organisation des Nations Unies (ONU) rattaché à la CCNUCC, institué en 2010 et lancé en fin 2011. Il a pour objectifs de limiter ou de réduire les émissions de gaz à effet de serre dans les pays en développement et d'aider les communautés vulnérables à s'adapter

aux impacts déjà ressentis des changements climatiques. A cet effet, des fonds sont transférés des pays les plus avancés à destination des pays les plus vulnérables pour mettre en place des projets combattant les effets des changements climatiques ou d'adaptation au changement climatique ;

- 47.4. le Fonds mondial pour la lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, institué en 2002 pour combattre les pandémies les plus meurtrières de l'époque. Il investit dans la lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme à travers un modèle de financement basé sur un partenariat englobant le Fonds mondial, les gouvernements, la société civile, les personnes touchées par la maladie, les partenaires techniques, le secteur privé et d'autres partenaires. Les interventions du Fonds, qui couvrent les pays membres de l'OEACP, sont financées par des subventions ;
- 47.5. le Fonds de l'Alliance mondiale pour la vaccination et l'immunisation (GAVI) a été établi en 2000 en tant que fonds mondial destiné à accélérer les progrès de la vaccination et de l'immunisation infantiles dans les pays pauvres, en vue de sauver la vie des enfants et protéger la santé des populations en favorisant l'accès équitable aux vaccins dans les pays à faible revenu ;
- 47.6. le Fonds mondial pour les pertes et les préjudices au bénéfice des pays vulnérables affectés par les catastrophes climatiques (FMPP), est un nouveau mécanisme de compensation dont la création a été décidée à l'issue de la COP 27 de Sharm-El Cheikh de novembre 2022 et dont les modalités de fonctionnement et les sources de financement restent à préciser ;
- 47.7. le Fonds fiduciaire pour la résilience et la durabilité (FFRD), institué par le FMI en 2022 et ayant pour vocation d'aider les pays à revenu faible et les pays à revenu intermédiaire vulnérables à relever les défis structurels à plus long terme qui présentent des risques macroéconomiques, tels que le changement climatique et les pandémies. A cet effet, le fonds fournira un appui stratégique ainsi qu'un financement abordable et à plus long terme (échéance de 20 ans et délai de grâce de 10½ ans) pour aider à accroître la résilience des pays⁸ face aux risques à long terme qui pèsent sur la stabilité de la balance des paiements.

48. Le tableau ci-dessous récapitule les domaines d'intervention et les modalités d'accès aux ressources des acteurs du financement du développement partenaires traditionnels de l'OEACP.

Tableau 2 : Tableau synoptique des acteurs traditionnels de financement du développement

Institution	Domaines d'intervention			Ressources offertes			Possibilité d'accès aux ressources pour l'OEACP/Observations
	C, AT & AB*	TS*	SS*	D*	PP*	G et/ ou POP*	
1. Organisations, Institutions financières internationales, banques de développement multilatérales							
FMI	X			X	X		Accès réservé aux Etats membres
Groupe Banque	X	X		X	X	X	L'OEACP peut accéder aux dons. Pour ce qui est des prêts, l'OEACP peut jouer un

⁸ Trois quarts des pays membres du FMI dont les membres à faible revenu, la plupart des pays à revenu intermédiaire et l'ensemble des petits pays en développement.

mondiale							rôle de facilitateur en concluant un accord de partenariat avec la BM pour la mise à disposition des pays membres de l’OEACP d’une enveloppe financière pour le financement de projets régionaux ou nationaux dans les différents secteurs. Certains financements régionaux pourraient être rétrocédés à l’OEACP qui assurera la mise en œuvre des projets à travers son Secrétariat. Il est également envisageable que le Secrétariat soit délégué pour la mise en œuvre de certains projets régionaux sans qu’il y ait une rétrocession des prêts.
UE (Commission & BEI)	X	X		X	X	X	Urgence de mise en conformité du Secrétariat OEACP avec les piliers l’UE afin de tirer pleinement profit des opportunités de financement offertes par l’IVCDCI. Plaidoyer pour la mise en place d’un mécanisme spécifique de financement de la coopération UE-OEACP.
FIDA			Agriculture	X	X		L’OEACP peut accéder aux dons. Pour ce qui est des prêts, la même démarche qu’avec la Banque mondiale est possible.
OFID		X		X	X		
Groupe de la BAD (AfDB)	X	X		X	X	X	
CDB		X		X	X	X	
Groupe de la BID (IsDB)		X		X	X	X	
BOAD		X		X	X	X	
BIDC		X		X	X	X	
BDEAC		X		X	X	X	
BADEA	X	X		X	X	X	
NIB		X		X	X	X	
2. Agences bilatérales de développement							
USAID		X		X	X		L’OEACP peut accéder aux dons de ces agences de coopération bilatérale. Elle pourra également établir des partenariats avec ces agences pour l’affectation d’enveloppes d’aide concessionnelle aux pays OEACP, lesquels pourraient confier la mise en œuvre de certains projets au Secrétariat.
JICA		X		X	X		
ACDI		X		X	X		
AFD		X		X	X	X	
FCDO		X		X	X		
AECI		X		X	X		
NORAD		X		X	X		
DANIDA		X		X	X		
VNG		X		X	X		
SIDA		X		X	X		
ENABEL		X		X	X		
3. Fonds, alliances et mécanismes spécialisés multilatéraux							
GPE			Education	X			L’OEACP peut accéder aux dons de ces fonds, alliances et mécanismes spécialisés. Elle pourra également établir des partenariats avec ces partenaires pour la mobilisation de financement pour des projets régionaux ou nationaux de pays OEACP, lesquels
FEM			Environnement	X			
GCF			Changement climatique	X			
Fonds mondial			Santé (VIH, tuberculose & paludisme)	X			

GAVI			Santé (vaccination et immunisation)	X			pourraient confier la mise en œuvre de certains projets au Secrétariat.
FMPP			Changement climatique	X			Fonds créé en novembre 2022.
FFRD				X	X		L'OEACP pourra aider ses pays membres à faible revenu ou à revenu intermédiaire vulnérables pour bénéficier des ressources de ce Fonds.

* C, AT & AB : Conseils, Assistance technique et Appui budgétaire ; TS : Tous secteurs ; SS : Secteurs spécifiques ; D : Dons ; PP : Prêts préférentiels ; G et/ou POP : Garantie et/ou Prêts aux opérateurs privés

49. Par ailleurs, certaines **grandes fondations**, notamment des Etats Unies d'Amérique, **pourraient contribuer au financement de programmes et projets de développement durable et inclusif, particulièrement dans les domaines de la santé et de l'éducation**. Il reviendra au Secrétariat de l'OEACP de les approcher en vue de l'établissement de partenariats qui pourraient être élargis à d'autres acteurs de la coopération internationale, notamment les agences spécialisées des Nations Unies et les fonds spécialisés.

3.2.2 Les nouveaux acteurs du financement du développement

50. Les pays émergents, notamment les BRICS⁹ et certains pays d'Asie, s'affirment de plus en plus comme des acteurs importants de financement du développement tant à travers leurs contributions aux institutions multilatérales ou régionales et aux fonds, alliances et mécanismes de financement mais aussi directement à travers la Nouvelle Banque de développement des BRICS (NBD BRICS), les banques d'import-export (EXIMBANK) et les agences et fonds de coopération pour le développement. Les principales de ces agences et fonds sont :

50.1. l'Agence chinoise de coopération internationale pour le développement (CIDCA) qui gère un Fonds pour le développement mondial et la coopération Sud-Sud (FDMCSS) doté de quatre milliards de dollars et qui intervient tant dans les secteurs productifs, sociaux ou d'infrastructures que dans l'assistance alimentaire, l'aide humanitaire et les secours d'urgence ;

50.2. l'Agence internationale de développement souverain (IASD), créée en 2019 par la Fédération de Russie et qui a vocation à intervenir dans les différents domaines de la coopération au développement ;

50.3. l'Agence brésilienne de coopération (ABC), créée septembre 1987 au sein du ministère des Relations extérieures elle est responsable de la coordination des processus de négociation, de mise en œuvre et d'évaluation de l'ensemble des projets brésiliens de coopération technique (bilatérale et multilatérale). Les interventions de l'ABC portent notamment sur la coopération technique, l'aide humanitaire, la coopération en éducation (bourses d'étude pour étrangers) et les contributions aux organisations internationales (banques, fonds régionaux, ONU et autres organisations internationales) ;

⁹ Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud. Chacun de ces cinq pays a une EXIMBANK.

- 50.4. l'Administration chargée du Partenariat pour le développement au sein du ministère des Affaires étrangères indien¹⁰. Les interventions de cette administration portent notamment sur les secteurs de la santé, l'éducation, l'énergie (hydroélectrique) et les technologies de l'information ;
- 50.5. l'Agence turque de coopération et de développement (TIKA), créée, en 1992 après l'éclatement de l'Union des Républiques Socialistes Soviétiques (URSS) afin de développer la coopération entre la Turquie et les peuples turcophones. A partir de 2012, la TIKA s'ouvrira progressivement aux différents pays en développement et s'affirmera progressivement comme un acteur majeur de la coopération Sud-Sud et triangulaire. Les domaines d'intervention de la TIKA sont variés et couvrent les différents secteurs économiques et sociaux ;
- 50.6. le Fonds Saoudien de développement (FSD) est le bras du Royaume d'Arabie Saoudite dans le domaine du développement international. A ce titre, il octroie de prêts et des subventions pour les programmes de développement financés par le gouvernement du Royaume, notamment au profit de 84 pays, notamment par les moins avancés et les plus pauvres, et dans le cadre de partenariats ou en coopération avec diverses organisations régionales et internationales ;
- 50.7. le Fonds du Qatar pour le développement (QFFD) est l'institution publique qatarie chargée de coordonner et de mettre en œuvre des projets d'aide extérieure au développement au nom de l'État du Qatar. Il contribue au capital des institutions financières de développement internationales et étrangères et fournit aux pays en développement une aide humanitaire et une large gamme d'instruments financiers, y compris des subventions, des prêts bonifiés, des prêts commerciaux, des garanties et des investissements de développement. Le QFFD développe un vaste réseau de partenaires stratégiques au niveau national (ONG nationales, agences gouvernementales et secteur privé) et à l'échelle internationale (agences des Nations Unies, institutions internationales et fonds de développement) pour aider à l'atteinte des ODD ;
- 50.8. le Fonds koweïtien pour le développement économique des pays arabes (KFAED) est le premier fonds d'aide au développement mis en place par un pays en développement puisqu'il a été créé en 1961. Initialement destiné à aider les pays arabes, le KFAED a vu son mandat élargi en 1974 pour inclure tous les pays en développement. Ses opérations sont concentrées principalement sur les secteurs de l'agriculture et de l'irrigation, le transport et l'énergie, les communications, l'eau et l'assainissement. Il accorde des prêts, des garanties et des subventions, et fournit une assistance technique aux pays, institutions internationales et régionales de développement, personnes morales promotrices de projets impliquant plusieurs pays en développement. Le KFAED participe au capital d'institutions de développement et gère les subventions accordées par le Koweït aux pays en développement ;
- 50.9. le Fonds de développement d'Abu Dhabi (FDAD) a pour mission d'aider les pays en développement à atteindre une croissance économique durable et à réduire la

¹⁰ Elle coordonne la coopération bilatérale indienne pour le développement et gère les dons et le Programme indien de coopération technique et économique. Le ministère des Finances assure la gestion de l'aide multilatérale, ainsi que la supervision administrative des lignes de crédit et prêts concessionnels offerts par la Banque indienne d'importation et d'exportation.

pauvreté. A cet effet, il fournit des ressources financières concessionnelles sous forme de prêts souverains à 94 pays, arabes, d'Asie, d'Afrique, d'Europe et d'Amérique latine. A l'instar des autres fonds des pays du Golfe, le FDAD gère les subventions du gouvernement des Émirats arabes unis et développe des partenariats pour une garantir une meilleure efficacité de l'aide publique au développement qu'il fournit.

Tableau 3 : Tableau synoptique des nouveaux acteurs de financement du développement

Institution	Domaines d'intervention			Ressources offertes			Possibilité d'accès aux ressources pour l'OEACP/Observations
	C, AT & AB*	TS*	SS*	D*	PP*	G et/ ou POP*	
CIDCA		X		X	X		L'OEACP peut accéder à des dons de la CIDCA et peut jouer un rôle de facilitateur en concluant un accord de partenariat pour la mise à disposition des pays membres de l'OEACP d'une enveloppe financière pour le financement de projets régionaux ou nationaux sur les ressources du FDMCSS dans les différents secteurs. Certains financements régionaux pourraient être rétrocédés à l'OEACP qui assurera la mise en œuvre des projets à travers son Secrétariat. Il est également envisageable que le Secrétariat soit délégué pour la mise en œuvre de certains projets régionaux sans qu'il y ait une rétrocession des prêts.
IASD		X		X	X		Peu d'informations sont disponibles sur les modalités d'intervention de l'IASD. Toutefois, l'OEACP gagnera à l'approcher dans le cadre de sa stratégie de diversification des partenariats.
ABC			Coopération technique, Humanitaire, santé, Education	X	X		Le Brésil, l'Inde et la Turquie s'affirment de plus en plus comme contributeurs à l'aide publique au développement. L'OEACP gagnera à conclure avec eux des accords de partenariat pour accéder aux dons au profit du Secrétariat et aux prêts concessionnels pour les pays membres.
Inde			Santé, éducation, énergie et TIC	X	X		
TIKA		X		X	X		
FSD		X		X	X		De par les ressources dont ils disposent, les Fonds des pays du Golfe sont des contributeurs majeurs au financement du développement. L'OEACP gagnera à conclure avec eux des accords de partenariat pour accéder aux dons au profit du Secrétariat et aux prêts concessionnels pour les pays membres.
QFFD		X		X	X	X	
KFAED			Agriculture, transport, énergie, communications, eau et assainissement.	X	X		
FDAD		X		X	X		

* C, AT & AB : Conseils, Assistance technique et Appui budgétaire ; TS : Tous secteurs ; SS : Secteurs spécifiques ; D : Dons ; PP : Prêts préférentiels ; G et/ou POP : Garantie et/ou Prêts aux opérateurs privés

- 51.** Notons également que dans plusieurs des pays membres de l'OEACP, il existe des banques nationales, des caisses de dépôts et autres institutions à capitaux totalement ou majoritairement publics qui sont dédiées au financement du développement. Ces banques et institutions peuvent être approchées dans le cadre de la stratégie OEACP de mobilisation de ressources et notamment pour la contribution au capital du FFD.
- 52.** Les banques privées des pays membres de l'OEACP et étrangères, les banques de financement du commerce et les organismes de crédit à l'exportation ainsi que les autres investisseurs institutionnels (compagnies d'assurance, fonds de pension, fonds communs de placement, sociétés d'assurance et caisses de retraite) pourraient également être sollicités pour contribuer au financement du FFD.

3.3 Estimation des ressources nécessaires au financement du Secrétariat et des programmes et projets opérationnels de l'OEACP et scénarii de mobilisation

- 53.** Le coût des différents volets de la transformation du Secrétariat n'a pas encore été estimé avec précision, pas plus que ceux des programmes dans les quatre principaux domaines d'impact et les deux domaines transversaux du PS 2022-2025 du Secrétariat de l'OEACP¹¹. Toutefois, il est possible, en se basant sur les trois hypothèses suivantes, de faire une estimation indicative du volume de ressources nécessaires pour le financement du Secrétariat de l'OEACP et de ses programmes et projets opérationnels sur les deux années pleines restantes du PS 2022-2025 :
- 53.1. pour tenir compte du coût des mesures nécessaires pour la transformation du Secrétariat OEACP en un centre d'excellence et de l'effet inflation, le budget de fonctionnement du Secrétariat devra augmenter au moins de 30% en 2024 puis 20% en 2025 ;
- 53.2. le volume annuel de ressources affectées au financement des programmes et projets OEACP en 2024 et 2025 devra être au mieux équivalent à celui annuel moyen du 11^{ème} FED, soit 571 Millions Euros ;
- 53.3. la répartition de l'enveloppe destinée aux programmes et projets OEACP en 2024 et 2025 sera la même que celle retenue dans le Document de stratégie et programme indicatif 2014-2020 financé sur les ressources du FED, hors allocations à la Facilité pour la paix en Afrique (991 millions EUR) et à la réserve (640 millions EUR).
- 54.** La première hypothèse se fonde sur la nécessité de renforcer les capacités du Secrétariat, tant en ressources humaines qu'en moyens de fonctionnement, et de prévoir des enveloppes budgétaires suffisantes pour assurer une meilleure visibilité de l'OEACP à travers une présence accrue dans les conférences, réunions et autres fora traitant des différentes questions relatives au développement et au multilatéralisme.

¹¹ Les quatre principaux domaines d'impact sont (i) Développement durable et inclusif, (ii) Gouvernance et consolidation de la paix, (iii) Environnement et changement climatique, et (iv) Multilatéralisme et gouvernance mondiale. Les deux domaines transversaux sont (i) Femmes : Promotion de l'égalité hommes-femmes, protection et autonomisation des femmes et des filles, et (ii) Jeunesse : Mobilisation et autonomisation des jeunes et d'autres groupes vulnérables, de sorte qu'ils puissent participer véritablement aux processus politiques et de développement.

55. La deuxième hypothèse découle du fait qu'il est nécessaire de concilier l'exigence de prise en compte de la capacité d'absorption et celle de la mobilisation de ressources suffisantes pour le financement des programmes et projets opérationnels OEACP destinés à apporter, dans le cadre de la déclinaison du PS 2022-2025, des réponses efficaces aux différents défis auxquels les Etats membres de l'Organisation font face.
56. La troisième hypothèse, qui est aussi un constat, découle de l'avancement des travaux du Secrétariat, en concertation avec les différentes régions membres de l'OEACP, pour décliner le PS 2022-2025 en programmes opérationnels.
57. Partant de ces considérations, il serait raisonnable de chercher à mobiliser au titre de chacune des deux prochaines années un volume de ressources de 500 millions Euros pour le financement des programmes et projets OEACP. A partir de 2026 ce volume pourra être plus important puisque la capacité d'absorption aura été améliorée grâce à l'accroissement graduel des capacités du Secrétariat sur la période 2023-2025.
58. Sur la base des hypothèses explicitées ci-dessus, les ressources nécessaires pour les deux années pleines restantes du PS 2022-2025 seraient d'un peu plus d'**Un milliard et quarante-quatre millions Euros**, comme détaillé dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4 : Estimation indicative du budget 2024-2025 (en Euro)

Année/Rubrique	2024 (EUR)	2025 (EUR)	Total (EUR)
Budget de fonctionnement du Secrétariat	20,073,749.5	24,088,499,4	44,162,248.9
Programmes et projets OEACP	500,000,000	500,000,000	1,000,000,000
Total (EUR)	520,073,749,5	524,088,499,4	1,044,162,248.9

59. L'enveloppe annuelle de 500 millions EUR destinés au financement des programmes et projets OEACP permettra la mise en œuvre, en 2024 et 2025, de 48 programmes et projets se répartissant entre quatre secteurs qui couvrent les 4 principaux domaines d'impact et les deux domaines transversaux du PS 2022-2025 du Secrétariat OEACP.

Tableau 5 : Répartition sectorielle du budget des Programmes et projets OEACP en 2024 et 2025

Secteur	Nombre de programmes	Allocation 2024 (EUR)	Allocation 2025 (EUR)	%
1. Développement humain et social	9	150,000,000	150,000,000	30
2. Changement climatique	22	200,000,000	200,000,000	40
3. Appui au développement du secteur privé	15	125,000,000	125,000,000	25
4. Appui institutionnel au Secrétariat	2	25,000,000	25,000,000	5
TOTAL	48	500,000,000	500,000,000	100

60. Quelques scénarii de mobilisation des ressources pour le financement du Secrétariat de l'OEACP et de ses programmes opérationnels en 2024 et 2025 sont envisageables. Préalablement à la présentation de ces scénarii, il est utile de faire les précisions suivantes :

60.1. l'OEACP en tant qu'organisation multilatérale est éligible aux dons des différentes institutions de financement du développement. Une action diplomatique concertée du Secrétariat et des pays membres de l'OEACP pourra, sans doute, permettre de mobiliser d'importantes subventions ;

60.2. l'OEACP ne peut pas mobiliser des prêts, concessionnels ou non, auprès des différentes institutions de financement du développement dans la mesure où l'obtention de prêts est conditionnée par des garanties que l'Organisation ne peut fournir ;

60.3. l'OEACP, dont le Secrétariat est explicitement investi depuis la Conférence de Luanda d'une mission d'appui aux pays membres pour la mobilisation des ressources financières, peut conclure des protocoles d'accords avec les différents acteurs de financement du développement pour l'affectation d'enveloppes spécifiques aux pays membres de l'OEACP. Ces enveloppes pourraient être aussi affectées à certaines catégories spécifiques de pays, comme les Petits Etats insulaires en développement, (PIED), les Pays les moins avancés (PMA), les Pays à faible revenu hors PMA, les Pays sans littoral en développement (PSLD), les Pays les vulnérables aux changements climatiques ;

60.4. les pays membres de l'OEACP peuvent rétrocéder au Secrétariat des dons ou prêts accordés par les institutions de financement du développement et le charger de la mise en œuvre de projets régionaux comme ils peuvent le charger de cette mise en œuvre sans lui rétrocéder les financements. Dans les deux cas, le Secrétariat pourra percevoir des commissions pour couvrir les frais de gestion liés à la mise en œuvre des projets.

61. Le tableau ci-dessous présente les différents scénarii de financement du Secrétariat et des programmes opérationnels OEACP.

Tableau 6 : Scénarii de financement du Secrétariat de l'OEACP et de ses programmes et projets opérationnels

Budget/Sources de financement	Contributions Etats membres	Dons des Partenaires à l'OEACP	Dons et Prêts préférentiels rétrocédés par les Etats membres	Commissions pour Frais de gestion des projets délégués
Fonctionnement Secrétariat	X			
	X	X		
	X	X	X	
	X	X		X
	X	X	X	X
Programmes et projets OEACP	X	X		
		X		
		X	X	

62. Le financement du budget de fonctionnement du Secrétariat de l'OEACP pour les exercices 2024 et 2025 et les exercices ultérieurs peut être assuré selon cinq scénarii :

62.1. **Dans le premier scénario**, qui est le scénario idéal, les contributions des Etats membres, sensiblement revues à la hausse, couvrent l'intégralité des charges de fonctionnement du Secrétariat. Ce scénario est peu réaliste, à court et moyen terme, la contribution des Etats membres ne couvrant, en 2021, que 46,5% du

budget de fonctionnement du Secrétariat et son taux de mobilisation effective n'étant que de 68% ;

62.2. **Le deuxième scénario**, le budget de fonctionnement pourrait être financé par les contributions des Etats membres de l'OEACP, revues éventuellement à la hausse et mobilisées intégralement ou en grande partie dans les délais, et des dons obtenus des partenaires traditionnels et de certains nouveaux partenaires. Ce deuxième scénario est le plus adapté pour 2024 et 2025 et à moyen terme. Il exige une action diplomatique soutenue du Secrétariat et l'appui des Etats OEACP. Une table ronde des partenaires pourrait être organisée, le plus rapidement possible, à l'effet de mobiliser les financements du Secrétariat et des programmes et programmes opérationnels OEACP pour 2024-2025 ;

62.3. **Dans le scénario 3**, le budget de fonctionnement est couvert par les contributions des Etats membres, les subventions des partenaires et les commissions pour frais de gestion des programmes dont les financements auront été rétrocédés par les Etats membres au Secrétariat ;

62.4. **Le quatrième scénario**, le budget de fonctionnement pourrait être également financé par les contributions des Etats, les dons des partenaires et les commissions perçues pour la couverture des frais de gestion des projets dont la mise en œuvre est déléguée au Secrétariat sans pour autant lui rétrocéder les financements correspondants qui restent gérés par les Etats emprunteurs ou bénéficiaires des dons ;

62.5. **Le cinquième scénario** combine les deux précédents scénarii. Le budget de fonctionnement est financé par les contributions des Etats, les dons des partenaires à l'OEACP et les commissions reçues des Etats pour couvrir les frais de gestion des projets dont la mise en œuvre est déléguée au Secrétariat, avec ou sans rétrocession de leurs financements.

63. Les scénarii 3, 4 et 5 sont tous raisonnables à moyen et long terme, même si le scénario 3 devra être privilégié dans la mesure où il est plus susceptible de garantir la durabilité de la disponibilité des ressources en quantité suffisante et ce d'autant plus que la plupart des acteurs du financement du développement favorisent l'intégration régionale à travers des mécanismes financiers spécifiques.

64. **Pour ce qui est du financement des programmes et projets opérationnels OEACP en 2024-2025 et pour les années suivantes, trois scénarii peuvent être envisagés :**

64.1. **Dans le premier scénario**, les programmes et projets opérationnels OEACP sont financés en partie sur les contributions des Etats membres et pour le reste par les dons des partenaires. Ce scénario, qui est le scénario idéal, est peu raisonnable à court et moyen terme pour les raisons précisées ci-dessus en ce qui concerne la contribution des Etats membres de l'OEACP, l'incertitude sur le niveau de financement de l'UE, les délais courts pour approcher les différents partenaires potentiels et l'importance de l'enveloppe financière à mobiliser (plus de 1 milliard EUR pour seulement deux ans) ;

64.2. **Le deuxième scénario** consiste à assurer le financement des programmes et projets OEACP exclusivement sur des dons à mobiliser auprès des partenaires traditionnels de l'Organisation et des nouveaux acteurs de financement du développement.

C'est le scénario le plus approprié pour 2024 et 2025 et il nécessite une action diplomatique vigoureuse du Secrétariat épaulée par un soutien fort des différents pays membres de l'OEACP. La table ronde évoquée ci-dessus entrera dans le cadre de cette action vigoureuses du Secrétariat ;

64.3. **Dans le troisième scénario**, les programmes et projets OEACP sont financés par les dons à l'OEACP et les financements de programmes qui lui sont rétrocédés par les pays membres. A moyen et long terme, ce scénario est le mieux indiqué du fait de la garantie de durabilité des ressources qu'il est susceptible d'offrir.

65. Il est entendu qu'à moyen et long terme, l'opérationnalisation du FFD pourrait permettre de dégager des ressources pour contribuer au financement du budget du Secrétariat de l'OEACP et de ses programmes et projets opérationnels.

IV. PRINCIPES DIRECTEURS ET AXES DE LA SMR

66. Les principes directeurs et les axes de la stratégie OEACP de mobilisation de ressources pour le financement du développement puisent leurs fondements dans la Déclaration Nguvu Ya Pamoja de Nairobi de 2019 et celle de Luanda de 2022 et dans les principes du Plan d'action d'Addis-Abeba (PAAA) adopté par la communauté internationale en juin 2015 comme nouveau cadre mondial pour le financement du développement durable aligné sur la vision présentée dans l'Agenda 2030. Les principes et axes de la SMR font également référence au PS 2022-2025 du Secrétariat qui vise à le transformer en un centre d'excellence fournissant des services de qualité aux différents organes de l'OEACP.

4.1 Principes directeurs de la SMR

67. La SMR de l'OEACP repose sur six principes directeurs qui se soutiennent mutuellement pour converger vers l'objectif d'assurer un financement stable, durable, prévisible et suffisant des programmes et projets opérationnels de l'Organisation et du fonctionnement de son Secrétariat en vue de contribuer au financement du développement dans ses pays membres pour la réalisation des ODD.

Principe 1 - Répondre aux besoins de l'OEACP dans un contexte international de plus en plus incertain

68. Le Secrétariat de l'OEACP doit jouer un rôle déterminant dans l'affirmation de la nouvelle organisation comme acteur majeur du multilatéralisme dans un contexte mondial marqué par de profonds bouleversements et de crises de plus en plus graves qui nécessitent des actions concertées à l'échelle internationale. **Ce rôle requiert la diversification des partenariats stratégiques pour assurer la disponibilité de ressources stables et durables pour le financement des plans d'actions du PS 2022-2025 et des plans stratégiques suivants** - qui constituent les principaux instruments de planification de la transformation des structures de l'Organisation, notamment son Secrétariat et des programmes et projets opérationnels OEACP.

Principe 2 - Favoriser la complémentarité des sources de financement et des ressources

69. L'ampleur des défis auxquels les pays membres de l'OEACP font face, l'évolution du mandat de l'Organisation et les bouleversements que connaît le monde et qui impactent l'aide publique au développement (APD) exigent que la SMR favorise la complémentarité des sources de financement auxquelles l'OEACP pourra accéder et des ressources qu'elle pourra mobiliser.

70. La concrétisation de ce principe exige une efficacité et une efficience accrues dans l'utilisation des ressources mise à la disposition de l'OEACP, la diversification des partenariats stratégiques et l'optimisation des synergies nationales, régionales et internationales ainsi qu'un renforcement des capacités du Secrétariat. Elle exige également la systématisation de la programmation et de la mise en œuvre axées sur les résultats.
71. Ces exigences constituent, eu égard à leur importance, des principes directeurs de la SMR de l'OEACP.

Principe 3 - Promouvoir l'efficacité et l'efficience

72. L'amélioration de l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des ressources mises à la disposition du Secrétariat de l'OEACP constitue une condition nécessaire et indispensable pour la mobilisation de ressources stables et durables auprès des Etats membres de l'Organisation et des partenaires au développement. A cet effet et comme souligné au titre des objectifs spécifiques de la SMR, **la structure, la taille, les capacités et les systèmes de gestion du Secrétariat seront adaptés** afin qu'il puisse fournir un appui efficace et efficient au bon fonctionnement des organes de l'OEACP et des institutions conjointes et appuyer les Etats membres en vue de la mobilisation de ressources financières et du traitement de l'épineuse question de la dette extérieure. Parallèlement, un cadre de planification, de suivi, d'évaluation, et d'établissement des rapports (PMER), sera mis en place.

Principe 4 – Diversifier les partenariats stratégiques et optimiser les synergies nationales, régionales et internationales

73. La stratégie OEACP de mobilisation des ressources, tirera pleinement profit des opportunités de financement au niveau de chaque pays membre et des différentes commissions et organisations régionales ainsi qu'au niveau international. Il s'agira de **développer le maximum de synergies entre ces trois niveaux, de diversifier les partenariats stratégiques en exploitant toutes les opportunités qu'offrent la coopération Sud-Sud, la coopération Nord-Sud, le nouveau partenariat avec l'UE et la coopération triangulaire**, conformément aux principes du Plan d'action d'Addis-Abeba réaffirmés par la Déclaration Nguvu Ya Pamoja de Nairobi et la Déclaration de Luanda.
74. Le renforcement de la coordination entre le Secrétariat, d'une part, et les commissions régionales de l'OEACP¹² et les organisations membres du Comité de coordination des organisations interrégionales (CCOIR)¹³, d'autre part, sera fondamental pour optimiser

¹² Communauté de l'Afrique de l'Est (CAE), Communauté économique des États de l'Afrique centrale (CEEAC), Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC), Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), et Communauté de développement de l'Afrique de l'Est (SADC). Communauté des Caraïbes (CARICOM), Secrétariat du Forum des îles du Pacifique (SFIP).

¹³ Commission de l'Union africaine (UA), Forum des Caraïbes (CARIFORUM), Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA), Commission de l'océan Indien (COI), Autorité intergouvernementale pour le développement (IGAD), Organisation des États de la Caraïbe orientale (OECS).

les synergies. En effet, ces commissions et organisations ont déjà développé des SMR et tissé des partenariats qui peuvent constituer des bases solides pour la mobilisation de financement pour les programmes et projets OEACP ainsi que pour le fonctionnement du Secrétariat.

Principe 5 - Renforcer les capacités

- 75.** Le renforcement des capacités constitue une autre condition nécessaire et indispensable pour la mobilisation de ressources stables, prévisibles et durables. D'un côté, sans ce renforcement des capacités, le Secrétariat ne pourra pas assurer avec succès la triple coordination générale, institutionnelle et thématique qu'exige une mobilisation optimale des ressources. La coordination générale est celle avec l'ensemble des acteurs de financement du développement, qu'ils soient partenaires traditionnels de l'OEACP ou nouveaux bailleurs que le Secrétariat pourra approcher dans sa démarche de diversification des partenariats stratégiques. La coordination institutionnelle, quant à elle, est celle avec les différentes commissions régionales de l'OEACP et les organisations membres du CCOIR alors que la coordination thématique est celle avec les bailleurs en fonction de leurs domaines d'intervention afin d'assurer la complémentarité de leurs appuis et leur alignement sur les priorités stratégiques de l'Organisation.
- 76.** Le renforcement des capacités est également une exigence absolue dans la mesure où il impacte positivement la capacité d'absorption des ressources financières à travers l'amélioration de la capacité de conception des programmes et projets opérationnels et de suivi-évaluation de leur mise en œuvre ainsi que celle de l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des ressources et de la qualité des services et appuis fournis par le Secrétariat aux organes de l'OEACP, aux institutions conjointes et aux Etats membres.
- 77.** **Toute assistance aux programmes et projets OEACP devra comporter un volet ou des actions explicites de renforcement des capacités, de façon à développer et consolider les capacités en ressources humaines et institutionnelles du Secrétariat,** pour qu'il puisse remplir les différentes missions qui lui sont assignées et qui ont été élargies par la Déclaration de Luanda, et des autres organes.

Principe 5 - Effectuer des programmations et des mises en œuvre axées sur les résultats

- 78.** La programmation et la mise en œuvre axées sur les résultats constituent aujourd'hui, et davantage demain, une autre condition indispensable pour toute stratégie réussie de mobilisation des ressources. Elles se justifient par l'exacerbation de la concurrence pour l'obtention des ressources, du fait de la complexité grandissante de l'architecture de la coopération internationale, sous l'effet des bouleversements et crises que connaît notre monde. **Dans ce contexte de compétition financière, le Secrétariat de l'OEACP doit fournir, dans le cadre des programmes et projets opérationnels OEACP et à travers son fonctionnement courant, des services et appuis de qualité élevée, et ce en adoptant des mécanismes rigoureux de suivi et d'évaluation** qui lui permettent de respecter les délais prévus, d'intervenir de façon efficace et de rendre compte de ses actions.

79. Fondée sur ces cinq principes majeurs, la stratégie OEACP de mobilisation des ressources s'articule autour des quatre axes ci-après.

4.2 Axes de la SMR

Axe 1 : Planification, budgétisation, suivi et évaluation

80. La stratégie OEACP de mobilisation de ressources qui sera mise en œuvre par le Secrétariat sera cohérente et harmonisée et basée sur :

80.1. les orientations et priorités en matière d'élaboration, planification, suivi et évaluation des stratégies à moyen terme de l'Organisation telles qu'adoptées par ses différentes instances ;

80.2. les objectifs stratégiques du PS 2022-2025 qui ambitionne de transformer le Secrétariat en centre d'excellence qui fournit à l'OEACP « un appui pour le respect de ses engagements et obligations en matière de développement convenus au niveau international, et promeut l'intégration équitable de ses membres dans la communauté internationale et dans l'économie mondiale, sur la base des principes de solidarité et d'unité dans la diversité »¹⁴ ;

80.3. les plans de travail annuels des départements/unités et le programme de travail annuel consolidé du Secrétariat qui constituent le cadre principal de mise en œuvre du PS pour la réalisation des priorités stratégiques de l'Organisation dans ses principaux domaines d'impact.

81. A cet effet, les éléments d'un cadre PMER performant ont été définis dans le PS 2022-2025 du Secrétariat qui s'attèle à la finalisation de la conception de ce cadre puis sa mise en place afin de garantir la collecte systématique des données de nature à permettre d'assurer un meilleur suivi, de procéder à des ajustements, de tirer des enseignements et d'augmenter les chances d'un impact durable, tout en évaluant l'efficacité de l'utilisation du budget. Au sein du Bureau du Secrétaire général, un expert pourrait être désigné pour assurer la supervision de tous les aspects liés à la planification, au suivi, à l'évaluation et l'établissement des rapports à l'usage de l'Organisation et de ses partenaires.

82. Le PMER qui sera conçu et mis en place s'inspirera des bonnes pratiques et des exemples positifs identifiés dans le cadre des systèmes de PMER réputés performants, afin de maximiser la capacités d'absorption des ressources et d'optimiser leur utilisation au service du développement des pays membres de l'OEACP.

83. Le Secrétariat mettra également en place des règlements et des procédures appropriés appliquant des normes qui offrent des garanties équivalentes aux normes internationalement reconnues et promouvant l'appropriation dans la mise en œuvre des programmes et projets opérationnels de l'OEACP aux niveaux régional et national.

¹⁴ Plan stratégique du Secrétariat de l'OEACP 2022-2025 - Devenir un centre d'excellence.

- 84.** La stratégie OEACP de mobilisation des ressources privilégiera l'approche programme comme base de la coopération avec les partenaires internationaux et régionaux. Cette approche sera basée sur les documents de planification consolidés par le Secrétariat à partir des besoins exprimés par les différentes régions de l'Organisation.
- 85.** Le Secrétariat travaillera en étroite collaboration avec les différents partenaires dans le cadre de cycles d'identification, d'évaluation et de formulation et lors des phases de mise en œuvre et d'évaluation afin de s'assurer d'une allocation optimale des ressources aux activités et de l'alignement des différents appuis financiers et techniques sur les priorités stratégiques de l'OEACP. Ce souci d'alignement sera servi par l'établissement régulier, par le Secrétariat, de mises à jour sur les niveaux de financement nécessaire aux divers domaines d'impact de l'OEACP.

Axe 2 : Capacités pour la mobilisation des ressources

- 86.** Le Département de Macroéconomie, Financement du Développement et Programmation (MFDP), aura pour mandat, en concertation avec les autres départements du Secrétariat de l'OEACP, de soutenir les processus nécessaires à la mise en œuvre des activités de mobilisation de ressources auprès des Etats membres de l'OEACP et du partenaire traditionnel qu'est l'UE ainsi que des différentes institutions internationales et régionales de financement du développement et des autres partenaires potentiels.
- 87.** A cet effet, il sera élaboré un cadre de mobilisation des ressources dont les lignes directrices indiqueront les moyens de renforcer les efforts du MFDP et des autres structures du Secrétariat. Ces lignes directrices s'inspireront notamment des quatrième et cinquième objectifs stratégiques du PS 2022-2025 du Secrétariat, relatifs respectivement à l'adaptation et à la modernisation du Secrétariat et à son financement durable, et des résultats et produits connexes qui en découlent.
- 88.** Les plans de mobilisation de ressources synchronisés avec le cycle de planification constitueront d'importants outils de travail qui appuieront la mise en œuvre des Plans stratégiques successifs du Secrétariat OEACP et orienteront les négociations et l'interaction avec les institutions multilatérales, les pays tiers, et les organisations internationales et régionales qui seront approchés afin de diversifier les sources de financement.

Axe 3 : Consolidation et diversification des sources de financement

- 89.** Afin de garantir l'obtention d'un volume de ressources stables et durables suffisant pour financer le fonctionnement du Secrétariat de l'OEACP et de ses programmes et projets opérationnels, la SMR mettra l'accent sur la consolidation des sources de financement existantes et l'accès durable à de nouvelles sources.
- 90.** La consolidation des sources de financement existantes passera notamment par :
- 90.1. la consolidation et élargissement de la relation avec l'UE et la mise en conformité du Secrétariat avec les piliers de ce partenaire majeur, afin de tirer pleinement profit des opportunités de financement offertes par l'IVCDI ;

- 90.2. l'élaboration, l'adoption et la mise en œuvre d'un nouveau barème des contributions des États membres et le renforcement du plaidoyer auprès de ces États pour s'acquitter des arriérés de contributions et veiller au paiement régulier des contributions annuelles au budget de l'Organisation ;
 - 90.3. la mobilisation de contributions volontaires des États membres ; et
 - 90.4. l'opérationnalisation du Fonds fiduciaire et de dotation (FFD) institué par l'Accord de Georgetown révisé en vue d'assurer la viabilité financière de l'OEACP, grâce aux investissements et aux prêts qu'il pourra consentir.
- 91.** L'accès durable à de nouvelles sources de financement requiert également le renforcement et la diversification et l'intensification des partenariats avec les institutions multilatérales, les pays tiers, et les organisations internationales et régionales, particulièrement à travers :
- 91.1. la conclusion de nouveaux accords de partenariat pour le financement du développement et leur mise en œuvre, notamment dans le cadre de la coopération Sud-Sud et triangulaire (CSS&T) ; et
 - 91.2. la création de nouveaux guichets de financement et d'investissement dans le cadre du FFD.

Axe 4 : Cadre de dialogue avec les partenaires de la coopération

- 92.** Renforcer et élargir le rôle et la visibilité de l'OEACP sur la scène internationale et développer les capacités de mobilisation des ressources pour assurer un financement suffisant, stable et durable de ses organes et des programmes et projets opérationnels requièrent des cadres de dialogue avec les différentes parties prenantes acteurs de la coopération au développement.
- 93.** L'exploitation optimale des structures de dialogue existantes et, le cas échéant, la mise en place de nouvelles structures efficaces et crédibles dictent de parachever, le plus rapidement possible, la mise en œuvre de l'Accord de Georgetown tel que révisé en 2019, notamment à travers l'opérationnalisation et la fonctionnalisation de tous les organes de l'OEACP, y compris le Centre OEACP pour la coopération Sud-Sud et triangulaire de Malabo et les organes subsidiaires et consultatifs. C'est à ce prix que l'Organisation prouvera sa détermination à devenir un acteur majeur du multilatéralisme et s'imposera comme interlocuteur crédible aux différents partenaires de coopération, réussissant ainsi sa transformation.
- 94.** Le Secrétariat veillera à assurer, à travers ses différents départements dont les capacités seront renforcées à cet effet, la présence effective de l'OEACP dans les cadres de dialogue déjà mis en place au niveau international et régional pour le suivi des différents volets de l'Agenda 2030 pour le développement durable et des agendas spécifiques des différentes organisations et commissions régionales membres de l'Organisation.
- 95.** Pour chacun des quatre principaux domaines et des deux domaines transversaux d'impact de l'action de l'OEACP définis dans le PS 2022-2025 en application de la Déclaration Nguvu Ya Pamoja de Nairobi et de celle de Luanda, des groupes thématiques

pourront être établis de manière flexible et coordonnés par les départements afin de mieux harmoniser les interventions des partenaires et les aligner sur les priorités de l'Organisation. Dans chaque groupe, un partenaire chef de file pourra être désigné afin (i) d'aider à la facilitation de la coordination avec les autres partenaires déjà impliqués ou intéressés, (ii) de fournir les conseils stratégiques nécessaires au Secrétariat et aux autres structures de l'OEACP sur les avantages comparatifs de chaque partenaire et ses priorités en matière de domaines d'intervention, et (iii) à développer les synergies.

V. CONCLUSIONS EN MATIERE DE MEILLEURES PRATIQUES DE MOBILISATION DES RESSOURCES ET RECOMMANDATIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA SMR DE L'OEACP

96. Le réseau télématique international permet de consulter une riche documentation relative à la mobilisation des ressources au sein d'organisations dont certaines comparables à l'OEACP. De cette consultation, on peut tirer quelques conclusions relatives aux meilleures pratiques et formuler quelques recommandations pour la finalisation et la mise en œuvre de la SMR de l'OEACP.

5.1 Conclusions en matière de meilleures pratiques de mobilisation des ressources

97. Les différentes SMR¹⁵ et autres documents sur la mobilisation des ressources consultés montrent clairement que les meilleures pratiques sont celles adossées aux principes et articulées autour des axes décrits dans la partie 4 ci-dessus, en mettant notamment l'accent sur les quatre priorités ci-dessous :

97.1. Renforcer la fonction de planification, de suivi et d'évaluation afin de bien quantifier le volume de ressources nécessaires, de maximiser la capacité d'absorption de ces ressources et d'en optimiser l'utilisation en termes d'efficacité et d'efficience ;

97.2. Consolider la fonction de coordination et mobilisation des ressources financières et techniques, notamment à travers le développement des capacités humaines et l'amélioration des procédures et processus de travail afin de garantir l'alignement des contributions des partenaires sur les priorités ;

97.3. Diversifier les sources de financement en explorant les multiples opportunités qu'offre le paysage de financement du développement et en favorisant la conclusion de partenariats impliquant plusieurs bailleurs dans le cadre d'une approche-programme ;

97.4. Renforcer le dialogue, la coordination et le partage de l'information avec les différents partenaires, dans une perspective d'accroissement de leur appui, tout en conservant la direction du processus et en demeurant le propriétaire, afin de garantir l'alignement des contributions des partenaires sur les priorités de l'Organisation.

¹⁵ Notamment celles de la Conférence des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), du Programme commun des Nations unies sur le VIH/sida (ONUSIDA), de l'Agence de développement de l'Union africaine (AUDA-NEPAD), de la SADC, de la CEDEAO, de la Convention internationale pour la protection des végétaux (CIPV), ...

5.2 Recommandations pour la mise en œuvre de la SMR OEACP

98. Au vue des expériences réussies de mobilisation de ressources, le Secrétariat de l'OEACP gagnerait à mettre en œuvre les cinq recommandations capitales suivantes afin d'optimiser les chances de réussite de sa SMR.

Recommandation 1 : Identifier les besoins

- 99.** La première étape de la mobilisation des ressources consiste à identifier les besoins, à travers l'élaboration de budgets, régulièrement actualisés, sur la base des plans d'actions pluriannuels, et à déterminer les ressources existantes qui peuvent être utilisées pour y répondre et qui comprennent les actifs et les capacités¹⁶ déjà disponibles au niveau du Secrétariat de l'OEACP ou à celles dont il peut accéder.
- 100.** L'estimation des ressources nécessaires pour couvrir les coûts de fonctionnement du Secrétariat et des programmes et projets opérationnels pour les exercices 2024 et 2025 présentée au point 3.3 ci-dessus constitue une identification, même approximative, des besoins financiers pour les deux prochaines années. Elle devra servir de base, après affinement et déclinaison des programmes et projets opérationnels selon les domaines d'impact du PS 2022-2025 afin de mieux identifier les partenaires susceptibles de contribuer à leur financement, à l'organisation d'une table ronde des bailleurs de fonds, avant fin novembre 2023 de préférence.
- 101.** Pour le futur, le Secrétariat de l'OEACP devra veiller à enclencher, en concertation avec les différentes régions de l'Organisation, le processus d'élaboration d'un Plan Stratégique (PS) de l'OEACP sur un horizon déterminé et sa déclinaison en plans d'action pluriannuels et l'évaluation des ressources nécessaires pour leur mise en œuvre.

Recommandation 2 : Accroître le volume de ressources mobilisé auprès de l'UE, des Etats membres et des bailleurs déjà partenaires de l'OEACP

- 102.** Le mécanisme IVCDI de l'UE offre des opportunités de financement des différents secteurs couverts par les domaines d'intervention de l'OEACP. Il est donc possible d'accroître le volume de ressources mobilisé auprès du partenaire traditionnel, et ce d'autant plus qu'il est l'un des principaux pourvoyeurs de l'APD, en accélérant le processus de mise en conformité du Secrétariat avec les piliers de l'UE et en organisant une campagne diplomatique soutenue auprès des hautes instances de la Commission européenne et des différents pays membres de l'UE, notamment les plus importants en termes de contribution aux ressources de l'ICVDCI.
- 103.** L'engagement des Etats membres en faveur de la nouvelle dynamique de l'OEACP devrait se traduire, comme déjà évoqué au point 3.1 ci-dessus, par une augmentation de leur contribution au financement du Secrétariat et des programmes et projets

¹⁶ Ces actifs et capacités comprennent notamment les compétences internes, la formation, les ressources de gestion internes et les partenariats déjà existants.

opérationnels et une libération de leur contribution au financement du FFD. Un plaidoyer continu du Secrétariat serait utile à cet effet. Dans le cadre de ce plaidoyer, il sera nécessaire d'insister sur l'effet de levier qu'aura une augmentation des contributions des pays membres à travers l'encouragement des partenaires à apporter davantage de ressources, y compris pour la constitution du capital du FFD.

104. Pour les bailleurs traditionnels déjà partenaires de l'OEACP, le Secrétariat devra identifier les modalités pratiques d'optimisation des retombées de la coopération, en mettant l'accent sur les mesures à prendre pour favoriser l'accès aux différents guichets de financement disponibles, notamment les subventions et dons.

Recommandation 3 : Identifier les donateurs et les opportunités potentielles et opérationnaliser le FFD

105. La recherche de financements auprès de nouveaux partenaires, étape clé du processus de mobilisation des ressources, dicte de bien connaître les différents acteurs du paysage actuel de financement du développement dont les principaux ont été listés au point 3.2 ci-dessus. Pour chacun de ces acteurs, il conviendra d'identifier les opportunités potentielles de financement qu'il offre et d'analyser les tendances récentes en matière d'investissement afin de déterminer quels sont les besoins pour lesquels l'OEACP pourra chercher à mobiliser des ressources auprès de ce partenaire potentiel. Par la suite, il conviendra d'identifier les décideurs au niveau de chaque partenaire potentiel et de leur adresser un courrier pour les informer du souhait du Secrétariat de l'OEACP d'établir un partenariat avec leur institution.
106. Dans un premier temps, il conviendra de cibler les partenaires qui peuvent offrir des subventions non remboursables et dons, les prêts concessionnels nécessitant des garanties qui pourraient être ultérieurement sollicitées par le Secrétariat auprès de certains des pays membres de l'OEACP.
107. L'opérationnalisation du FFD requiert de mobiliser un volume de ressources suffisant pour le démarrage d'au moins l'un de ses guichets, d'où la nécessité du plaidoyer auprès des Etats membres et par la suite auprès des partenaires.

Recommandation 4 : Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication, de plaidoyer et d'approche adaptée à chaque donateur

108. L'approche des partenaires potentiels requière le développement d'une stratégie de plaidoyer et de communication avec des supports axés sur l'objectif spécifique de mobilisation des ressources et adaptés à chaque partenaire potentiel, en mettant en exergue le lien entre les objectifs qu'il poursuit et ceux de l'OEACP et les avantages qu'il peut attendre d'un partenariat avec cette organisation.
109. L'UE, les agences du Système des Nations Unies et les autres donateurs éventuels qui appuient déjà l'OEACP peuvent apporter une aide précieuse en matière de

mobilisation de ressources auprès de nouveaux partenaires. Il faudra donc veiller à leur demander conseil sur la meilleure façon de mobiliser les investisseurs potentiels et les encourager à devenir des points de contact pour faciliter la conclusion de partenariats avec ces investisseurs.

Recommandation 5 : Établir et maintenir des partenariats avec les fournisseurs de ressources

- 110.** Une fois les partenaires potentiels mobilisés et qu'ils sont disponibles pour fournir des ressources, la dernière étape est celle de création et formalisation de partenariats efficaces avec eux, à travers la définition du partenariat et l'engagement dans la planification conjointe et la stratégie. La définition du partenariat consiste en la définition de la relation avec le partenaire financier et comment cette relation fonctionnera avec transparence. C'est un accord avec le donateur qui définit notamment l'objectif du partenariat et sa durée, comment les ressources seront utilisées pour l'atteindre, le rôle de chaque partie dans le partenariat, les modalités de transfert des ressources et celles de leur utilisation. L'accord précise également comment l'utilisation des ressources sera surveillée et rapportée, les systèmes de communication qui seront mis en place pour échanger des informations avec le partenaire, entre autres.

VI. BESOINS IMMEDIATS EN RENFORCEMENT DES CAPACITES ET CADRE DE RESULTATS ET DE SUIVI-EVALUATION DE LA SMR

111. Les données disponibles ne permettent pas d'établir un véritable plan pluriannuel de renforcement des capacités pour favoriser la mise en œuvre réussie de la SMR de l'OEACP. Toutefois, elles permettent d'identifier des besoins immédiats. Par ailleurs, un cadre de résultats simplifié permettra du suivi-évaluation de la SMR OEACP.

6.1 Besoins immédiats en renforcement des capacités

112. Les deux projets d'appui au Secrétariat programmés pour 2024 et 2025 devront permettre d'élaborer un plan pluriannuel de renforcement des capacités du Bureau du Secrétaire Général et des différents départements opérationnels et d'entamer sa mise en œuvre. D'ores et déjà, l'examen des ressources humaines aujourd'hui disponibles au Secrétariat¹⁷ montre que le MFDP et le Service Médias, Communication et Relations Publiques (MCRP), qui seront en un premier temps les plus concernés par la mise en œuvre de la SMR, gagneraient à voir les besoins récapitulés dans le tableau ci-dessous satisfaits en toute urgence.

Tableau 7 : Besoins immédiats en renforcement des ressources humaines du Secrétariat OEACP

Structure/Besoins immédiats	Ressources humaines	
	Recrutement	Formation
Bureau du Secrétaire Général	2 Experts juniors pour assister l'Expert MCRP dans l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies d'approche et de communication différenciées selon les partenaires traditionnels et nouveaux	Formation aux techniques d'approche et de communication
MFDP	2 Experts financiers juniors pour appuyer en mobilisation de financements	Formations à la mobilisation des financements des deux experts déjà en fonction et des experts juniors à recruter

113. Naturellement, le recrutement des experts juniors fera naître des besoins immédiats en matière d'équipements de bureau, d'équipements informatiques et de Logiciels et applications pour la programmation et le suivi des activités ainsi qu'en matière de moyens de fonctionnement courant.

6.2 Cadre simplifié de résultats et de suivi-évaluation de la SMR OEACP

114. Le tableau ci-dessous présente un cadre simplifié de résultats et de suivi-évaluation de la SMR de l'OECP. Ce cadre rappelle l'objectif général et les objectifs spécifiques de la

¹⁷ Annuaire du personnel de l'OACP, <https://www.oacps.org/about-us/staff-directory/>

stratégie, les résultats et produits qui en sont attendus à mettre en œuvre et les structures qui en sont responsables. Le cadre définit également des indicateurs pour suivre et évaluer la mise en œuvre de la SMR en précisant leurs valeurs/situations de référence en 2023, les cibles à atteindre en fin 2025 et fin 2029, les sources de vérification, et les responsables.

- 115.** Le choix des années 2023, 2025 et 2029 se justifie par le fait que l'année 2023 est celle de démarrage de la mise en œuvre de la SMR alors que 2025 correspond à la dernière année du PS 2022-2025 et devrait être celle de finalisation du futur PS qui sera décliné en plans d'action pluriannuels dont le premier pourrait couvrir la période 2026-2029.

Tableau 8 : Cadre simplifiée de résultats et de suivi-évaluation de la SMR OEACP

Objectif : Assurer un financement stable, durable, prévisible et suffisant des programmes opérationnels de l'OEACP et du fonctionnement de son Secrétariat et diversifier les partenariats stratégiques en vue de contribuer au financement du développement dans les pays membres de l'organisation pour la réalisation des ODD							
CHAÎNE DES RÉSULTATS		INDICATEURS DE PERFORMANCE			MOYENS DE VÉRIFICATION	RISQUES/ MESURES D'ATTÉNUATION	RESPONSABLE
		Indicateur	Situation de référence	Cible			
IMPACT	Les ressources financières mobilisées sont suffisantes	Taux de couverture du budget prévisionnel du Secrétariat et des programmes opérationnels	xx% (2023)	70% (2025) ; 100% (2029)	Rapports financiers du Secrétariat	Faibles mobilisation des ressources/Plaidoyer continu et appui des Etats	Secrétariat
	Les partenariats stratégiques sont diversifiés	Nombre de partenariats stratégiques	xx (2023)	20 (2025) ; 60 (2029)	Rapports d'activité du Secrétariat	Faible mobilisation des partenaires/Stratégies d'approche différenciée & Appui des Etats	
EFFETS	Stratégie, claire et coordonnée pour solliciter, obtenir, utiliser, suivre et gérer les fonds et les appuis fournis dans le cadre de la coopération au développement, adoptée et mise en œuvre	Elaboration d'un Cadre de mobilisation des ressources	0 (2023)	1 (2025)	Rapports d'activité du Secrétariat	Faiblesses des capacités /Renforcement des capacités en ressources humaines et outils de travail/Amélioration du système de suivi-évaluation et de reporting	Secrétariat/ MFDP et AFHR
	Efficacité de l'aide publique au développement fournie à l'OEACP améliorée	Elaboration d'un Cadre de planification, de suivi, d'évaluation, et d'établissement des rapports (PMER)	0 (2023)	1 (2025)			Secrétariat/Expert PMER et MFDP
	Mobilisation accrue de ressources intérieures en renforçant la contribution des Etats membres au financement de l'Organisation	Degré d'atteinte de résultats des programmes OEACP	xx% (2023)	50% (2025) ; 70% (2029)	Rapports d'évaluation	Insuffisante mobilisation des contributions des Etats/Plaidoyer continu du Secrétariat Général	Secrétariat
	Partenaires existants renforcés et consolidés	Taux de mobilisation des contributions des Etats membres	68% (2021)	80% (2025) ; 100% (2029)	Rapports financiers du Secrétariat		
	Nouveaux partenariats développés	Nombre de partenariats existants renforcés et consolidés	X (2023)	5 (2025) ; 20 (2029)	Rapports d'activité du Secrétariat	Faible mobilisation des partenaires/Stratégies d'approche différenciée & Appui des Etats	Secrétariat
	Secrétariat de l'OEACP restructuré et modernisé	Nombre de nouveaux partenariats	X (2023)	15 (2025) ; 40 (2029)			
PRODUITS	Planification, suivi, d'évaluation et d'établissement des rapports (PMER)	Un plan de restructuration et modernisation élaboré et mis en œuvre	0 (2023)	1 (2025)	Rapports d'activité du Secrétariat	Insuffisances des ressources financières et des capacités humaines/Plaidoyer auprès des partenaires et appui des Etats membres	Secrétariat
	1.1 Plan stratégique (PS) pluriannuel élaboré 1.2 Plans de travail et budgets annuels (PTBA) des départements et unités élaborés	PS pluriannuel disponible PTBA disponibles	2023 (PS 2022-2025) 2023 : Non	2025 (PS 2026-2029) Chaque année			

1.3 Plan de travail et budget annuel consolidé du Secrétariat élaboré	PTBA consolidé disponible	2023 : Non	Chaque année			
1.4 Système de suivi-évaluation élaboré et mis en œuvre	Système de S-E disponible	2023 : Non	2025 : Système SE mis en place			
1.5 Système de reporting élaboré et mis en œuvre	Système de reporting disponible	2023 : Non	2025 : Système de reporting mis en place			
Capacités pour la mobilisation des ressources						
1.6 Capacités du MFDP renforcées	Equipe étoffé et moyens de fonctionnement accrus					
1.7 Cadre de mobilisation des ressources (CMR) élaboré et mis en œuvre	CMR opérationnel	2023 : Non	2025 : Equipe renforcée, CMR opérationnel et synchronisation avec le cycle de planification	Rapport d'activité du Secrétariat	Insuffisances des capacités humaines/ Renforcement des capacités par le recrutement et la formation	Secrétariat/MFDP, AFHR & Expert PMER
1.8 Plans de mobilisation des ressources (PMR) et cycle de planification synchronisés	PMR synchronisés avec le cycle de planification					
Consolidation et diversification des sources de financement						
1.9 Relation avec l'UE consolidée et élargie	Mise en conformité du Secrétariat avec les piliers de l'UE	2023 : Non	2025 : Conformité assurée			
1.10 Contributions des Etats membres réévaluées et régulièrement payées	Taux de mobilisation des contributions des Etats membres	68% (2021)	80% (2025) ; 100% (2029)	Rapport d'activité du Secrétariat	Faible mobilisation des partenaires et Insuffisante mobilisation des contributions des Etats /Stratégies d'approche différenciée & Appui des Etats et; /Plaidoyer continu du Secrétariat Général	Secrétariat
1.11 FFD opérationnalisé	FFD opérationnel					
1.1 Nouveaux accords de notamment dans le cadre de la CSS&T conclus	Partenariats conclus	2023 : Non X (2023)	2029 : FFD opérationnel 15 (2025) ; 40 (2029)			
Cadre de dialogue avec les partenaires de la coopération						
1.12 Coordination générale avec les partenaires instituée	Participation aux grands fora, réunions et autres rencontres périodiques des acteurs de la coopération au développement	2023 : x participations	2025 : y participations ; 2029 : z participations			
1.13 Coordination institutionnelle avec les commissions régionales renforcée	Mécanismes formalisés de coordination élaborés et mis en œuvre	2023 : Mécanismes peu opérationnels	2025 : Mécanismes opérationnels			
1.14 Coordination thématique avec les partenaires mise en place	Mécanismes formalisés de coordination élaborés et mis en œuvre	2023 : Mécanismes formels inexistants	2025 : Mécanismes formels opérationnels	Rapport d'activité du Secrétariat	Insuffisances des ressources financières et des capacités humaines/ Plaidoyer auprès des partenaires et appui des Etats membres	Secrétariat
1.2 Opérationnalisation des différents organes de l'OEACP assurée	Centre OEACP pour la CSS&T de Malabo et organes subsidiaires et consultatifs opérationnels	2023 : Centre de Malabo et organes subsidiaires et consultatif non opérationnels	2025 ; Centre de Malabo et organes subsidiaires et consultatifs opérationnels			