



**SSATP**

Programme de politiques  
de transport en Afrique

**Cadre Institutionnel pour le Troisième Plan de  
Développement**



## Acronymes

AFD	Agence française de développement
BAD	Banque africaine de développement
BM	Banque mondiale
CE	Commission européenne
CER	Communautés économiques régionales
DP2	Second Plan de Développement
DP3	Troisième Plan de Développement
PIDA	Programme pour le Développement de l'Infrastructure en Afrique
SSATP	Programme de politiques de transports en Afrique
UA	Union africaine
UNECA	Commission économique des Nations unies pour l'Afrique
VIH/SIDA	Virus de l'immunodéficience humaine / Syndrome ImmunoDéficient Acquis



## Revue à Mi-Parcours

Les principaux objectifs de la revue étaient d'évaluer les progrès réalisés pour atteindre les résultats du deuxième plan de développement (DP2) du SSATP et de recommander, sur la base des éléments recueillis à la fois dans la documentation disponible, lors d'une enquête auprès des parties prenantes et au cours des visites sur le terrain dans un échantillon de pays bénéficiaires, les améliorations nécessaires à la pleine réalisation du DP2 ainsi que l'orientation future du Programme.

La revue s'est concentrée sur sept questions :

- Dans quelle mesure le DP2 a-t-il répondu aux besoins du secteur des transports en Afrique subsaharienne (ASS) ?
- Dans quelle mesure la mise en œuvre du programme de travail du DP2 a-t-elle soutenu les réformes de la politique des transports dans les pays partenaires et Communautés économiques régionales (CER) ?
- Dans quelle mesure le système de gouvernance du SSATP a-t-il soutenu la mise en œuvre des meilleurs résultats possibles eu égard au volume de financement reçu ?
- Dans quelle mesure le DP2 du SSATP a-t-il conduit à des réformes cohérentes et harmonisées régionalement des politiques dans les pays partenaires ?
- Dans quelle mesure les activités du DP2 ont-elles apporté une valeur ajoutée aux réformes des politiques de transport régionales et nationales ?
- Dans quelle mesure les activités du DP2 du SSATP ont-elles été coordonnées avec les interventions des autres partenaires ?
- Dans quelle mesure le DP2 a-t-il contribué à promouvoir les problématiques transversales ?



## **Conclusions de la revue à mi-parcours**

Au moment de la revue, la contribution du SSATP à la promotion de politiques et de stratégies de transports saines en Afrique dans le cadre du DP2 était encore limitée. Les divers facteurs institutionnels et opérationnels ayant conduit à cette situation sont précisés ci-dessous. Le programme a souffert des lacunes de certains facteurs opérationnels comme les délais de mobilisation des fonds, le sous-effectif et l'absence de l'équipe du SSATP durant la quasi-totalité de l'année 2011. Il faut aussi reconnaître que le développement de politiques prend du temps et que les résultats d'activités de plaidoyer reposent sur un ensemble complexe d'acteurs qui dépasse largement la structure actuelle du SSATP. Cela explique notamment les difficultés et les délais rencontrés par le programme pour remplir sa mission et justifie les recommandations présentées dans la section 3 de la présente note.

### **Le modèle du SSATP pour favoriser des politiques saines**

Si au cours du DP2, le SSATP a peu à peu modifié son approche en faveur de l'adoption de politiques de transport saines, en abandonnant les activités d'intégration pour des activités de sensibilisation, les résultats et impacts ont été limités. Le modèle diffus d'intégration a été progressivement remplacé après la Déclaration de Paris (2005) par des plateformes de dialogue nationales multi-bailleurs. Des sources de financement alternatives sont disponibles de la part des pays du groupe BRIC (et en particulier la Chine) pour développement des infrastructures qui sont plus conciliantes en termes de réformes des politiques que les partenaires de développement traditionnels du SSATP. L'augmentation progressive des recettes d'exportation de la plupart des pays membres diminue d'autant le besoin de s'appuyer sur les ressources des partenaires de développement et les capacités d'intégration de ceux-ci.

L'appropriation du programme par les pays membres est faible, ce qui ne lui permet pas d'être un partenaire reconnu par les pays au sein du dialogue sur les politiques. Du fait de sa localisation, le SSATP est unanimement identifié par les pays africains comme un programme de la Banque mondiale. La localisation à Washington rend aussi difficile l'interaction avec les pays et le développement d'un dialogue sur les politiques avec les décideurs. Le SSATP est aussi considéré comme un programme conduit par les partenaires au développement. Sa structure est prédéfinie ce qui lui enlève la flexibilité de répondre aux demandes des pays.

Depuis le lancement du DP2, le SSATP n'a pu s'ajuster aux défis émergents du secteur des transports en Afrique. Le programme de travail du DP2 répond au problème de définir des politiques de transport adaptées. Toutefois, ces problématiques n'ont pas été sélectionnées et hiérarchisées en fonction d'une mise à jour des défis rencontrés par le secteur des transports en Afrique. Le SSATP poursuit aussi des activités qui étaient en cours sous le DP1 et même avant. Sa position stratégique a été adoptée en interne, sans implication notable des pays membres du SSATP.

Le leadership du SSATP dans le développement de la politique s'est affaibli. Les Communautés économiques régionales (CER), les partenaires du développement et les pays membres sont livrés à eux-mêmes pour choisir parmi les multiples hybrides d'anciennes bonnes pratiques et les récents développements en matière de politiques ceux qu'ils désirent conserver. Des opportunités existent pour reconquérir ce leadership dans des domaines tels que la gouvernance—le SSATP a mené une étude sur les indicateurs de gouvernance dans le secteur des transports—, le changement climatique—le SSATP ayant pris l'initiative de créer un Forum sur le Transport durable - et la facilitation du commerce—le SSATP a développé une méthodologie pour un suivi continu des performances sur les corridors, et faciliter les réunions du Comité de Coordination des Transports des Communautés économiques régionales.

La contribution du DP2 à la création de savoir est souvent sous-estimée. Trois documents de synthèse et trois documents d'orientation ont déjà été publiés. Ils permettent de maintenir la réputation de qualité des productions du SSATP mais une plus grande influence sur les réformes aurait pu être possible. La qualité des publications du SSATP a été contrebalancée par son incapacité à diffuser et à promouvoir ses études de cas et bonnes pratiques.

Les seules opportunités de plaider à l'échelle de l'Afrique subsaharienne organisées par le SSATP ont été les deux Assemblées générales organisées en 2009 et en 2010. En dehors des fonctions statutaires de ces rassemblements qui n'ont pas été pleinement comprises par la plupart des participants, le partage d'expériences et l'ouverture à de nouvelles perspectives et aux bonnes pratiques sont généralement perçues comme trop limités par un agenda surchargé pour constituer un cadre cohérent d'inspiration. Notons que la décision prise par le Conseil en 2011 de ne pas organiser une autre assemblée générale a encore réduit la capacité de plaider du SSATP et a exacerbé le manque de visibilité et d'appropriation.

De nouvelles initiatives et Plans d'Action sur les Infrastructures au niveau continental, régional et national forment le cadre des demandes de réformes des politiques pour les années à venir, mais la contribution du SSATP reste très limitée. Le SSATP a fourni des supports analytiques au « Africa Infrastructure Knowledge Program » géré par la Banque africaine de développement et a contribué à la préparation du Plan d'Action Africain en vue de la Décennie d'Action pour la Sécurité Routière conduite par l'UNECA et l'Union africaine.

### **Systeme de gouvernance du SSATP**

La structure de gouvernance héritée de 2003 souffre de problèmes de direction et de supervision dus à une définition peu précise des rôles et des responsabilités et aux contraintes lors des tentatives



d'intégration d'une approche axée sur la demande dans un programme financé par un fonds fiduciaire multi-bailleurs.

Le système de gouvernance ne fournit pas de processus décisionnel clair pour amender le programme et les plans de travail. Les participants aux assemblées générales du SSATP manquent d'informations concernant les contraintes budgétaires et de gestion du SSATP. Aucun cadre de suivi et évaluation orienté sur les résultats n'a été mis en place pour évaluer les performances et les résultats et pour guider les décisions. Les demandes *ad hoc* exprimées par les assemblées générales conduisent à des recommandations irréalistes qui demandent à être retravaillées par le Conseil d'Administration pour respecter les contraintes de programmation et de budgétisation.

La structure du programme construite sur un ensemble d'activités et de budgets prédéfinis introduit des rigidités qui empêchent de répondre aux nouvelles demandes et réduisent à terme l'appropriation. Cela a été aggravé pendant le DP2 par les retards entre la conception du programme (Octobre 2007) et le début de son exécution (en 2010 après la validation du plan de travail en Octobre 2009) et à cause de la lenteur de l'exécution. Des ajustements ont d'abord été introduits (2009) en utilisant le budget non alloué, puis (2010) en abandonnant plusieurs tâches parmi celles qui étaient très en retard par rapport au calendrier d'exécution.

L'exécution du cadre initial du DP2 a progressivement dévié en raison de la faible demande des pays membres pour le Thème 1, du manque de capacités des associations professionnelles impliquées dans le Thème 2, et du besoin de compenser la pénurie de ressources tout en intégrant les nouvelles demandes. Le SSATP a arrêté de travailler sur ses anciens points forts (gestion et financement des routes, transport rural, planification des transports) qui sont rentrés dans une phase d'intégration pour se consacrer à la phase de consolidation de la facilitation du transit (Thème 3) et d'identification d'orientations de politiques comme la gouvernance et le changement climatique.

L'Assemblée restreinte n'existe que sur papier et a un rôle très limité. Les assemblées générales n'ont pas su maintenir l'appropriation du Programme. En l'absence d'exigences précises en termes de mandat et de compétences liées à la politique des transports, les participants n'ont aucune légitimité et manquent d'une vision stratégique leur permettant de commenter ou d'amender les plans de travail annuels.

Les réunions du Groupe Consultatif ont été remplacées par des réunions sur la planification des activités. Ces réunions ne se sont pas concentrées, comme on aurait pu l'attendre d'experts de haut niveau du secteur des transports, sur les défis émergents dans le développement de la politique des transports.

Le Conseil d'administration n'inclut pas les pays membres malgré une représentation limitée par la CEA. La représentation du secteur privé n'a pas été effective car aucun agenda destiné au secteur privé n'a été adopté. En conséquence, le Conseil d'administration est considéré comme essentiellement conduit par les bailleurs.

Les responsabilités initiales du Responsable du Programme sont toutes prises en charge par le Conseil d'administration et les chargés de projets de la Banque mondiale, sans lien formel avec les pays membres ni autorité directe sur le personnel de la Banque qui exécute les tâches du programme.

## **Résultats du DP2**

Depuis l'Initiative de gestion de la route qui s'est consacrée avec succès à la promotion de la création de Fonds routiers, le SSATP a significativement élargi son champ d'action sans pour autant accroître proportionnellement ses capacités. Il n'a donc pas eu les moyens d'accomplir des résultats similaires dans un grand nombre de domaines de la politique des transports.

Le SSATP n'a pas été capable de trouver des relais effectifs dans les pays pour compenser ses contraintes de capacité. Les Coordinateurs nationaux n'ont ni le profil ni la position leur permettant d'exercer une influence sur le processus décisionnel dans les multiples champs couverts par la politique des transports. Ces Coordinateurs ne sont pas connus des bailleurs au niveau national. En outre, même dans les rares cas où ils sont connus, leur statut de Coordinateur national du SSATP ne leur donne pas le mandat de participer au dialogue sur les politiques.

Le SSATP a perdu les relais nationaux fournis par le personnel de la Banque mondiale en raison d'une décision stratégique du Conseil d'administration visant à déconnecter les activités du SSATP des projets de la Banque. Au contraire, le Conseil aurait dû chercher à renforcer le lien avec les projets des autres partenaires au développement. En conséquence, le personnel des autres bailleurs reste peu au fait des récents développements et publications du SSATP et ne les utilisent pas comme matériaux de référence pour le dialogue sur les politiques.

La faible capacité et l'engagement limité des associations régionales/thématiques (ARTA, AFERA ...) dans le plaidoyer ont ralenti la diffusion des bonnes pratiques développées par le SSATP.

Le site internet du SSATP a une visibilité limitée. Il n'est pas traduit en français et conserve un lien étroit avec la Banque mondiale. Les autres sites Internet liés aux transports offrent une approche plus interactive (forum) et un éventail plus large de documents.

Les autorités nationales n'ont pas accès aux publications du SSATP et il en va de même pour tous leurs utilisateurs potentiels. Bien que leur réputation de qualité ait été préservée, les publications du SSATP sont rarement considérées comme des avancées majeures dans le développement des politiques, et demeurent souvent applicables à un groupe limité de pays.

Au moment de la présente revue à mi-parcours, le SSATP a peu de résultats à présenter en dehors de ses publications. Les contributions au DP2 reçues (8,5 M\$ fin 2011 sur 15 M\$) sont déjà engagées/ déboursées à 75% mais les publications récentes du SSATP contribuant à définir les orientations de politique saines sont limitées en nombre et en champ.

Les dimensions transversales ne sont pas explicitement intégrées dans le plan à long terme du DP2 et ses plans de travail annuels. Le SSATP a contribué à promouvoir les problématiques transversales

du développement des politiques des transports même si seule l'activité VIH-SIDA a déjà atteint la phase du plaidoyer. D'autres activités sont en cours et les résultats partiels sont encourageants.

Il n'existe aucun mécanisme clair de hiérarchisation permettant de ventiler les ressources par activité. Les activités rencontrant une adhésion limitée, s'il en est, de la part des pays membres, ont été poursuivies au-delà de la phase d'incubation, comme par exemple le Thème 1, alors que les activités ayant le potentiel d'emporter une large adhésion, comme par exemple le transport rural, n'ont même pas atteint ce stade.

### **Ressources de base du SSATP**

Le manque de visibilité de l'impact du DP2 augmente la volatilité des ressources. Les contributions de l'UE et de DfID au prochain plan à long terme sont suspendues en l'attente de la réaction du SSATP à la présente revue à mi-parcours. D'anciens bailleurs bilatéraux de l'UE se sont retirés en raison de l'évolution des priorités stratégiques. Le Fonds pour la facilitation des échanges ou FFE a approuvé une contribution de 6 millions de dollars pour un programme d'amélioration des corridors régionaux géré par l'équipe de gestion du SSATP. L'Agence française pour le Développement a approuvé une contribution de 500,000 euros en 2011. Ouvrir le programme à l'Afrique du Nord pourrait aussi attirer de nouveaux bailleurs.

Les activités du SSATP ont été livrées à elles-mêmes pendant le DP2 et n'étaient pas associées aux projets ou programmes SWAp (*sector wide approach*) de la BM/UE/DfID que ce soit au niveau national ou régional. Les ressources allouées aux études de cas et aux enquêtes sont disponibles au niveau national des programmes/projets des bailleurs mais ne sont pas utilisées pour compléter les activités du SSATP ce qui aurait pu permettre de soutenir le coût de la mise en œuvre des réformes de politique, limitant en fait le champ du programme et son lien avec les acteurs.

Seuls quelques membres du personnel de la Banque mondiale et certains bailleurs de fonds principaux dans le secteur des transports (UE, SIDA, DFID) sont impliqués dans la production de données et le contrôle de qualité des produits du SSATP, au niveau central ou national. Un seul expert détaché a été fourni au DP2 par l'Autriche (et a contribué de façon notable aux Systèmes de Gestion de Données du Secteur des Transports). Des intrants et des approches plus diversifiés du partage d'expérience et des concepts innovants font défaut.

Les problèmes non anticipés de mobilisation des fonds de l'UE et du personnel de la BM ont retardé l'exécution de la quasi-totalité des activités du DP2 exception faite de celles du thème 3, moins dépendantes de la disponibilité du personnel de la Banque. La prolongation du DP2 a été envisagée dès 2010.

L'équipe de gestion du programme a largement souffert du sous-effectif en raison des contraintes budgétaires conduisant à un déficit de capacité.

## **Gestion du SSATP**

Les responsables de programme du SSATP ne se sont pas imposés en tant que champions des réformes des politiques en Afrique; les contrats limités à deux ans comme imposé par les procédures de la Banque mondiale sont trop courts pour leur permettre de devenir des champions reconnus. Le cumul des postes de responsable thématique et de coordinateur régional dans le but de réduire les coûts de gestion a significativement affaibli les capacités de gestion de l'équipe.

Le programme a été affecté par les carences en termes de capacités de gestion des deux responsables de programme successifs couvrant l'exécution du DP2. Les problématiques induites par les carences dans la gestion du SSATP ont conduit le Conseil d'Administration à micro gérer l'exécution des activités du DP2, en particulier l'organisation des assemblées générales. Aucun outil de base de gestion/contrôle des activités n'était disponible et ils sont seulement en train d'être développés par la nouvelle équipe en place. La gestion des activités par des responsables thématiques décentralisés, sans soutien adéquat de la part de l'équipe de Washington, a contribué à la perte globale de leadership.

En tant que programme, le SSATP a besoin d'être soutenu par une structure opérationnelle de passation des marchés et de gestion administrative/financière. La Banque a tenu ce rôle de support efficacement même si des retards ont été induits par sa restructuration interne.

Le compte-rendu au niveau des activités du DP2 a été sapé par un cadre logique faible et une gestion souffrant de sous-effectif. Le Conseil d'Administration n'était pas en mesure d'orienter le programme par manque de visibilité et l'a donc micro géré pour obtenir de l'équipe qu'elle rende à temps les rapports nécessaires à la supervision.

Le compte-rendu des résultats et des produits requis par l'accord d'administration avec l'UE et nécessaire à la visibilité du SSATP n'a été ni développé ni actualisé. Le cadre des résultats s'est avéré inadapte au contrôle et au compte-rendu. Aucune base de référence claire n'a été établie et les résultats étaient trop ambitieux eu égard au montant des ressources disponibles. Ils étaient en outre difficilement mesurables. Le cadre de développement liste 47 activités pour 36 pays partenaires et un budget de 20 M\$, avec une moyenne de 11,800 dollars par activité par pays (augmenté à 19,000\$ dans le cadre stratégique). S'il n'était évidemment pas attendu du programme qu'il obtienne des résultats pour chaque activité dans chaque pays, ce simple calcul montre le défi que constituait pour le SSATP le contrôle des résultats en l'absence d'une identification réaliste des résultats eu égard aux ressources disponibles. Ce défi sera encore exacerbé et devra être pris en compte attentivement dans la future proposition d'élargir le mandat du SSATP aux cinq étapes du développement des politiques (identification, incubation, consolidation, intégration et évaluation) quand son mandat actuel est principalement limité à la diffusion des travaux du programme.

Le budget a initialement sous-estimé l'escalade des coûts d'exécution et a surestimé la capacité de contribution des bailleurs (15M\$ sur les 22M\$ envisagés). Toutefois, le cadre des résultats est resté inchangé et les résultats n'ont pas été ajustés aux ressources disponibles.

## Recommandations de la revue à mi-parcours

Sur la base des conclusions précédentes, la présente revue propose un cadre intégré de recommandations visant à redonner sa légitimité au SSATP et ouvrant la voie à un DP3 en mesure de contribuer de manière significative au développement de cadres de la politique des transports capables de faire face aux défis continentaux à venir.

### Vers un partenariat Africain

*Ajuster les termes de la mission du SSATP aux besoins émergents d'un dialogue sain sur la politique:* Depuis 2005 et la Déclaration de Paris, la politique de développement en Afrique ne ressemble plus à celle de la période glorieuse du SSATP dans les années '90 avec l'Initiative de gestion de la route. Si les réformes des politiques sont encore largement conduites par les bailleurs, le dialogue sur les politiques devient plus équilibré avec l'alignement, l'harmonisation et les principes de responsabilité commune. Les bailleurs se concentrent actuellement plus sur les cadres de confirmation des performances basées sur les résultats dans le but d'influencer la restructuration institutionnelle et le financement de l'entretien des infrastructures que sur les conditionnalités directes basées sur le processus. Cette marge de manœuvre a été la cause de l'absence de modèles de politiques et l'apparition d'hybrides ou politiques à court terme qui s'avèrent être rapidement dysfonctionnels à apporter des solutions aux problèmes structurels sur lesquels les partenaires au développement se concentrent. Une analyse comparative devrait être effectuée par un acteur neutre qui mettrait en perspective les cadres politiques proposés et soutenus par les parties et un cadre de référence. Le SSATP pourrait évoluer vers ce statut. Cette nouvelle fonction devrait être ajoutée aux termes de la mission du SSATP couvrant la chaîne de développement de la politique (identification, incubation, consolidation, intégration et évaluation).

Définir le cadre de la politique des transports doit être l'objectif du SSATP, avec des progrès déterminés à faire dans la période du plan: La vision réelle du SSATP d'un cadre de politique sain est restée vague, ne fournissant pas aux décideurs de référence ou de normes pour effectuer une analyse comparative des cadres régionaux et nationaux et de l'exécution de la politique. La Revue de Performance de la Politique entreprise par le SSATP pourrait devenir la base de la mise en place d'un tel cadre de référence à l'image du Projet de Transport EuroMed. Le cadre de référence serait inclus dans les termes de la mission du SSATP comme un objectif du développement de la politique

et l'avancement au niveau régional et national deviendrait l'indicateur principal des produits du programme.

***Ancrer le SSATP en Afrique:*** Le SSATP devrait être localisé en Afrique. Être plus proche des pays membres et des CERs permet un support plus direct du programme et une meilleure interaction en particulier avec les décideurs en Afrique. Le travail de plaidoyer sur lequel est mis l'accent dans le nouveau plan de développement requiert des contacts fréquents et une présence régulière dans les pays. Cependant, une présence adéquate en Afrique suppose que les ressources nécessaires soient mises en place pour donner au programme la capacité de travailler dans les pays et d'attendre des résultats.

***Promouvoir la mutualisation des idées en élargissant le SSATP à l'Afrique du Nord:*** Au delà d'être exigée par l'Union Africaine, cette extension du mandat du SSATP à l'Afrique du Nord est porteuse d'un fort potentiel de mutualisation au service d'un développement des politiques adaptées aux économies émergentes et d'un ajustement du cadre des politiques aux technologies modernes de transport (en particulier dans les sports et les chemins de fer).

***Diversifier les ressources du SSATP pour incarner un partenariat africain et ouvrir une perspective à long terme:*** Le caractère de partenariat du SSATP dans le futur devrait se traduire pas une cotisation d'adhésion annuelle (d'environ 50K\$) qui viendrait s'ajouter aux contributions des bailleurs de fonds et offrirait des ressources de base annuelles stables de quelques 2 M\$ dédiées aux traitements du personnel permanent du SSATP et aux frais de déplacement. Le trust-fund multi-donateurs ciblerait dans cette hypothèse des composantes spécifiques du plan à long-terme; les contributions d'experts détachés devraient être fortement encouragées parmi les donateurs multilatéraux.

## **Partenariat intégré dans la structure de gouvernance**

***Adapter le système de gouvernance à un partenariat continental avec l'appui politique de l'UA:*** La légitimité continentale du SSATP doit être politique. L'UA est la seule instance pouvant apporter un soutien de ce type et dispose déjà d'un forum dédié aux transports, la Conférence des Ministères Africains des Transports (CATM), qui a tous les attributs pour devenir l'Assemblée Constituante du SSATP. La CATM pourrait approuver les termes de la mission du SSATP, les plans de développement à long-terme et désigner le groupe d'experts de haut niveau ainsi que les membres du Conseil d'Administration. L'Assemblée générale pourrait commenter les programmes de travail annuels préparés par l'équipe de gestion et les plans d'évaluation. Elle comprendrait des représentants des pays, des communautés économiques régionales au niveau Secrétaire Permanent/Général qui ont le mandat et l'autorité pour discuter et décider des questions de politiques et des représentants des partenaires au développement, du secteur privé et des associations professionnelles.

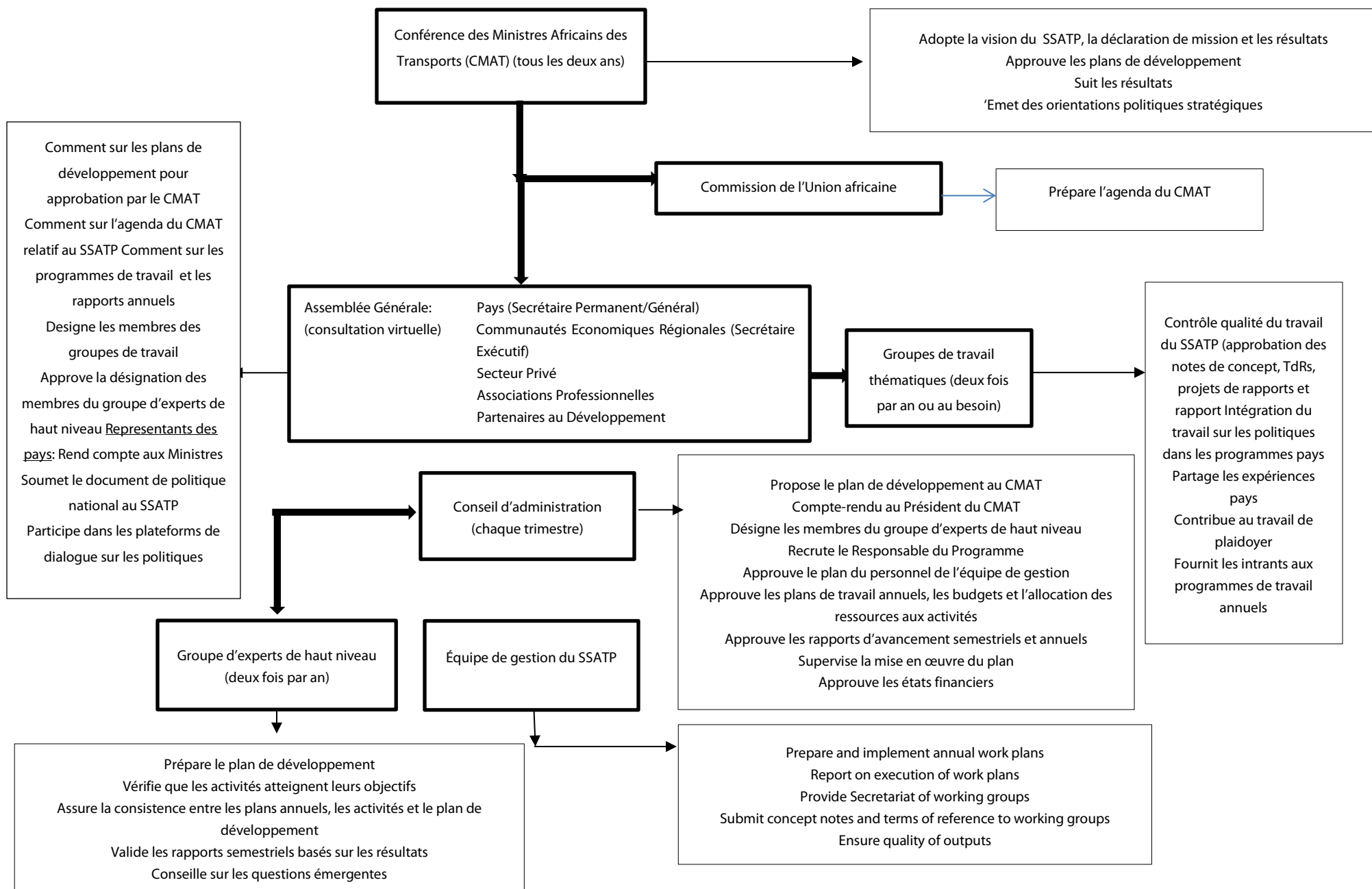
Le Conseil d'Administration serait en charge de la supervision de la gestion. Les membres du Conseil d'Administration comprendraient des représentants des pays<sup>1</sup>. Le Conseil recruterait

---

<sup>1</sup> Les CER ne seraient pas membres du fait du principe de subsidiarité si la Commission de l'Union africaine l'était.

l'équipe de gestion, superviserait la mise en œuvre des programmes annuels, et désignerait les membres d'un groupe d'experts de haut niveau en charge de la direction en matière de politiques et du contrôle de qualité durant la préparation et la mise en œuvre des plans de développement. Des groupes de travail thématiques impliquant des délégués des pays membres désignés par leur homologue dans l'Assemblée Générale contribueraient à la production de données et fourniraient des orientations pour le plan de travail annuel. La nouvelle organisation du SSATP est détaillée dans l'organigramme ci-dessous.

Utiliser les capacités des délégués des pays et des REC pour contribuer à la phase de consolidation au sein des groupes de travail thématiques: L'adhésion des pays et des REC implique une participation active au processus de développement des politiques au lieu de laisser ces acteurs adopter une approche clientéliste. Les groupes de travail devraient devenir le support du suivi de la chaîne de la politique pour un défi donné et les résultats devraient être approuvés à chaque étape avant d'être diffusés.





## Atteindre les résultats du SSATP

*Affronter les défis émergents combinés à une approche axée sur la demande:* L'approche axée sur la demande des pays partenaires ou des partenaires au développement s'est plutôt concentrée, par le passé, sur des sujets généraux ou des problématiques techniques, rendant plus complexe la conception d'un plan global sur le long-terme. Le plan à long terme devrait être le résultat d'une enquête sur les besoins, suivie d'un plan opérationnel prenant en compte les besoins, les contraintes financières et les capacités opérationnelles de tous les acteurs du programme pour permettre d'arriver à une position stratégique adéquate (avec des scénarios).

*Mettre l'accent sur la pérennité du programme d'activités.* Il est question de pérennité du SSATP quand celui-ci peut perdurer dans le temps et fonctionner au-delà de sa clôture en termes de capacité à obtenir un financement continu, mais aussi à assurer des résultats largement diffusés, utiles et continuellement exploitables. La pérennité des résultats obtenus est un paramètre essentiel à son succès global, mais aussi à l'intérêt de toutes ses parties prenantes. Il est d'une importance capitale que les réalisations soient pleinement exploitées par toutes les parties prenantes et que toute duplication de travaux futurs soit évitée.

*Mutualiser la production de données entre les bailleurs:* Au lieu d'exécuter par lui-même toutes les études de cas, les pilotes et les évaluations, le SSATP devrait se concentrer sur l'élaboration de notes de concept, de standards et de termes de référence (TDR) spécifiques avec pour objectif de les partager avec les bailleurs nationaux et régionaux du programme. Le personnel du SSATP et les experts associés (des banques de développement) et les consultants assureraient le contrôle par les pairs, le contrôle de qualité et l'édition dans le cadre d'un cofinancement. Le SSATP publierait et diffuserait les rapports, contribuant ainsi à définir les orientations du développement des politiques.

*Mettre en rapport les capacités et les espérances de résultats:* Dans le but de permettre au responsable de programme de se concentrer sur la direction et le plaidoyer, une position de responsable adjoint devrait être créée; la principale tâche de l'équipe de gestion consisterait à être le secrétariat des groupes de travail thématiques et des groupes d'étude; le programme devrait étendre le recours à des experts détachés et à des consultants sur le long-terme quant au renforcement de capacités, pour permettre aux banques de développement de se concentrer uniquement sur les concept notes et les révisions par les pairs. La facilitation des groupes de travail et des groupes d'étude, ainsi qu'une plus grande diffusion des bonnes pratiques devraient être externalisées dans le cadre d'un contrat global offrant 2 ou 3 positions d'expert-clé sur le long-terme ainsi qu'un nombre pertinent d'experts à court-terme non affectés.

*Ajuster le plaidoyer à l'ère de l'Internet en utilisant un modèle de diffusion diffuse:* Le processus de modernisation et d'ajustement du site internet du SSATP devrait être poursuivi, en particulier en introduisant un forum interactif, dans la mesure du possible en partenariat avec d'autres initiatives de ce type.

*Produire des rapports complets sur les résultats et les produits du SSATP:* Le modèle de rapport basé sur les produits (Comment les résultats sont-ils utilisés?) devrait être développé et régulièrement actualisé. Il devrait être inclus dans un schéma global de communication soutenant le rétablissement du leadership du SSATP pour la promotion des bonnes pratiques et des politiques de transport saines.

Organiser alternativement un Forum sur la Politique des Transports en Afrique tous les deux ans et des ateliers de travail régionaux en alternance: Le Forum sur la Politique des Transports en Afrique devrait se concentrer sur le partage d'expérience, la diffusion des bonnes pratiques et la création de réseaux, sans fonction de régulation interne au SSATP. Un partage des coûts serait systématiquement recherché avec les autres infrastructures et les initiatives relatives au transport, telles que celles soutenues par le secteur privé ou par les donateurs bilatéraux. La contribution financière du SSATP devrait être limitée à l'organisation des évènements et aux frais de déplacement des représentants nationaux du SSATP. Le forum devrait avoir lieu une fois tous les deux ans, avec plus d'ateliers de travail régionaux et thématiques entre-temps.