



AFRICAN ASSOCIATION FOR  
PUBLIC ADMINISTRATION AND  
MANAGEMENT (AAPAM)



ASSOCIATION AFRICAINE POUR  
L'ADMINISTRATION PUBLIQUE  
ET LE MANAGEMENT (AAAPM)



43EME TABLE RONDE DE L'ASSOCIATION AFRICAINE POUR  
L'ADMINISTRATION ET LE MANAGEMENT(**AAPAM**)

**THEME CENTRAL**

UNE ADMINISTRATION PUBLIQUE AGILE ET RESILIENTE POUR LE  
DEVELOPPEMENT DURABLE EN AFRIQUE

**SOUS THEME**

Renforcement du leadership et de la capacité de gestion dans l'administration  
publique

Kampala, Uganda, du 26 au 29 Novembre 2024

# THEME

## RENFORCEMENT DE CAPACITES DES CADRES ET AGENTS DE L'ETAT COMME PILIER DU DEVELOPPEMENT EN AFRIQUE DE L'EST : CAS DU BURUNDI

par

Doctorant NDAYIZAMBA AIME, Enseignant- Formateur à l'Ecole Nationale du  
Burundi

# Plan de l'exposé

- Introduction
- Méthodologie
- Problématique et Question de Recherche
- Notion de renforcement de capacité et de développement
- Revue de la littérature
- Rôle des Organisations Internationales
- Processus de RC
- Analyse SWOT
- Résultats de recherches
- Suggestions et Recommandations

# Espace de l'EAC

- Kenya ,Ouganda et Tanzanie 2001
- **Burundi et** Rwanda 2007
- Sud Soudan 2016
- RDC 2022
- somalie 2023
- superficie : 1,82 million de km<sup>2</sup>,
- population 329,95 millions d'habitants (estimation de 2022)

# Présentation du Burundi



- superficie : 27.834 km<sup>2</sup> sans accès à la mer .
- Densité: 440 habitants au km<sup>2</sup>/ parmi les plus densément peuplés
- 14% de la population est urbaine.
- Taux d'alphabétisation de 85,6%
- Population estimée à 12.255.000 d'habitants avec un taux de croissance de 3,3 % en 2016.
- Hommes/Femmes:49,6% : 50,4%
- Taux de natalité: 37,8 ‰, de mortalité: 7,6 ‰

## Eclairage sur le sujet

- L'objectif de l'étude est de montrer l'impact du renforcement des capacités des agents et cadres de l'Etat sur le développement en Afrique de l'Est en général et particulièrement au Burundi.

# Outils pédagogiques

## ➤ Hypothèse

- ✓ Le phénomène de renforcement de capacités des cadres et agents de l'Etat influence le développement en Afrique de l'Est.

## ➤ Méthodologie

- ✓ Observation directe /Enquete /entretien et analyse documentaire

## ➤ Questions de recherche

- Comment le phénomène de renforcement de capacité des cadres et agents de l'Etat influence t-il le développement au Burundi ?
- Un développement durable / pérenne / est- elle possible sans qu'il ait un renforcement de capacité adéquat/adapté/ régulier/ mesuré des cadres et agents de l'Etat?



# pourquoi le renforcement de capacité

*« Le vent du changement souffle partout et sur tout, sur nos systèmes d'organisation et institutions, sur nos savoirs et nos savoir-faire, nos modes de penser et d'agir et nous oblige de rester vigilant et de toujours planifier nos renforcements de capacités. Si vous refusez de changer, ceux qui changent vous laisseront derrière eux, ou progresseront jusque chez vous et vous mettront à genoux ».*

# Notion de RC

- Le PNUD définit le RC comme le processus par lequel particuliers, organisations et sociétés acquièrent, accroissent et entretiennent les aptitudes requises pour fixer leurs propres objectifs de développement et pour les atteindre;
- D'une façon précise, le RC consiste essentiellement à doter à un individu/entreprise/institution des compétences, des processus et des ressources nécessaires pour exploiter pleinement son potentiel;
- Si le pays ne dispose pas de capacités humaines, organisationnelles et institutionnelles pour utiliser efficacement les ressources disponibles, les résultats seront limités;

# suite

- Sans un renforcement des capacités, sans développement des compétences des institutions nationales, il n'y a pas de croissance soutenue;
- Le faible niveau des capacités constitue un sérieux obstacle à l'atteinte des objectifs de réduction de la pauvreté;

# Notion de développement

## **Le développement fait référence:**

- Au progrès économique et social au sein d'une zone géographique;
- Aux mutations structurelles dont bénéficie la population;
- A une amélioration des conditions de vie de la population;

La réalisation des objectifs en matière de développement repose sur la capacité des individus, des organisations et des sociétés à se transformer afin d'atteindre leurs objectifs.

## suite

- Sans lois, politiques, stratégies et procédures pour les appuyer, sans organisations opérationnelles et efficaces, sans personnel qualifié et compétent, les pays ne disposent pas des fondations nécessaires pour planifier, mettre en œuvre et examiner leurs stratégies locales et nationales de développement.
- Les efforts de RC d'analyse contribuent de manière décisive au progrès économique.
- Le fondement du développement repose sur le RC et les réformes économiques.

# Revue de la littérature

- Les travaux antérieurs convergent pour dire que la qualité des institutions reflète les efforts consacrés au renforcement de capacités et joue un rôle important dans la croissance.
- A titre illustratif, une enquête a été menée pour connaître l'opinion des autorités africaines sur la formation offerte par le FMI. Elle a conclu que cette formation a permis d'améliorer les capacités analytiques des agents des organismes publics dans un vaste éventail de domaines, tels que l'analyse macroéconomique et la programmation financière, la préparation des budgets ou la mise en place et le fonctionnement d'une administration du Trésor.

# Suite

- Dans les années 60, le potentiel de croissance de l'Afrique était parfois jugé supérieur à celui de l'Asie de l'Est. Easterly et Levine (1997) laissent penser que, si ce potentiel ne s'est pas concrétisé, cet échec est étroitement lié à une série de facteurs sociopolitiques, et en particulier à l'insuffisante scolarisation, (...)

# Rôle des Organisations Internationales sur le RC

- *Le RC a une place centrale dans les efforts que le PNUD déploie pour aider les pays à réaliser les OMD.*
- *ce dernier appuie les pays pour se doter des bases qui faciliteront des progrès à long terme.*
- Le FMI contribue au RC sur l'analyse et l'action économiques.
- Au cours des vingt dernières années, le FMI a formé plus de 3.000 fonctionnaires africains.



# suite

- Au Burundi, les organisations comme la BM, PNUD, AUF, PAGEF, CEREP Burundi, BBIN, DISCO, etc appuient beaucoup dans le RC.
- Elles interviennent souvent sur le plan financier notamment dans l'identification des besoins en formation. D'autres donnent un appui matériel en termes d'équipements physiques (Ordinateurs, Véhicules, matériels divers de formation, etc.).

# Processus de RC

- Réunir les partenaires et forger un consensus
- Evaluer les capacités existantes et les besoins de capacités
- Formuler les stratégies
- Appliquer les stratégies
- Suivre et évaluer les stratégies

# différents Niveaux de RC

- Individuel (expérience, connaissances, compétences techniques)
- organisationnel (politiques internes, conventions, procédures, cadres)
- Environnement (politique, législation, relation de pouvoir, normes sociales)

# ANALYSE SWOT

## FORCE

- Existence d'une Ecole Nationale de renforcement des capacités avec des missions, un budget, une structure, un cadre juridique et du personnel;
- Des formateurs qualifiés et compétents ;
- Existence d'une étude évaluation des besoins en capacités de 2008

## FAIBLESSE

- Concentration sur le niveau individuel
- Programmes de RC conçus dans des langues étrangères
- certains modèles et stratégies de RC importés par les OI
- insuffisance du Budget et du matériel;

# analyse swot /suite

## force

- Depuis l'année 2012, le Burundi dispose d'au moins une stratégie nationale de développement qui intègre des objectifs précis de RC;
- **Existence d'un niveau moyen des** mécanismes institutionnels de dialogue entre les institutions nationales (société civile, secteur privé) et les partenaires au développement sur le RC

- 

## Faiblesse

- Mentalité des participants;
- un niveau insuffisant de transparence en matière d'information sur la coopération bilatérale en faveur du RC;
- Faible participation de la société civile à la définition des priorités du programme de RC

# SUITE

## Opportunité

- Volonté des partenaires : Soutien des OI et de la société civile ;
- Les NTIC qui facilitent le transfert et développement des connaissances ;
- Intégration régionale
- Volonté et compétition entre les Etats pour le développement

## Menace

- très peu de recherches dans le domaine du RC;
- Des mesures de RC adaptées au niveau national mais appliquées au niveau local;
- Non maîtrise du contexte PESTEL par les consultants internationaux souvent alignés;

# RESULTATS DE L'ETUDE

- Les organisations internationales, les autorités politiques et la société civile jouent un rôle important avant, pendant et après les sessions de RC;
- Les structures d'organisation des sessions de formation connaissent des difficultés liées à l'insuffisance et l'inadaptation du matériel, à l'insuffisance des moyens financiers, au grand nombre des demandeurs du service de RC et au public cible souvent mal identifié;
- certains responsables des institutions ne sont pas rationnel dans le choix des participants dans les sessions de RC . Le choix des participants se base quelques fois sur des considerations subjectives;

# SUITE

- Des sessions de RC ne respectent pas les normes suite au manque du matériel adapté, au choix des participants , aux endroits de passation de formation inconfortable, aux formateurs qui ne sont pas suffisamment motivés et aux contenu de formations non adapté aux participants;
- Difficulté d'assimilation des contenus des sessions de formations grace à la langue de formation;
- Le RC joue un role de premier plan sur le développement d'un pays.



# SUGGESTIONS et RECOMMANDATIONS

- Chaque pays devrait avoir au moins une institution de recherche et d'études en matière de RC disposant des d'experts, du materiel adapté et d'un budget suffisant.
- Le choix des participants dans une session de formation devrait etre judidicieux et tous les détails de la formation devrait parvenir aux concernés en temps raisonnable;

# SUITE

- Les stratégies de renforcement des capacités adoptées au niveau central ou fédéral peuvent ne pas convenir au niveau de l'Etat ou de la province. Les ressources, les capacités et les besoins ne sont pas les memes. une adaptation des stratégies doit etre faite chaque fois de besoin;
- Augmenter la mobilisation des ressources internes pour les besoins du RC;
- A compétence égale, privilégier les experts nationaux/régionaux qui connaissent les réalités et le contexte du terrain;
- Les responsable au niveau de l'Etat devraient privilegier le RC des niveaux organisationnel et institutionnel qui semblent ne pasm **etre** privilégiés
- Mettre en place une unité nationale de coordination de l'aide au RC
- Privilégier l'organisation des sessions de formation dans une langue compréhensible par tous participants;

# SUITE

- Décentraliser les services de l'institutions de renforcement de capacité au niveau régional et local;
- Prendre en compte le secteur informel lors de l'élaboration des politiques de RC;
- Commencer par les capacités existantes, puis entamer celles qui manquent lors de la définition d'une stratégie de RC;
- pour mettre en route le processus de développement des capacités, il est important de concevoir un mélange d'initiatives à impact de court, moyen et long terme.

Fin

- Merci de votre aimable attention