



THE AFRICAN CAPACITY BUILDING FOUNDATION | FONDATION POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES EN AFRIQUE

Rapport Annuel 2015

Assurer l'avenir de l'Afrique à travers le renforcement des capacités





THE AFRICAN CAPACITY BUILDING FOUNDATION | FONDATION POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES EN AFRIQUE

Le Rapport Annuel 2015 expose le rôle de l'ACBF dans le renforcement des capacités en Afrique et partage les leçons ainsi que les meilleures pratiques.

Bref aperçu de l'ACBF

Créée le 9 février 1991, l'ACBF renforce les capacités humaines et institutionnelles pour la bonne gouvernance et le développement économique en Afrique. La Fondation a renforcé les capacités des gouvernements, des parlements, de la société civile, du secteur privé et des établissements d'enseignement supérieur dans plus de 45 pays et six communautés économiques régionales en Afrique. Elle appuie le renforcement des capacités grâce à des dons, par l'assistance technique et la production de connaissances à travers le continent.

Vision

Une Afrique capable d'assurer son propre développement.

Mission

Établir des partenariats stratégiques, offrir un appui technique, et faciliter l'accès aux connaissances pertinentes liées au renforcement des capacités en Afrique.

Membres

Les organisations internationales et pays suivants ont soutenu l'ACBF :

Partenaires multilatéraux



*Empowered lives.
Resilient nations.*

Partenaires bilatéraux

Autriche, Canada, Danemark, Finlande, France, Grèce, Inde, Irlande, Pays-Bas, Norvège, Suède, Royaume-Uni et les États-Unis d'Amérique

Partenaires africains (en décembre 2015)

Bénin, Botswana, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Cap-Vert, République centrafricaine, Tchad, Côte d'Ivoire, République du Congo, République démocratique du Congo, Djibouti, Éthiopie, Gabon, Ghana, Gambie, Guinée-Bissau, Guinée (Conakry), Kenya, Liberia, Madagascar, Malawi, Mali, Mauritanie, Maurice, Namibie, Niger, Nigéria, Rwanda, São Tomé-et-Principe, Sénégal, Sierra Leone, Soudan, Swaziland, Tanzanie, Togo, Ouganda, Zambie et Zimbabwe.



Sommaire

Membres	i	Faits saillants de 2015 – Notre année en perspective	1
Partenaires multilatéraux	i	Renforcer les capacités : étape par étape	8
Partenaires bilatéraux	i	Production et partage des connaissances	16
Partenaires africains (en décembre 2015)	i	Les partenariats	24
Lettre de transmission au Conseil des gouverneurs	iii	Au centre de l'attention	30
Abréviations et acronymes	iv	Notre Fondation	33
Conseil des gouverneurs	viii	Nos résultats	42
Conseil d'administration	ix	Annexes	49
Membres indépendants du Comité d'audit et des risques	ix		
Message du Président du Conseil des gouverneurs	x	Tableaux	
Message du Président du Conseil d'administration	xii	1. Sources de financement pour 76 projets	8
Message du Secrétaire exécutif	xv	2. Distribution des projets par domaines thématiques	8
		3. Accords de dons signés en 2015	10

Lettre de transmission au Conseil des gouverneurs

20 Juin 2016

Monsieur le Président :

J'ai l'honneur de présenter au Conseil des gouverneurs de l'ACBF, le Rapport annuel du Conseil d'administration de l'ACBF, pour la période allant du 1er Janvier 2015 au 31 Décembre 2015. Les états financiers vérifiés et le rapport du cabinet d'audit externe sont joints en annexe.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, les assurances de ma très haute considération.



Professeur Callisto Madavo Enias

Président du Conseil d'administration de l'ACBF

Abréviations et acronymes

AACES	Projet de mobilisation communautaire Australie-Afrique	CADERDT	Centre autonome d'études et de renforcement des capacités pour le développement au Togo
ACBF	Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique	CAMERCAP-PARC	Centre d'analyse des politiques économiques et sociales du Cameroun
ACI	Indicateurs des capacités en Afrique	CAN	Évaluation des besoins en capacités
ACTA	Alliance pour le contrôle du tabac en Afrique	CAPEC	Cellule d'analyse de politiques économiques du CIRES
AEC	Communauté économique africaine	CAPES	Centre d'analyse de politiques économiques et sociales
AELE	Association européenne de libre-échange	CCLA	Convention cadre pour la lutte antitabac
AfCOP	Communauté africaine de pratiques	CDCSP	Programme d'appui aux capacités nationales de réalisation des projets
AfCOP-GRD	Communauté africaine de pratiques sur la gestion axée sur les résultats de développement	CDMT	Cadre des dépenses à moyen terme
Afreximbank	Banque africaine d'import-export	CEEAC	Communauté Économique des États de l'Afrique Centrale
Afrik4r	Africa for Results Forum	CEDEAO	Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest
AOC	Afrique de l'Ouest et centrale	CEPA	Centre d'analyse des politiques économiques
APE	Accord de partenariat économique	CEPOD	Centre d'études de politiques pour le développement
APTA	Accord commercial Asie-Pacifique	CER	Communauté économique régionale
ARC	« Africa Risk Capacity »	CERCAP	Centre d'études et de renforcement des capacités d'analyse et de plaidoyer
ASEAN	Association des nations de l'Asie du Sud-Est	CIRES	Centre ivoirien de recherches économiques et sociales
ATTN	Réseau des think tanks d'Afrique	CMT	Comité de gestion
AUD	Dollar australien		
AWDF	Fonds de développement des femmes africaines		
BAD	Banque africaine de Développement		
BIDPA	Institut d'analyse des politiques de développement du Botswana		
BMGF	Fondation Bill et Melinda Gates		
CA	Conseil d'administration		

CODESRIA-PRC	Projet de renforcement des capacités du Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique	FfD3	Conférence sur le financement du développement
COMESA	Marché commun de l'Afrique de l'Est et australe	GC	Gestion des connaissances
CPIA	Auto-évaluation des politiques et des institutions du pays	GES	Groupe d'études stratégiques
CREA	Consortium pour la recherche économique en Afrique	GFP	Gestion des finances publiques
CREAM	Centre de recherches, d'études et d'appui à l'analyse économique de Madagascar	GIMI	« Galilee International Management Institute »
CTCA	Centre pour le contrôle du tabac en Afrique	GIMPA	Institut de gestion et d'administration publique du Ghana
CTFK	« Campaign for Tobacco Free Kids » (Enfance sans tabac)	GoSS	Gouvernement du Soudan du Sud
CUA	Commission de l'Union africaine	GPE	Gestion de la politique économique
DFAT	Département des Affaires étrangères et du Commerce	GRD	Gestion axée sur les résultats de développement
EAC	Communauté de l'Afrique de l'Est	HESPI	Institut d'analyse des politiques économiques et sociales de la Corne de l'Afrique
EAC-CBP	Projet de renforcement des capacités de la Communauté de l'Afrique de l'Est	HCA	Accord de siège
ECO	Organisation de coopération économique	IASB	« International Accounting Standards Board » (Bureau international des normes comptables)
EDRI	Institut éthiopien de recherche sur le développement	IDE	Investissement direct étranger
ESA	Afrique de l'Est et australe	IMAO-CBP	Projet du renforcement des capacités de l'Institut monétaire de l'Afrique de l'Ouest
EVD	Maladie à virus Ebola	IFRIC	« International Financial Reporting Interpretations Committee »
EWA	Autonomisation des femmes en agriculture	IFRS	Normes internationales d'information financière
FANRPAN	Réseau d'analyse des politiques en matière d'alimentation, d'agriculture et de ressources humaines	IGAD	Autorité intergouvernementale pour le développement
FARDC	Forces Armées de la République démocratique du Congo	IMS	Management du système d'information
		IPAR	« Institute for Policy Analysis and Research »
		ISSER	Institut de recherche statistique, sociale et économique
		KGSP	Programme de production et de partage des connaissances



Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique

KIPPPRA	Institut de recherche et d'analyse des politiques publiques du Kenya	PAC	Position africaine commune
LensCD	Réseau d'apprentissage sur le renforcement des capacités	PEP	Partenariat pour la politique économique
LTSV	Vision stratégique à long terme	PFNCD	Forum parlementaire sur les maladies non transmissibles
ME	Mémorandum d'entente	PGA	Perspective de la Gouvernance en Afrique
MEFMI	Institut de gestion macroéconomique et financière de l'Afrique de l'Est et australe	PIB	Produit intérieur brut
MINDS	Institut Mandela pour les études de développement	PIC	Comité des Instituts d'analyse des politiques économiques
MPRAP	« Malawi Policy Research Analysis Project »	PM&D	Gestion de la performance et développement
MRI	Mobilisation des ressources intérieures	PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
MWECS	Société cancérologique « Mathiwos Wondu-Ye Ethiopia »	PRLRP	Processus de réhabilitation de projet et de recouvrement de prêt
NCIC	Commission de la cohésion et de l'intégration nationales	PSCS	Programme de contribution du secteur privé et de la société civile
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique	PSL-CBP	Projet de renforcement des capacités du Parlement de la Sierra Leone
NILS-CBP	Projet de renforcement des capacités de l'Institut national d'études législatives	PSMT	Plan stratégique à moyen terme
NPCA	Agence de planification et de coordination du NEPAD	PSMTP-ENA	Programme de formation en gestion du secteur public, École Nationale d'Administration
NPTCI	Nouveau Programme de troisième cycle interuniversitaire en économie	PSMTP-GIMPA	Programme de formation en gestion du secteur public de l'Institut de gestion et d'administration publique du Ghana
ODD	Objectifs de développement durable	RC	Renforcement des capacités
OMD	Objectif du millénaire pour le développement	RCA	République centrafricaine
OMS	Organisation mondiale de la Santé	RDC	République démocratique du Congo
ONG	Organisation non gouvernementale	RICA	Rapport sur les indicateurs de capacités en Afrique
OPD	Département des opérations	RNB	Revenu national brut
OSC	Organisation de la société civile	S&E	Suivi et évaluation

SADC-PF	Forum parlementaire de l’Afrique australe	TIC	Technologies de l’information et de la communication
SCI	Indice de la cohésion sociale	TTCSP	Programme des think tanks et de la société civile
SEPARC	Centre d’analyse et de recherche en politique économique du Swaziland	TPSF	Fondation du secteur privé de Tanzanie
SIDA	Agence suédoise de développement international	UA	Union africaine
SNEEG	Stratégie 2015–2025 pour l’égalité des sexes et l’équité	UA-CAP	Projet de renforcement des capacités de l’Union africaine
SPLA	Armée populaire de libération du Soudan	UAT	Test d’acceptation de l’utilisateur
SPLM	Mouvement populaire de libération du Soudan	UCT	Université de Cape Town
SSC	Coopération Sud-Sud	UE	Union européenne
SSCAP	Projet de renforcement des capacités du Soudan du Sud	UMA	Union du Maghreb Arabe
STPC	Centre de transformation stratégique et de politique économique	UNECA	Commission économique des Nations unies pour l’Afrique
STRIP	Programme de transformation durable et d’intégration régionale	UEMOA/WAEMU	Union économique et monétaire ouest-africaine
TAC	« Treatment Action Campaign »	WAIFEM-CBP	Projet de renforcement des capacités de l’Institut ouest africain pour la gestion économique et financière
TC	Lutte antitabac	WCTOH	Conférence mondiale sur le tabac ou la santé
TCP	Programme de lutte antitabac	ZEPARU	Cellule de recherche et d’analyse des politiques économiques du Zimbabwe
TdR	Termes de référence		

Conseil des gouverneurs

Pays / Institution	Gouverneurs
Malawi	S.E. Goodall Gondwe (Chair)
BAD	Professeur Mthuli Ncube, et plus tard Dr. Steve Kayizzi Mugerwa
Banque mondiale	M. Makhtar Diop
Australie	S.E. Julie Bishop
Autriche	S.E. Sebastian Kurz
Benin	S.E. Komi Koutché
Botswana	S.E. Ontefetse Kenneth Matambo
Burkina Faso	S.E. Jean Gustave Sanon
Burundi	S.E. Abdallah Tabu Manirakiza
Cameroun	S.E. Nganou Djoumessi Emmanuel
Canada	M. Robert Nicholson
Congo (Brazzaville)	S.E. Gilbert Ondongo
Congo (RDC)	S.E. Olivier Kamitatu
Côte d'Ivoire	S.E. Madame Niale Kaba
Danemark	Pas de représentant en 2015
Djibouti	S.E. Ilyas Dawaleh
Éthiopie	S.E. Sufian Ahmed
Finlande	M. Jorma Suvanto
FMI	Ms. Antoinette Sayeh
France	S.E. Laurent Fabius
Gabon	S.E. Christian Magnagna
Gambie	S.E. Abdou Kolley
Ghana	S.E. Seth Terkper
Grèce	S.E. Leonidas Contovounesios
Guinée-Bissau	S.E. Geraldo Martins
Guinée (Conakry)	S.E. Mohamed Diaré
Inde	S.E. Ambassadeur Jeitendra Kumar Tripathi
Irlande	S.E. Charles Flanagan T.D.

Pays / Institution	Gouverneurs
Kenya	S.E. Henry Rotich
Liberia	S.E. Amara M. Konneh
Madagascar	S.E. Raveloharison Herilanto
Mali	S.E. Mamadou Diarradit Igor
Maurice	S.E. Vishnu Lutchmeenaraidoo
Mauritanie	S.E. Sid' Ahmed Ould Raïss
Namibie	M. Tom Alweendo
Niger	S.E. Dr. Amadou Boubacar Cisse
Nigéria	Pas de représentant en 2015
Norvège	Pas de représentant en 2015
Ouganda	S.E. Matia Kasaija
Pays-Bas	S.E. Bert Koenders
PNUD	M. Abdoulaye Mar Dieye
République centrafricaine	S.E. Florence Limbio
Royaume-Uni	M. Richard Dewdney
Rwanda	S.E. Ambassadeur Claver Gatete
São Tomé & Príncipe	S.E. Agostinho Quaresma dos Santos Afonso Fernandes
Sénégal	S.E. Amadou Ba
Sierra Leone	S.E. Foday B.L. Mansaray
Soudan	M. Badredeen Mahmoud
Suède	S.E. Ambassadeur Lars Ronnäs
Swaziland	S.E. Martin G. Dlamini
Tanzanie	S. E. Saada Salum
Tchad	S.E. Mariam Mahamat Nour
Togo	S.E. Adji Otèth Ayassor
USA	Ms. Becky Erkul
Zambie	S.E. Alexander B. Chikwanda
Zimbabwe	S.E. Patrick Anthony Chinamasa

Conseil d'administration



Membres indépendants du Comité d'audit et des risques





Son Excellence Goodall Gondwe
Président du Conseil des gouverneurs
de l'ACBF

Message du Président du Conseil des gouverneurs

J'ai eu l'insigne honneur de servir en qualité de président du Conseil des gouverneurs de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) depuis ma nomination en septembre 2015. Je suis heureux d'avoir servi au cours d'une année durant laquelle l'ACBF a joué un rôle de premier plan dans le renforcement des capacités comme levier d'appui à la croissance économique de l'Afrique. Je voudrais également rendre hommage à mon prédécesseur, Son excellence Christian Magnagna, pour son soutien sans réserve à la Fondation au cours de son mandat en tant que président du Conseil des gouverneurs.

Pendant l'exercice 2015, un nombre beaucoup plus grand de pays africains, d'organisations de la société civile et d'entreprises privées se sont rapprochés de la Fondation pour solliciter un appui en vue d'orienter leurs besoins en renforcement des capacités.

2016 est la dernière année du Plan stratégique à moyen terme 2012-2016 (PSMT III) de la Fondation, et l'ACBF est en train de mettre en place un nouveau Plan stratégique pour la période 2017-2021 en vue de se concentrer sur les besoins en capacités du continent. Pour ce qui est des pays membres africains, il leur sera indispensable de continuer à s'appropriier la Fondation en honorant leurs engagements financiers et en veillant à ce que la Fondation continue de relever les défis de capacités de manière durable. En effet, tous les pays doivent honorer leurs promesses de contribution vis-à-vis la Fondation pour le PSMT III.

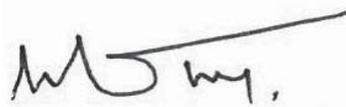
L'appui politique attendu des pays africains demeure important pour les efforts de mobilisation des ressources de l'ACBF et pour la poursuite et la consolidation de la coopération avec les partenaires multilatéraux et non-africains. Afin de donner un nouveau souffle à la mobilisation des ressources de la Fondation, de nouvelles voies de renforcement des capacités doivent être examinées conformément à l'orientation stratégique de la Fondation. Parmi ces nouvelles possibilités, on peut citer : l'élaboration et la gestion des projets d'infrastructure, la gestion des contrats complexes, le développement du secteur privé, la mobilisation des ressources intérieures, la poursuite d'une industrialisation respectueuse de l'environnement, et l'appui de l'engagement de l'Afrique avec le reste du monde.

En effet, le financement du prochain Plan stratégique nécessite que nous déployions tous de grands efforts, non seulement pour honorer nos obligations vis-à-vis des membres actifs du Conseil d'administration de la Fondation, mais aussi et surtout pour attirer l'appui des partenaires bilatéraux et multilatéraux.

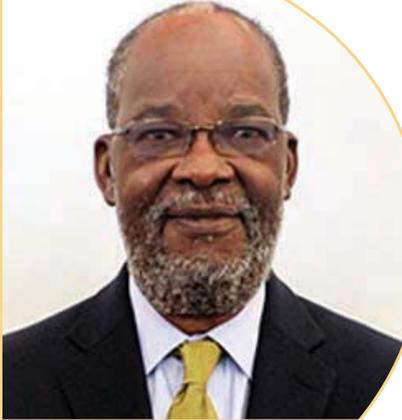
Pour mobiliser efficacement les ressources, un effort conjoint de tous les organes de gouvernance - Conseil des gouverneurs,

Conseil d'administration et Secrétariat exécutif – s'impose. En 2015, tous ces organes se sont pleinement impliqués dans la mobilisation des ressources. Cet engagement doit être renforcé pendant le prochain exercice.

Je remercie mes collègues du Conseil des gouverneurs pour la ferme confiance qu'ils ont placée en moi, en tant que président. Des remerciements spéciaux vont également à la Commission de mobilisation des ressources du Conseil et au Secrétaire exécutif pour son dévouement et sa conviction que l'Afrique peut trouver ses propres solutions pour favoriser son développement économique. Je voudrais également remercier le personnel pour son travail acharné et son engagement vis-à-vis de la vision de la Fondation.



*Son Excellence Goodall Gondwe,
Ministre des finances du Malawi
Président du Conseil des gouverneurs de l'ACBF*



Professeur Callisto Enias Madavo
Président du Conseil d'administration
de l'ACBF

Message du Président du Conseil d'administration

Une année de plus vient de s'écouler pendant laquelle les Africains ont poursuivi leur appui et leur engagement en faveur du renforcement des capacités pour l'Afrique par les Africains. La Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique a prouvé, une fois de plus, qu'elle s'est complètement engagée à trouver des solutions qui amèneront l'Afrique à prendre en main son propre développement.

L'ACBF continue de dire combien il est pertinent que les Africains travaillent à réaliser « L'Afrique que nous voulons bâtir ». Vis-à-vis de l'Agenda 2063 de l'Union africaine, - qui est une stratégie visant à optimiser l'utilisation des ressources de l'Afrique pour le bénéfice de tous les Africains- l'ACBF demeure engagée à sensibiliser sur l'importance des capacités pour le développement de l'Afrique et à démontrer le rôle de ces derniers dans l'appui à la mise en œuvre de l'Agenda 2063.

Sur le front de la mobilisation des ressources, la Fondation a enregistré des contributions africaines encourageantes, et la cible fixée pour 2015 a été atteinte cinq mois avant la date limite. Le partenariat avec la Fondation Bill et Melinda Gates a permis d'avoir un financement supplémentaire pour l'opération de lutte contre le tabagisme ainsi qu'un nouvel accord pour soutenir le renforcement des capacités de ses partenaires de mise en œuvre en Afrique.

L'ACBF continue de bénéficier du soutien financier de ses partenaires multilatéraux, ainsi que de celui fourni par les membres et les pays non membres tant

africains et non-africains. Ces financements ont contribué à la durabilité de la Fondation et sont essentiels pour la réalisation de son mandat. De nombreux États membres africains ont répondu à l'appel incessant de la Fondation qui les exhorte à honorer leurs obligations financières et sont désireux de renforcer leur appropriation de la Fondation ainsi que leurs contributions au renforcement des capacités sur le continent.

La Fondation s'achemine vers la fin de son troisième Plan stratégique à moyen terme 2012-2016 (PSMT III). Ce moment fournit l'occasion de réfléchir sur les progrès qui ont été réalisés dans les efforts déployés pour rester en adéquation avec les objectifs du PSMT III, indépendamment des difficultés financières du continent et des changements intervenus dans les priorités. Le prochain Plan stratégique a déjà été élaboré, et l'ACBF prépare stratégiquement les meilleures façons de répondre aux besoins capacitaires pour une Afrique développée.

Pour que l'ACBF commence à mettre en œuvre sa nouvelle stratégie pour 2017-2021 sur une base financière solide, les contributions des pays membres africains sont extrêmement importantes. Au nom du Secrétariat exécutif de l'ACBF, je voudrais remercier tous les États membres africains pour leur soutien continu à la Fondation par leurs promesses de contributions - et davantage encore par les promesses qu'ils ont concrétisées.

Jusqu'à l'année de référence, l'ACBF a surtout été reconnue pour ses contributions à la formulation et à la mise en œuvre des politiques économiques par l'appui qu'elle apporte aux groupes de réflexion à travers l'Afrique. Comme cela est clairement ressorti au

Sommet africain des think tanks à Addis-Abeba du 6 au 8 avril 2015, les think tanks ont confirmé leur importance croissante en Afrique. Ils ont identifié l'appui de l'ACBF comme l'instrument essentiel qui les a aidés à envisager des alternatives sur les modèles de développement de l'Afrique et sur les politiques économiques qui améliorent la vie des Africains. Et c'est avec un sentiment de fierté que nous constatons que neuf des 45 think tanks appuyés par l'ACBF ont été classés parmi les 20 premiers en Afrique sub-saharienne en 2015 dans le « Global Go To Think Tanks Index Report ».

En 2014 et 2015, la Fondation s'est engagée dans la voie de l'auto-transformation – en vue de devenir une organisation efficace et axée sur les résultats. Elle a mis en œuvre une série de réformes internes telles que le redimensionnement et la restructuration de son équipe de direction, l'augmentation des réunions du Conseil d'administration pour une meilleure supervision, et l'amélioration de la gouvernance. Elle a également pris des mesures pour améliorer la conception des projets et renforcer les capacités des bénéficiaires de dons en vue d'une mise en œuvre et d'un suivi plus efficaces des projets. Et elle a travaillé en vue de l'amélioration continue de la qualité de l'évaluation.

La plupart des activités prévues pour 2015 ont été mises en œuvre. La Fondation a soutenu 66 projets nationaux et régionaux dans 26 pays africains - ainsi que des partenariats avec le gouvernement australien, par l'intermédiaire du Ministère des Affaires étrangères et du Commerce, et la Fondation Bill et Melinda Gates.

L'ACBF a continué à accorder la priorité à ses interventions de renforcement des capacités selon une ligne bien définie, afin



d'améliorer l'efficacité et d'apporter la preuve des résultats. Les projets et programmes clés mis en œuvre en 2015 par la Fondation étaient basés sur ses domaines d'avantage comparatif, et ont apporté la preuve de l'appropriation par les parties prenantes. Ils étaient également basés sur des engagements à intensifier ou maintenir les interventions après leur appui initial.

Au cours de la période de référence, les services de la connaissance et de l'apprentissage de l'ACBF ont eu pour priorité de répondre aux besoins des clients de la Fondation et de mettre à contribution les leçons apprises sur les interventions de l'ACBF, ainsi que les preuves qui en ressortaient, afin de nourrir ses initiatives en renforcement des capacités. La Fondation a produit et publié un certain nombre de produits stratégiques de la connaissance, y compris une étude sur les impératifs de capacités pour la mobilisation des ressources intérieures en Afrique, une évaluation des risques de l'Agenda 2063 de l'Union africaine et une évaluation des besoins en renforcement des capacités pour l'Agenda

2063. Tous les rapports ont été bien reçus par les clients, qui sont actuellement en train de les utiliser.

C'est dans cet élan que nous voulons maintenir la haute performance de la Fondation en vue de répondre aux besoins capacitaires de l'Afrique. Au nom des membres du Conseil d'administration, je tiens à remercier le personnel de l'ACBF et surtout le Secrétaire exécutif pour l'orientation stratégique nécessaire qu'il donne à la Fondation. Le soutien inlassable du Conseil des gouverneurs de la Fondation est très apprécié. Je me réjouis par avance de compter davantage de résultats pour l'Afrique et pour l'ACBF d'ici à la fin de l'année 2016.

*Professeur Callisto Enias Madavo
Président du Conseil d'administration de l'ACBF*

Message du Secrétaire exécutif



Professeur Emmanuel Nnadozie
Secrétaire exécutif de l'ACBF

En 2015, la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique a eu pour souci majeur d'être une organisation plus efficace et mieux gouvernée pour laquelle les résultats ont une grande importance. 2015 a été une année de stabilisation pour la Fondation, après les profondes réformes qui ont eu lieu de 2012 à 2014. Ces réformes nous ont amenés à nous concentrer sur le nouveau paysage du renforcement des capacités en Afrique et à nous rendre plus efficaces dans les efforts que nous déployons pour relever le défi des capacités du continent.

Au cours de l'exercice de référence, l'ACBF a contribué à la production et l'utilisation de preuves fondées sur la recherche en vue de l'élaboration des politiques et programmes aux niveaux national et régional. Elle a soutenu la création de plateformes d'engagement inclusives qui ont amélioré les voix du secteur privé et de la société civile dans le discours national sur le développement.

En 2015, l'ACBF a aussi consolidé sa position en tant que partenaire principal de la Commission de l'Union africaine (CUA) pour le renforcement des capacités. Nous avons intensifié notre engagement stratégique avec la Commission par le biais de nombreux événements communs, y compris les Sommets de l'Union africaine de janvier et de juin, l'approbation de la revue des résolutions de l'UA effectuée par l'ACBF, et la participation de l'UA aux 24e Réunions annuelles de l'ACBF. Nous avons également mené deux études importantes à la demande du Président de la CUA - une sur les impératifs de capacités et la répartition des rôles en vue de la mise en œuvre de l'Agenda 2063, et l'autre sur les risques et opportunités liés à l'Agenda 2063. Grâce à ce travail, la Fondation s'est positionnée comme un partenaire sollicité pour des conseils et des orientations relatifs aux dimensions de capacités des priorités de développement du continent.

Le travail remarquable déjà accompli par l'ACBF pour appuyer la mise en œuvre de l'Agenda 2063 de l'UA démontre que nous avons le partenaire stratégique idéal pour intensifier les efforts de renforcement des capacités de nos institutions aux trois niveaux panafricains, régional et national.

Au cours de l'exercice 2015, les ressources pour le Plan stratégique à moyen terme 2012-16 ont connu une très forte augmentation grâce à l'appui impressionnant des États membres africains. En fait, les États membres africains ont atteint la cible fixée pour leurs contributions cibles pour l'année entière dès juillet 2015, réalisant ainsi leur plus grande contribution financière depuis 2013. Il est crucial que les pays africains membres continuent de renforcer leur appropriation de la Fondation en honorant leurs engagements financiers pour nous permettre de continuer à relever les défis de capacités du continent.

Pendant les 25 dernières années, l'ACBF a apporté une importante contribution au renforcement des capacités humaines, institutionnelles et intangibles. Elle a appuyé le développement et la mise en œuvre des politiques et programmes qui ont stimulé le développement économique et la croissance dans de nombreux pays africains. En effet, l'Afrique a récemment enregistré une bonne croissance économique, et les prévisions pour la plupart des pays du continent sont très encourageantes. Cependant, il appartient à l'Afrique et à ses dirigeants de saisir cette opportunité et d'en tirer profit.

Dans notre marche vers l'avant, nous allons investir de manière significative dans le renforcement des capacités de mise en œuvre aux niveaux national, régional et continental pour aider à accélérer

la transformation structurelle et veiller à ce que les programmes de développement conduisent vraiment à un changement positif évident dans la vie des Africains. Beaucoup de personnes considèrent l'industrialisation comme le seul moyen pour le continent de réaliser la transformation structurelle pour sortir de la pauvreté et de l'inégalité. L'industrialisation peut également réduire le chômage des jeunes, qui se situe actuellement à 11,9 pour cent.

Au nom du Conseil des gouverneurs, du Conseil d'administration et du personnel, je tiens à exprimer notre sincère gratitude à tous les partenaires qui ont continué à soutenir la Fondation au cours de cette période de transition. Ce sont : les pays membres africains, la Banque mondiale, la Banque africaine de développement, la Fondation Bill et Melinda Gates, et l'Agence suédoise de développement international. Mon espoir est que certains des partenaires qui ont soutenu l'ACBF depuis sa création en 1991 jusqu'en 2011 - Autriche, Canada, Danemark, Finlande, France, Inde, Irlande, Pays-Bas, Norvège, Suède, Royaume-Uni et États-Unis d'Amérique - trouveront dans l'ACBF nouvelle et réformée leur partenaire de choix pour rendre plus efficace leur appui au renforcement des capacités en Afrique. Je puis les assurer que l'ACBF fera le meilleur usage des fonds dans la mise en œuvre de son prochain plan stratégique quinquennal couvrant la période 2017-2021.



*Professeur Emmanuel Nnadozie
Secrétaire exécutif de l'ACBF*



Faits saillants de 2015 – Notre année en perspective

Appui de l'ACBF à l'Agenda 2063

Pendant l'organisation du 50e anniversaire de l'Union africaine en 2013, l'Agenda 2063 qui est supposé tracer la voie du développement du continent africain pour les 50 prochaines années, a été adopté comme cadre de développement à long terme de l'ensemble du continent. La Commission de l'Union africaine s'est lancée dans la mise en œuvre du premier plan décennal qui sera suivi de quatre autres plans similaires, et qui mèneront jusqu'à 2063. En plus de créer une synergie et de promouvoir la collaboration, le plan de l'Union africaine est supposé favoriser la réalisation des impacts sur le terrain.

L'ACBF a travaillé en étroite collaboration avec la CUA pour évaluer les besoins en capacités et les risques liés à la mise en œuvre effective de l'Agenda 2063. L'objectif était d'abord d'évaluer les capacités requises au niveau des institutions continentales et régionales et ensuite des institutions nationales pour la mise en œuvre de l'Agenda 2063. Pour cette évaluation, l'ACBF a produit quatre documents qui ont été soumis à la CUA et ensuite étudiés par divers comités. Ce sont les documents suivants :

- Impératifs de capacités pour la nouvelle vision de l'Afrique : Agenda 2063 – « L'Afrique que nous voulons bâtir ».
- Aptitudes techniques essentielles pour l'Afrique : Dimensions de capacités clés requises pour les 10 premières années de l'Agenda 2063.
- Cadre du plan de renforcement des capacités : Appuyer la mise en œuvre du premier plan décennal – « L'Afrique que nous voulons bâtir ».

- Risques internes et externes liés à la mise en œuvre de l'Agenda 2063 de l'Union africaine.

Les quatre documents ont ensuite été reçus par le Conseil d'administration pendant ses retraites et ses réunions et plus tard étudiés par l'Assemblée des Chefs d'État en juin 2015 à Johannesburg et en janvier 2016 à Addis-Abeba. Pendant le Sommet de l'UA en janvier 2016, le Conseil d'administration, pendant sa retraite, a délibéré sur le rapport détaillé relatif aux capacités requises pour la mise en œuvre de l'Agenda 2063. Il a exhorté les États membres à définir une initiative continentale sur les aptitudes techniques



2

Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique

essentielles et à accorder la priorité aux investissements visant à renforcer les aptitudes, surtout dans les domaines des STEM, y compris les aptitudes professionnelles et techniques, et à concevoir et gérer des projets de grande ampleur.

Il a aussi été demandé à la CUA de se baser sur les rapports pour présenter au Conseil d'administration des décisions concrètes et directement applicables. La décision exhortait « les États membres, les CER, la Commission, l'Agence de planification et de coordination du NEPAD (NPCA), en partenariat avec la CEA, la BAD et l'ACBF, à valider et intégrer les recommandations de l'étude sur l'évaluation des capacités dans les programmes (systèmes éducatifs) à divers niveaux, afin d'amener ces systèmes éducatifs à répondre aux besoins nationaux, régionaux et continentaux. »

Les documents ont été confirmés lors d'un atelier de restitution regroupant les parties prenantes, qui a examiné les points saillants relevés et les recommandations faites lors de la revue des capacités par l'équipe de haut niveau de l'ACBF et de la CUA qui a travaillé sur l'étude. L'un des résultats majeurs de l'atelier a été un plan d'action pour orienter la suite du travail.

Le partenariat en cours de maturation entre l'ACBF et la Commission est affermi par un mémorandum d'entente entre les deux institutions. Signé le 27 juillet 2010 à Kampala, ce mémorandum vise à « Faciliter la coopération et la collaboration entre les parties pour établir les mécanismes nécessaires en vue de garantir une coopération efficace entre l'ACBF et la CUA dans les domaines d'intérêt commun ». L'importance du renforcement des capacités dans le succès de la mise en œuvre de l'Agenda 2063 offre une opportunité pour le renforcement de la coopération entre l'ACBF



et la CUA. En effet, l'UA est un membre honoraire du Conseil des gouverneurs de l'ACBF (comme observateur), tandis que l'ACBF est un observateur à l'UA.

Performance des think tanks appuyés par l'ACBF

En tant qu'organisations engagées dans la recherche, l'analyse, les conseils sur les politiques économiques publiques, les think tanks se déploient partout dans le monde, étudient tous les sujets imaginables, et exercent leur influence publiquement ou dans l'ombre. Étant donné leur efficacité, indépendance et qualité reconnus à travers leur influence dans l'élaboration des politiques économiques, l'ACBF a appuyé ces institutions depuis sa création. En 2015, l'appui de l'ACBF s'est traduit par l'encouragement de

la performance dans le classement des think tanks. Bien qu'il n'y ait pas une méthodologie unanimement acceptée pour évaluer l'influence et la performance des think tanks, les chercheurs et les institutions continuent d'essayer diverses mesures.

Le *Global Go To Think Tank Index Report* évalue les think tank au niveau mondial. Rédigé par le programme des think tanks et des sociétés civiles de l'Université de Pennsylvanie, le Rapport 2015 souligne que l'Institut de recherche et d'analyse des politiques publiques du Kenya (KIPPRA), un think tank appuyé par l'ACBF, a été classé comme le meilleur think tank en Afrique sub-saharienne. Parmi les cinq premiers, on note d'autres think tanks soutenus par

l'ACBF. Il s'agit du Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique (CODESRIA) (Sénégal) en troisième position, et de l'Institut d'analyse des politiques de développement du Botswana (BIDPA) en quatrième position. Un regard plus circonspect sur le classement montre que l'ACBF soutient neuf des 20 premiers think tanks en Afrique sub-saharienne.

Les 25 think tanks suivants sont, en majorité, membres du Comité des Instituts d'analyse des politiques économiques (PIC) qui est soutenu par l'ACBF, et sont parmi les think tanks les mieux classés en 2015 :

- L'Institut de recherche et d'analyse des politiques publiques du Kenya (Kenya)
- Le Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique (Sénégal)
- L'Institut d'analyse des politiques de développement du Botswana (Botswana)
- Le Centre d'analyse des politiques (Ghana)
- Le Consortium africain de recherche en économie (Kenya)
- Le Réseau d'analyse des politiques en matière d'alimentation, d'agriculture et de ressources humaines (Afrique du Sud)
- L'Institut de recherche pour le développement d'Éthiopie (Éthiopie)
- Le Centre de recherche en politique économique (Ouganda)
- L'Association des économistes éthiopiens (Éthiopie)
- Le Centre de recherches économiques et sociales de Côte d'Ivoire (Côte d'Ivoire)
- L'Institut de recherche statistique, sociale et économique (Ghana)
- La Fondation pour la recherche économique et sociale (Tanzanie)





- Le Centre de transformation et de politique stratégique (Cap Vert)
- Le Centre d'études de politiques pour le développement (Sénégal)
- Le Nouveau Programme de troisième cycle interuniversitaire en économie (Burkina Faso)
- Le Centre de recherches, d'études et d'appui à l'analyse économique de Madagascar (Madagascar)
- Le Centre autonome d'études et de renforcement des capacités pour le développement au Togo (Togo)
- L'Institut de macroéconomie et de gestion financière de l'Afrique de l'Est et australe (Zimbabwe)
- L'Institut Mandela d'études pour le développement (Afrique du Sud)
- Le Centre d'analyse et de recherche en politique économique du Swaziland (Swaziland)
- L'Institut d'analyse et de recherche en politique (Rwanda)
- La Cellule d'analyse de politiques économiques du CIREC (Côte d'Ivoire)
- Le Centre d'analyse de politiques économiques et sociales (Burkina Faso)
- Le Centre d'études et de renforcement des capacités d'analyse et de plaidoyer (Mali)

Bien que les think tanks appuyés par l'ACBF se soient relativement bien comportés dans le *Global Go To Think tank Index Report*, l'Afrique renferme le moins de think tanks en comparaison à d'autres régions du monde. Les plus grands nombres de think tanks se trouvent aux États-Unis (1835), en Chine (435), et au Royaume-Uni (288). L'Afrique sub-saharienne compte 615 think tanks dont seulement 92 sont classés.

En plus des classements d'experts figurant dans le *Global Go To Think Tank Report*, deux autres approches évaluent les performances des think tanks – les mesures quantitatives et les évaluations qualitatives. La mesure quantitative se sert essentiellement du nombre de fois où le think tank est cité dans les médias traditionnels. Les mesures qualitatives sont basées sur un panel d'experts qui étudie en profondeur un nombre réduit de nominés et honore ceux qui sont supposés avoir contribué de façon significative à la recherche des solutions aux problèmes posés. Pour le moment, il n'existe pas de classement complet de think tanks africains sur la base de mesures quantitatives ou qualitatives, d'où la nécessité de faire de telles évaluations. Une analyse des performances des think tanks appuyés par l'ACBF sur la base de ces mesures n'est donc pas possible.

Améliorer les aptitudes d'approvisionnement des institutions appuyées par l'ACBF

En 2015, le service des passations des marchés de l'ACBF a contribué à l'objectif de la Fondation consistant à améliorer le portefeuille de projets à travers l'offre de services techniques et consultatifs de renforcement de capacités aux projets. Le service a apporté aux projets un appui technique sur site et hors site pour garantir une réaction opportune aux problèmes d'approvisionnement et pour mettre en œuvre les activités d'approvisionnement et faire des rapports sur ce qui a été réalisé.

L'unité a mis en place un tableau de bord des passations des marchés qui regroupe les informations liées à l'approvisionnement pour tous les projets actifs et offre une image de la qualité de l'évaluation des risques du portefeuille de l'ACBF et de la



progression générale de la mise en œuvre. Le tableau de bord a été préparé et mis à jour avec 61 projets actifs, classés selon l'évaluation de leur risque. De tous ces projets, 40 % ont été déclarés à haut risque, 26 % à risque moyen et 17 % à risque faible. Les autres attendent encore d'être classés puisque certains accords de dons ne sont pas encore signés.

Le plus grand facteur qui intervient dans ce classement sur la base du risque est constitué d'un ensemble de facteurs. Parmi ces derniers, on note par ordre d'importance l'absence des évaluations détaillées des passations des marchés pendant la phase initiale du projet et les faibles capacités en approvisionnement. Ceci se voit dans la mauvaise qualité des dossiers d'approvisionnement

soumis pour une évaluation préalable et aussi pendant les missions d'approvisionnement. Le tableau de bord, qui est sans cesse mis à jour, permet au service d'adopter une stratégie plus focalisée pour renforcer les capacités en approvisionnement des bénéficiaires de dons. Il peut identifier les projets qui ont besoin de plus d'attention et réduire les domaines de faiblesse qui ont besoin qu'on y trouve des solutions.

Le service a entrepris plusieurs activités ciblées pour renforcer les capacités en approvisionnement des bénéficiaires de dons. Il s'agissait entre autres de sessions de formation avec présence physique des participants et de formation en ligne, de revues et évaluations des passations des marchés à distance, et de la fourniture de modèles simplifiés de dossier d'approvisionnement à tous les projets. Le service a assuré la facilitation d'un atelier de formation de cinq jours en approvisionnement pour tous les bénéficiaires de dons actifs en juillet 2015. Cet atelier a connu un franc succès puisque les participants ont attesté de l'utilité du contenu du cours et de la façon dont il les a aidés à réaliser les activités d'approvisionnement de leurs projets respectifs. Le service a aussi tenu plusieurs sessions de formation en ligne sur Skype à la suite de l'atelier de formation. Ces sessions de formation en ligne étaient centrées sur les lacunes particulières afin de rendre l'apprentissage plus efficace. En plus, des orientations détaillées sur les questions et activités liées à l'approvisionnement ont été données aux projets dans le processus de revue préalable, et des rapports d'évaluation détaillés ont été produits sur la base des analyses de terrain et des documents.

Grâce à l'appui du service qui, sans négliger aucun point de détail, a présenté de manière simplifiée les dossiers d'appel d'offres,

et fourni des modèles de meilleures pratiques, la qualité des processus d'approvisionnement des bénéficiaires de dons s'est significativement améliorée. On peut voir ceci dans les examens à posteriori du dernier trimestre de 2015, et dans la qualité améliorée des dossiers déposés pour examen préalable. La proportion des projets déclarés à haut risque a diminué, passant de 40 % à 32 %. Certains projets initialement à haut risque sont passés dans la catégorie des projets à risque moyen, tandis que la proportion des projets à faible risque a augmenté de 5 %.

La leçon qu'on peut en tirer est que l'implication du service des passations des marchés dans la phase initiale de la conception du projet est essentielle. Cette implication doit commencer à la phase initiale du projet pour garantir une évaluation complète des passations des marchés du projet, et s'assurer qu'il existe un plan d'action approprié qui garantisse des processus d'approvisionnement sans anicroche une fois le projet déclaré effectif.

Le service a passé en revue le guide des passations des marchés des bénéficiaires de dons, puisque les processus et procédures étaient jugés lourds et mal adaptés à la taille des dons de l'ACBF. Les directives ont été revues et simplifiées pour les adapter au contexte. Le service est aussi en train d'adopter une approche de renforcement des capacités pour les procédures et directives internes des projets. Si les directives et procédures ne répondent pas aux normes de l'ACBF, au lieu de les rejeter, l'ACBF travaille avec les bénéficiaires de dons pour réviser les politiques en vue de les rendre plus efficaces et conformes à ses normes et aux standards et bonnes pratiques internationales. Ceci permet aux projets de s'approprier les processus d'approvisionnement et, ce



faisant, de s'approprier en même temps leurs propres capacités en approvisionnement, puisqu'en réalité, ils seront en train de se servir de leurs propres systèmes.

Décentraliser pour mieux servir nos partenaires

La politique de décentralisation de l'ACBF a été approuvée par le Conseil d'administration en novembre 2011. Cette politique envisageait la création de bureaux régionaux de l'ACBF dans trois localités – Accra, Addis-Abeba et Nairobi.

La Fondation a initié la politique de décentralisation pour :

- Améliorer les opérations et la gestion des projets en plaçant des personnels qui vont opérer à partir de hubs régionaux plus proches des sites de projets.

- Réduire les délais de route et les coûts du transport en réduisant la durée moyenne de voyage aller qui était de deux jours à partir du siège social à Harare vers les pays de l'Afrique de l'Ouest (soit un total de 4 jours de voyage pour chaque mission).
- Renforcer l'engagement de la Fondation auprès des gouvernements régionaux, des partenaires au développement et d'autres parties prenantes.

Le bureau d'Accra, qui dessert les régions Afrique centrale et Afrique de l'Ouest, a été ouvert en 2014 après qu'un accord de siège ait été signé entre le gouvernement du Ghana et l'ACBF. L'accord a ensuite été ratifié par le parlement ghanéen. Le personnel professionnel du Département des Opérations de l'Afrique de l'Ouest et du Centre (AOC), qui était initialement basé à Harare, a été délocalisé à Accra pour former le noyau de l'équipe régionale. Deux personnels supplémentaires ont été recrutés au niveau local pour renforcer l'équipe. Le bureau a aussi admis des stagiaires qui sont périodiquement recrutés en accord avec les politiques de l'ACBF.

Les partenaires de l'ACBF, surtout dans la région Afrique de l'Ouest et du Centre, ont connu une meilleure fourniture de service de l'ACBF depuis l'ouverture du bureau régional. Les avantages de la présence décentralisée à Accra sont, entre autres :

- *Une meilleure capacité à répondre aux exigences des projets.* La proximité du bureau a permis de tenir des réunions régulières avec les projets pour résoudre les problèmes de mise en œuvre, ce qui a amélioré la performance du portefeuille. Beaucoup de partenaires des projets ont maintenant un accès facile au bureau régional d'Accra qu'ils visitent régulièrement pour

discuter des problèmes liés aux projets. De même, le personnel du bureau peut effectuer des missions à moindre coût.

- *Une meilleure visibilité de la Fondation.* L'ACBF peut participer à des activités gouvernementales et diplomatiques clés au Ghana, le bureau régional étant une organisation diplomatique pleinement accréditée au Ghana.
- *Un engagement renforcé.* Depuis le début des opérations à Accra, le gouvernement ghanéen a payé la contribution dont il avait fait la promesse, qui s'élève à 1,5 million de dollars. Le bureau régional a noué et entretient des relations de travail plus étroites avec le gouvernement.
- *Des coûts de transport réduits pour les projets.* Parmi les avantages, on note un gain en durée et en coût des voyages. Il suffit maintenant de juste quelques heures pour arriver dans la plupart des pays de la région.

Le bureau de Nairobi apporte son appui au Projet de mobilisation communautaire Australie-Afrique (AACES) dans le cadre du rôle de gestionnaire des facilités de ressources qu'assume l'ACBF. Le bureau a rapproché les facilités de ressources des partenaires de l'AACES, et avec sa présence décentralisée, le service rendu par l'ACBF à ses partenaires s'est amélioré, ainsi que sa visibilité.

Dans les mois à venir, le bureau régional va se concentrer sur le renforcement de son engagement auprès des partenaires au développement et des organisations régionales représentées au Ghana comme partie d'un effort stratégique pour établir des liens avec ces importantes organisations pour un bénéfice mutuel.

Un bureau n'est pas encore ouvert à Addis-Abeba.

Renforcer les capacités : étape par étape

État du portefeuille des projets en 2015

Au 31 décembre 2015, le portefeuille de projets de l'ACBF contenait 76 projets. Plus de 84 % (64 des 76 projets) étaient financés par des ressources fournies et gérées par la Banque mondiale (DGF, RIDA I et II, et MDTF), qui demeure le principal bailleur de fonds des opérations de l'ACBF (tableau 1). Les projets en analyse et gestion des politiques économiques et les programmes de formation restent en tête de tout le portefeuille (tableau 2).

Le portefeuille a continué de se réduire en 2015 en raison de la clôture des projets, car il n'y avait pas de nouvelles approbations. La raison principale était la faible autorité d'engagement qui a empêché le Secrétariat exécutif de soumettre de nouvelles propositions de projet à l'approbation du Conseil d'administration, malgré la demande croissante. Mais quelques résultats positifs ont été notés avec la mobilisation d'environ 8,5 millions de dollars de la Fondation Gates pour les initiatives de lutte antitabac en Afrique. Grâce à ce financement, la Fondation a été capable d'élaborer et d'approuver des projets pour soutenir 10 bénéficiaires au second degré parmi lesquels huit organisations de la société civile. Des consultations ont été initiées avec la Fondation Gates pour étudier la faisabilité d'un supplément au montant initial, qui porterait l'investissement total dans la lutte antitabac à 14,7 millions de dollars pour 16 projets.

Tableau 1. Sources de financement pour 76 projets

Sources de financement	Nombre de projets	Pourcentage
Facilité de financement pour le développement	27	35,5
RIDA I	8	10,5
RIDA II	21	28,0
Fonds fiduciaire multi-donateurs	8	10,5
Banque africaine de Développement	2	2,5
Fondation Bill et Melinda Gates	10	13,0
Total	76	100,0

Tableau 2. Distribution des projets par domaines thématiques

Domaines thématiques	Nombre de projets	Pourcentage
Think tanks d'analyse de politiques économiques	21	27,5
Institutions et programmes de formation	25	33,0
Intégration régionale	8	10,5
Autres ^a	22	29,0
Total	76	100,0

a. Inclut 10 projets sur la lutte antitabac financés par la Fondation Bill et Melinda Gates.



Pour faire face à la réduction de la taille du portefeuille de projets, le Secrétariat exécutif a commencé à développer diverses stratégies visant à reconstituer le portefeuille et à trouver de nouvelles activités et lignes de service. Les stratégies sont les suivantes :

- Finaliser le processus d'évaluation en cours des financements affectés à des projets précis par la BAD et la Suède.
- Orienter les demandes de financement reçues des promoteurs vers les bailleurs de fonds intéressés (Banque mondiale, BAD, bailleurs de fonds bilatéraux, et fondations).
- Établir des partenariats d'assistance technique en vue d'une mise en œuvre réussie et d'une absorption des dons par les opérations des partenaires (BAD, BID, Banque mondiale, bailleurs de fonds bilatéraux, BMGF, Afreximbank)
- Soumettre de nouvelles idées de projets à l'appréciation des partenaires, telles que la mobilisation des ressources intérieures, les flux financiers illicites, le développement des infrastructures et le commerce intra-africain.
- Maintenir des partenariats stratégiques avec les projets matures ou clos.

Ces domaines d'intervention proposés cadrent avec la nouvelle orientation stratégique que la Fondation est en train d'adopter, telles qu'éclairée par l'exercice de vision stratégique à long terme et la préparation en cours du nouveau Plan stratégique 2017–2021. Ce plan stratégique vise à transformer la Fondation du statut de créateur de projets de financement à celui d'investisseur dans le renforcement des capacités.

Programme de lutte antitabac – de 8 millions de dollars à 14 millions de dollars

La Fondation Bill et Melinda Gates (BMGF) a fourni à l'ACBF des financements pour promouvoir des politiques de lutte contre le tabagisme basées sur des faits en Afrique. Un financement de 8 540 407 dollars a été offert en vue de renforcer les capacités des organisations de la société civile africaine à mettre en œuvre des politiques de lutte antitabac dans toute la région, et de s'assurer que le travail des organisations de la société civile est mieux coordonné et plus ciblé. Les objectifs spécifiques du financement étaient entre autres de :

- Renforcer et coordonner les partenariats en vue d'une prise de décision efficace en matière de lutte contre le tabagisme en Afrique.
- Renforcer les capacités des OSC comme agents efficaces de changement pour réduire les obstacles à la lutte antitabac dans des pays ciblés.
- Faire en sorte que le Centre de lutte contre le tabagisme en Afrique (CTCA) appuie activement et efficacement la mise en œuvre de politiques efficaces de lutte antitabac dans cinq pays ciblés.
- Renforcer les capacités institutionnelles du Projet d'économie pour la lutte contre le tabagisme de l'Université du Cap à entreprendre des recherches basées sur des faits et fournir une assistance technique aux gouvernements pour une lutte efficace contre le tabagisme.

En octobre 2015, l'ACBF a reçu un financement supplémentaire de 6 169 246 dollars en plus du financement initial approuvé en 2014.

Le total des fonds reçus de la BMGF s'élève à 14 709 653 dollars. L'ACBF utilisera les fonds supplémentaires pour :

- • Instituer une méthode durable de suivi de l'industrie du tabac en Afrique.
- • Soutenir le gouvernement du Sénégal dans la mise en œuvre et l'application de ses lois sur la lutte contre le tabagisme.
- • Continuer d'appuyer les OSC dans les huit pays sélectionnés, et deux autres politiques en capacités de plaidoyer des organisations de la société civile pour la mise en œuvre de la Convention-cadre pour la Lutte antitabac de l'OMS. Le financement supplémentaire sera utilisé jusqu'en décembre 2018.

Pendant l'année 2015, neuf accords de dons s'élevant à 2 292 776 dollars ont été signés dans le cadre des projets de lutte contre le tabagisme.

Pour renforcer et coordonner les partenariats en vue d'une prise de décision efficace dans le domaine de la lutte antitabac en Afrique, le Programme de lutte contre le tabagisme a tenu des réunions virtuelles avec l'OMS et la « Campaign for Tobacco Free Kids (CTFK) (Enfance sans tabac) ». La 16e conférence mondiale sur le tabac ou la santé tenue à Abu-Dhabi a été une opportunité pour l'ACBF d'échanger les expériences et de rencontrer des partenaires tels que l'OMS, CTFK, et la Fondation Bill et Melinda Gates. La réunion de haut niveau de l'OMS sur la Convention cadre concernant la lutte antitabac en Afrique a discuté de la mise en œuvre de la convention en Afrique. Et la réunion annuelle des « Gate's Partners » à Addis-Abeba a offert à l'ACBF l'opportunité de coordonner les actions et d'avoir des échanges sur les plans de travail avec des partenaires tels que l'OMS et CTFK. Ce que l'ACBF

Tableau 3. Accords de dons signés en 2015

Projet-OSC	Pays	Montant du don (en dollars)
Initiative pour l'éducation et le contrôle du tabagisme	Benin	\$150 000
Mouvement pour la Santé	Gabon	\$150 000
« African Network for Information and Action Against Drugs » (Réseau africain d'information et d'action contre les drogues)	Gambie	\$150 000
« International Institute for Legislative Affairs » (Institut international des affaires législatives)	Kenya	\$150 000
Association mauritanienne de lutte contre la tuberculose et le SIDA	Mauritanie	\$150 000
« Civil Society Legislative Advocacy Centre » (Centre de plaidoyer législatif de la société civile)	Nigéria	\$150 000
« Parliamentary Forum on Noncommunicable Diseases » (Forum parlementaire sur les maladies non transmissibles)	Ouganda	\$150 000
Association Prévenir	Sénégal	\$150 000
		\$1 200 000



a tiré de ces réunions, c'est qu'il faut être plus flexible dans nos procédures et accomplir avec davantage de célérité le processus de conception des financements.

Pour renforcer les capacités des OSC comme agents efficaces du changement en vue de faire tomber les obstacles à la lutte contre le tabagisme dans des pays ciblés, des accords de dons ont été signés avec huit OSC (tableau 3). Les OSC dans des pays ciblés ont milité pour que des lois de la lutte antitabac soient votées et pour la mise en application de lois et règlements de la lutte contre le tabagisme.

Dans le cadre du financement supplémentaire, un appel à propositions a été lancé aux OSC éthiopiennes et botswanaises exerçant dans la lutte contre le tabagisme et deux propositions ont été sélectionnées : la Société de cancérologie « Mathiwos Wonda YeEthiopia (MWECS) » et « L'Anti-Tobacco Network Botswana » (le Réseau de lutte antitabac du Botswana). Vers la fin de l'année, des missions d'évaluation ont été effectuées pour MWECS, l'Alliance africaine de lutte contre le tabagisme des ministères de la santé du Togo et du Sénégal.

Afin d'améliorer les capacités de gestion des bénéficiaires en vue d'une mise en œuvre efficace des projets, l'ACBF a organisé le premier atelier sur le renforcement et la coordination des capacités des bénéficiaires au second degré travaillant dans la lutte antitabac en Afrique. Tenu à Harare, l'atelier a connu la participation de 28 personnes dont le feedback a indiqué que ledit atelier était pertinent et avait amélioré la mise en œuvre des projets.

Le Centre de lutte contre le tabac en Afrique (CTCA) a soutenu la mise en œuvre de politiques de lutte antitabac efficaces dans

des pays ciblés en Afrique dont le Botswana, l'Éthiopie, le Niger, la Gambie, et le Gabon. Il a contribué à l'adoption de lois pour la lutte contre le tabagisme en Ouganda et à la mise en place d'un mécanisme de coordination au Botswana, à la formation d'agents de mise en œuvre au Niger, et à l'adoption de cinq décrets d'application au Gabon.

Pour renforcer les capacités institutionnelles de l'Université du Cap à entreprendre des recherches basées sur des faits et fournir une assistance technique aux gouvernements pour une lutte efficace contre le tabagisme, un accord de dons de 1 092 776 dollars a été signé en février 2015. Les travaux de recherche ont bien progressé, y compris l'octroi de bourses d'appui pour les étudiants en master et PhD. Les publications du projet sont disponibles au www.tobaccoecon.org. L'appui à la réduction de la consommation de tabac dans les autres pays africains sera facilité par le surplus de financement accordé.

Évaluation des besoins en capacités des pays africains : Le Swaziland

L'ACBF utilise une approche méthodologique et rationnelle dans la programmation des pays. Cette programmation est précédée d'études rigoureuses des capacités humaines et institutionnelles dans un pays ou une région. Ces études permettent d'établir une base de départ et d'identifier les capacités pour concevoir les interventions sur plusieurs années dans les pays. L'évaluation des besoins en capacités d'un pays, l'analyse des capacités désirées en fonction de celles qui existent déjà, sont des instruments clés dont l'ACBF se sert pour définir ses priorités d'appui en renforcement des capacités et en services techniques. C'est un point de départ

pour la conception d'interventions de renforcement des capacités adaptées à chaque situation aux niveaux régional, national et des organisations et en même temps, un produit de la connaissance ayant une valeur propre et pouvant être utilisé par d'autres parties prenantes.

En 2015, l'ACBF et le Centre d'analyse et de recherche en politique économique du Swaziland ont fait une évaluation des capacités du pays centrée sur le secteur public. L'évaluation a fourni aux efforts du gouvernement des informations majeures en vue d'améliorer la qualité et l'opportunité de la fourniture des services dans le secteur public.

L'évaluation a été conçue à la suite d'une demande formelle émanant du Ministère de la Fonction publique du Swaziland. Pour s'assurer que les parties prenantes locales pourront s'approprier le « CAN » et le gérer, un groupe de travail national constitué de parties prenantes locales indiquées a été institué et placé sous la coordination du Ministère de la Fonction publique. Le rôle du groupe de travail est de superviser l'évaluation, coordonner l'action des parties prenantes appropriées, et passer en revue les résultats et recommandations de l'évaluation. Le SEPARC a assuré la gestion de l'évaluation, et l'ACBF a fourni un appui technique et des conseils pendant tout le processus.

Lors du lancement du projet le 2 avril 2015 à Mbabane au Swaziland, 20 ministères et partenaires au développement étaient présents. Les consultants ont évalué les niveaux actuels et souhaités de quatre agences. Les recommandations pour combler les déficits de capacités ont fait l'objet de discussion lors de l'atelier de validation le 22 mai 2015.

À travers une combinaison de questionnaires et modèles individuels, organisationnels, institutionnels et référencés qui aident à mener l'évaluation, des déficits de capacités ont été identifiés dans 20 ministères et quatre agences. Ces déficits se situaient dans les domaines suivants : gouvernance, stratégie, structure, systèmes, valeurs partagées, recrutement du personnel, aptitudes et service rendu aux usagers. Le rapport de 450 pages a présenté les déficits de capacités s'appliquant à l'ensemble de la fonction publique et à chaque ministère. Pour résoudre les problèmes de capacités, le rapport a proposé des interventions stratégiques et un budget estimatif.





Évaluation de l'impact

La Fondation a continué de contribuer à une plus grande croissance et au développement durable en Afrique en conjuguant la formulation et la mise en œuvre des politiques et des programmes inclusifs et cohérents. Elle s'est aussi concentrée sur le renforcement des capacités des gestionnaires et décideurs du secteur public dans les processus de développement nationaux et régionaux.

En 2015, l'ACBF a contribué à la production et à l'utilisation de données basées sur la recherche pour les décisions et la programmation aux niveaux national et régional. Elle a appuyé la création de plates-formes d'engagement inclusif qui ont ouvert des « espaces » et fait entendre les voix du secteur privé et de la société civile dans le discours sur le développement national.

L'ACBF a aussi appuyé des programmes de formation adaptées à chaque situation et pratiques. Cette formation a équipé et autonomisé de hauts responsables et gestionnaires du secteur public qui sont en train d'améliorer la fourniture de service et de réaliser des impacts de développement dans leurs pays respectifs. Elle a aussi renforcé des institutions de l'enseignement supérieur – tels que les Instituts africains de science et de technologie Nelson Mandela au Nigéria, en Tanzanie et au Burkina Faso – pour les positionner comme des centres d'excellence en science et en ingénierie sur le continent.

L'ACBF a contribué à la convergence macroéconomique, à la facilitation des échanges, et à une gestion financière et de la dette efficaces à travers son appui à l'Institut de gestion macroéconomique et financière de l'Afrique de l'Est et australe, l'Institut ouest africain de gestion économique, et l'Institut monétaire ouest africain. Elle a aussi joué un rôle de premier plan dans l'amélioration de la gestion responsable et le contrôle parlementaire à travers son appui au renforcement des capacités des institutions parlementaires nationales et du Forum parlementaire de l'Afrique australe.

Voici quelques exemples de réussites et d'impacts :

- *Sécurité alimentaire et agriculture au Rwanda.* Les recommandations de politique émanant des recherches faites par l'Institut d'analyse et de recherche en politiques économiques ont éclairé et étayé les politiques et programmes mis en œuvre par le gouvernement en 2015. Des recommandations de sept études sur la propriété foncière ont contribué au changement de la politique gouvernementale en matière de propriété foncière, donnant aux femmes et aux hommes des parts et un

accès égaux aux terrains familiaux. Les réformes ont augmenté le taux d'accès à la propriété foncière des femmes ainsi que la dotation budgétaire du gouvernement pour l'agriculture.

- *Autonomisation des femmes au Sénégal.* Une étude sur une initiative d'Autonomisation des femmes en agriculture faite par le Centre d'études de politiques pour le développement au Sénégal a stimulé l'intérêt des parties prenantes pour son opérationnalisation. Bien accueillie par les parties prenantes, elle est devenue le document de référence pour la conception et la mise en œuvre du plan continental général pour le renforcement des capacités des femmes dans l'agriculture.
- *Promotion de la croissance économique et du commerce en Éthiopie.* Une étude sur la politique économique a été menée par l'Association des économistes éthiopiens sur les effets des accords économiques régionaux sur le commerce agricole stratégique en Afrique et ses implications sur la sécurité alimentaire, l'énergie et la croissance économique. Cette étude a été bien accueillie par les parties prenantes et ses résultats ont aussi éclairé les discussions et débats sur le commerce agricole dans le pays.
- *Renforcement de la démocratie et de la bonne gouvernance en Somalie et au Soudan du Sud.* L'Institut d'analyse des politiques économiques et sociales de la Corne de l'Afrique (HESPI) a stimulé l'application des recommandations émanant des engagements stratégiques organisés par les parties prenantes clés pour éclairer les politiques et programmes nationaux en Somalie. Dans les engagements et conférences stratégiques, le HESPI a diffusé des recommandations de politiques sous forme de notes d'orientation et d'instruments partagés avec les décideurs et les autres parties prenantes.



- *Promotion des réformes en matière de sécurité au Burundi.* L'Institut de Développement économique a pris part à des discussions dans des radios et télévisions nationales. Le but de ces discussions était d'informer les jeunes sur les réformes dans le secteur de la sécurité. Les activités ont été bien accueillies par le gouvernement. Les ministères en charge de l'éducation ont indiqué qu'ils vont mettre en place un programme de formation sur ce sujet dont le rôle est essentiel dans un pays affecté par un conflit.
- *Amélioration de la planification stratégique au Sénégal.* Le Centre d'études de politiques pour le développement a joué un rôle clé dans la révision de la Stratégie nationale 2015-2025

pour l'égalité des sexes et l'équité pour la période 2015-2025. Il a aussi offert une formation pratique et un appui technique aux parties prenantes clés responsables de la coordination de la planification stratégique dans le secteur public. Il a également supervisé quatre groupes de travail et produit un rapport consolidé sur la croissance économique au Sénégal.

- *Promotion des industries halieutiques en Tanzanie.* La Fondation pour la recherche économique et sociale a mené des études qui ont permis aux parties prenantes d'améliorer leur connaissance sur la valeur et les bénéfices de la pisciculture et d'en avoir une meilleure compréhension. Une étude sur la chaîne de valeur de l'industrie halieutique a aussi souligné les bénéfices intrinsèques et économiques de la pisciculture. Elle a aussi proposé des mesures pour que le gouvernement et les acteurs clés adoptent davantage les technologies liées à la pisciculture.

Programmes de formation régionaux

L'ACBF a continué de contribuer à une fourniture de service et à une gestion du secteur public efficaces sur tout le continent en

appuyant formation et l'autonomisation des gestionnaires et des décideurs venant d'institutions étatiques et non étatiques. Elle a financé des programmes de formation à court et à long terme qui ont doté les agents de capacités de conception, de mise en œuvre et de gestion d'interventions de développement.

Pour les formations à long terme, 498 personnes ont bénéficié des programmes donnant accès aux doctorats, masters et licences avec l'appui de l'ACBF. Parmi ces bénéficiaires, 332 ont achevé leur formation tandis que les autres 166 doivent achever la leur en 2016.

Quant aux formations à court terme, 1 384 agents venant d'institutions étatiques et non étatiques ont pris part à des programmes de formation à la carte en vue d'acquérir des aptitudes et des compétences en leadership, bonne gouvernance, approche genre, gestion financière, communication efficace et gestion des projets. Par exemple, PPRC-CI en Côte d'Ivoire a formé 103 agents du secteur public pour soutenir la mise en place de cadres sectoriels et globaux de dépenses à moyen terme. PROFAP au Tchad a organisé une formation en gouvernance économique pour les directeurs de cabinet de tous les ministères.

Production et partage des connaissances

Rapport 2015 sur les capacités en Afrique : Impératifs de capacités pour la mobilisation des ressources intérieures en Afrique

En 2015, la Fondation a produit la cinquième édition de sa publication phare intitulée « *Rapport sur les capacités en l'Afrique* » dont le thème était « *Les impératifs de capacités pour la mobilisation des ressources intérieures en Afrique* ». Elle répondait ainsi à un appel des gouverneurs de la Fondation à accorder la priorité à l'agenda de développement de l'Afrique.

La mobilisation des ressources intérieures consiste à collecter les taxes et l'épargne à partir de ressources intérieures et à les allouer à des activités économiquement et socialement productives. Ceci est important en Afrique pour plusieurs raisons. Les pays ont besoin de mobiliser les ressources intérieures pour poursuivre les objectifs de développement durable des Nations Unies et ceux de l'Agenda 2063 de l'Union africaine. Ils ne devraient pas dépendre uniquement des aides des bailleurs de fonds, étant donné que la plupart des bailleurs de fonds ont failli à leur engagement pris il y a longtemps de consacrer 0,7 % de leur produit national brut à l'aide. En plus, les pays qui dépendent de l'aide ont tendance à répondre davantage aux priorités des donateurs qu'aux priorités locales, et les flux financiers externes sont imprévisibles. Les investissements directs étrangers sont susceptibles d'être plus motivés par le profit que les firmes privées cherchent à réaliser et les remises de fonds sont souvent utilisées pour la consommation immédiate et non pour les investissements à long terme dans les infrastructures. L'Afrique dispose d'un grand potentiel inexploité puisque les revenus intérieurs provenant

des taxes sont en augmentation et restent supérieurs aux flux financiers externes. Et si la fuite des capitaux est maîtrisée, des ressources significatives seront retenues pour le développement du continent.

Le paysage du renforcement des capacités en Afrique en 2015

Des 40 pays étudiés, la majorité (73,3 %) avaient des capacités moyennes, tandis que 17,8 % avaient des capacités élevées et 8,9 % des capacités faibles. Bien qu'aucun pays ne figure dans la catégorie



des capacités très élevées, il est encourageant de révéler qu'aucun pays ne figure non plus dans celle des capacités très faibles.

Une analyse de groupe a montré qu'un bon environnement institutionnel et de bons processus de mise en œuvre ont été mis en place. En ce qui concerne l'environnement institutionnel – renforcé par la participation du plus grand nombre de parties prenantes et la bonne gouvernance – la plupart des pays (97,8 %) étaient classés à un niveau élevé ou très élevé. Les processus de mise en œuvre étaient aussi impressionnants avec 86,7 % des pays classés à un niveau élevé ou très élevé. Mais les pays ne se sont pas bien comportés lorsqu'il s'est agi de traduire les politiques en résultats de développement. Notamment, les résultats du renforcement des capacités sont restés les questions les plus urgentes, 91% des pays y étant classés à un niveau bas ou très bas.

Capacités de mobilisation des ressources intérieures

Le thème annuel de 2015 de l'agenda de développement de l'Afrique était centré sur les défis de renforcement des capacités de mobilisation des ressources intérieures. Le RICA 2015 a étudié l'état et les tendances dans la mobilisation des ressources intérieures et les mouvements illégaux des capitaux sur le continent. Il a ainsi identifié les déficits en capacités à combler et les impératifs de capacités auxquelles les pays doivent répondre pour pouvoir mobiliser plus de ressources au plan interne et réduire les mouvements financiers illégaux vers l'étranger. Les résultats ont montré que :

- L'assiette fiscale est faible et est encore plus érodée par des niveaux élevés de fuite de capitaux, l'évasion et l'évitement fiscaux, ainsi que la prolifération des exonérations fiscales.

- Les autorités fiscales manquent de légitimité et de capacités.
- Les administrations fiscales ont de faibles capacités.
- Le taux de pénétration du système bancaire formel est relativement faible.
- Un mauvais climat des affaires empêche les profits taxables.
- Les pays manquent de capacités humaines, techniques, légales et réglementaires, et financières pour faire face aux flux financiers illicites.

Les résultats clés et leçons apprises :

- Le continent africain a fait beaucoup de progrès dans l'accroissement des revenus fiscaux, mais un certain nombre de pays traînent encore les pieds.
- Le côté des dépenses est aussi important, voire plus important que celui des recettes. En d'autres termes, les citoyens doivent être conscients des services qu'ils reçoivent en retour pour leurs contributions fiscales. Ceci signifie que les gouvernements doivent être transparents quant aux dépenses sur les programmes et doivent investir dans des campagnes de sensibilisation et d'éducation sur la fiscalité.
- Les fonds publics distraits et le gaspillage gouvernemental sont de sérieux problèmes dans beaucoup de pays africains, ce qui traduit une faible gouvernance de même que des institutions et une administration publique faibles, D'où l'impératif majeur de renforcer les capacités de mobilisation des ressources intérieures.
- Renforcer les capacités de mobilisation des ressources intérieures ne signifie pas tout simplement augmenter les revenus fiscaux ou l'épargne. Cela implique aussi la promotion de la bonne gouvernance démocratique, de l'inclusion financière et

de la justice sociale – et la mise en place des conditions et des mesures incitatives pour des investissements productifs.

- Plus d'investissements sont nécessaires dans l'inclusion financière et dans l'innovation du produit, et les ressources humaines doivent être préparées à l'innovation en vue d'une mobilisation de ressources intérieures sur une grande base.

Définition des dimensions de capacités : l'ACBF à la conférence pour le financement du développement

Au moment où les pays africains cherchent à financer leur propre développement, l'on doit renforcer les capacités des services

gouvernementaux et des parties prenantes clés en leur faisant acquérir les aptitudes et les connaissances qui permettent une mobilisation des ressources intérieures efficace, efficiente et innovante. L'on doit également lutter contre les flux financiers illicites et toutes les autres fuites qui entravent la collecte des ressources intérieures.

En marge de la Troisième Conférence internationale sur le financement du développement, l'ACBF a organisé une rencontre sur le renforcement des capacités de mobilisation des ressources intérieures en vue d'atteindre les objectifs de développement durable. Cet évènement en marge qui a eu lieu le 15 juillet 2015 a partagé



les résultats préliminaires du rapport phare de 2015 de l'ACBF sur « Les capacités de mobilisation des ressources intérieures en Afrique ». À cette occasion, l'on a identifié toutes les capacités de MRI qui ont été négligées, et donné l'opportunité aux participants de partager les stratégies de MRI de différents pays.

L'événement a suscité la prise de conscience de plus de 250 participants sur l'importance de la dimension des capacités dans la MRI. Parmi les participants, on notait des représentants de la Banque mondiale, de la Banque africaine de Développement, des Nations Unies, de la Commission de l'Union africaine, des communautés économiques régionales, des think tanks, des services gouvernementaux, des organisations de la société civile et des entités du secteur des affaires.

La Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique organise des ateliers de plaidoyer sur le renforcement des capacités de MRI et la lutte contre les flux financiers illicites. Elle met aussi en œuvre un programme de renforcement des capacités de MRI dans le cadre de son Plan stratégique 2017–2021.

Amélioration des politiques « économiques en Afrique : les think tank d'Afrique

Depuis sa création, l'ACBF a pris les devants en ce qui concerne la formation et l'appui des think tanks dans toute l'Afrique. À travers les nombreux think tanks et instituts d'analyse des politiques économiques, elle a soutenu la formulation et la mise en œuvre de politiques nationales stratégiques dans le but général de promouvoir la prospérité économique, la stabilité politique, et

la justice sociale pour tous les citoyens. Pour garantir l'efficacité et accroître l'impact, elle a aussi soutenu le Comité des instituts d'analyse de politiques économiques et le Réseau des think tanks d'Afrique.

Le Comité des instituts d'analyse de politiques économiques

Pour répondre à son engagement d'améliorer la fourniture et l'impact de ses interventions orientées vers les politiques économiques en Afrique et favoriser l'apprentissage mutuel entre les think tanks bénéficiant de son appui, la Fondation a organisé deux forums consultatifs du réseau des PIC à Addis-Abeba et à Kigali. Les instituts d'analyse de politiques économiques appuyés par l'ACBF y ont développé des stratégies et modalités pour favoriser la production d'idées et la collaboration en vue de garantir une conception, une mise en œuvre et un impact efficaces de leurs projets et engagements à travers l'Afrique. Les forums ont aussi offert aux think tank l'opportunité d'explorer de nouvelles pistes de partenariat et de réseautage avec l'ACBF.

Les think tanks ont unanimement reconnu que grâce à l'appui financier et technique de l'ACBF, ils étaient en mesure de produire un impact dans leurs pays et régions respectifs. Sans cet appui, beaucoup d'entre eux n'existeraient pas.

Ils ont réaffirmé leur engagement à établir un partenariat avec l'ACBF et à servir de canal de réalisation d'initiatives de renforcement des capacités. Les membres du réseau des PIC ont encouragé le partenariat dans le domaine de la production et diffusion des connaissances sur des questions stratégiques pertinentes

pour le continent. Ils ont aussi fourni des données pour le Plan stratégique à moyen terme de l'ACBF (2017–2021).

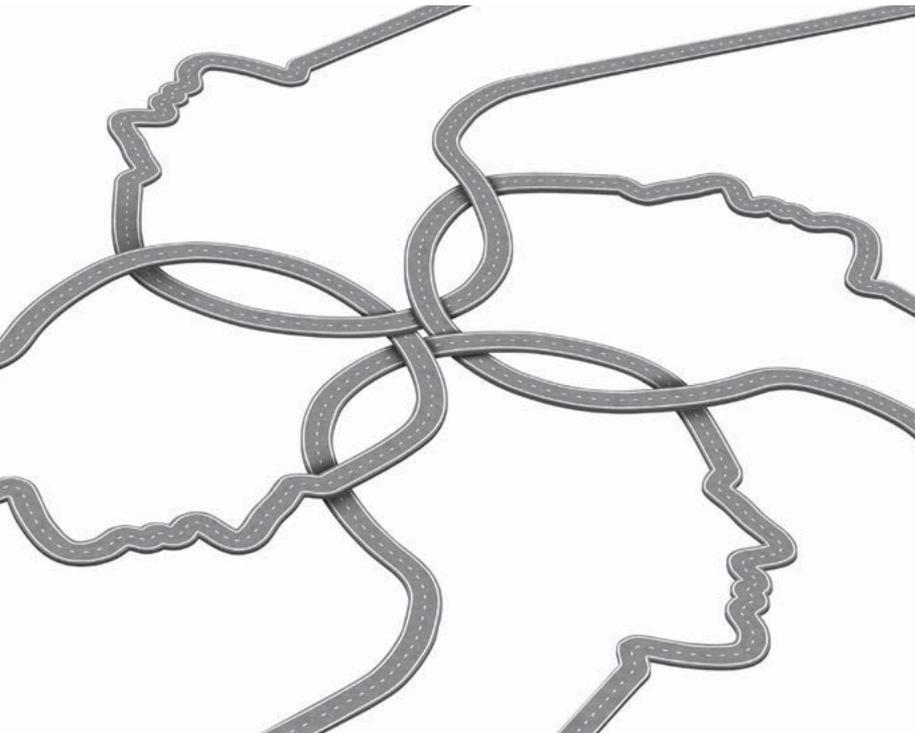
Réseau des think tanks d'Afrique

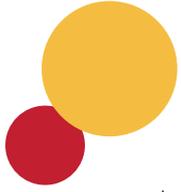
Le Secrétariat du Réseau des think tanks d'Afrique (ATTN), qui a été lancé le 12 novembre 2015 et qui est logé au siège de l'ACBF à Harare, émanait des recommandations des premier et second sommets des think tanks d'Afrique. Il offre une plate-forme de partage des informations, d'échange d'idées, de création et de diffusion des connaissances, et de promotion des partenariats entre les think tanks pour rechercher individuellement et collectivement des solutions aux défis de développement pressants auxquels fait face l'Afrique. Ces solutions sont basées sur des faits. Parmi

ses activités, on note : l'organisation du Sommet annuel des think tanks d'Afrique et des Forums consultatifs des think tanks et des acteurs étatiques et non étatiques. Il vise aussi des programmes de formation et d'échange, génère et diffuse des produits et services de la connaissance.

L'ACBF a organisé le Sommet de 2015 des think tank d'Afrique à Addis-Abeba en partenariat avec les think tanks et le Programme des sociétés civiles de l'Université de Pennsylvanie et la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique. L'objectif principal était d'offrir aux think tanks d'Afrique l'opportunité de prendre du recul pour étudier les implications du nouveau dynamisme du continent sur la nature et le contenu de leur travail. Le Sommet a réuni 131 participants venant de 66 think tanks d'Afrique et de 30 pays. Des think tanks non africains étaient aussi représentés.

L'un des résultats clés du Sommet a été la mise en place d'un groupe de travail des think tanks pour définir les façons pratiques de mettre en œuvre les recommandations. Les recommandations les plus cruciales cadrent avec l'une des trois stratégies suivantes : la diversification des sources de financement, la mobilisation des ressources (surtout les ressources humaines) pour garantir de manière durable la longévité de l'organisation, et l'amélioration des capacités des think tanks à communiquer avec les décideurs et à les influencer. Les participants ont aussi suggéré de prêter attention à l'Agenda 2063, aux communications, aux femmes et aux jeunes, et à la sécurité. Pour relever ces défis au moment où l'Afrique travaille en vue de la réalisation de l'Agenda 2063, les participants au Sommet ont insisté sur le fait que les think tanks





doivent s'efforcer de démontrer leur valeur par une vision claire de l'avenir, en maintenant leur autonomie tout en continuant de réagir aux besoins de développement, et en faisant connaître leur institution à travers l'amélioration de la communication.

Mener des études stratégiques pour assurer un plus grand impact des politiques économiques

En tant que partie des réseaux de la connaissance qui aident la Fondation à faire avancer sa vision, le Groupe d'études stratégiques (GES) est un réseau d'experts mondiaux qui assistent et guident l'ACBF sur les politiques stratégiques clés et les questions émergentes qui nécessitent que la Fondation et ses parties prenantes s'y penchent. Le réseau GES a approuvé des projets de recherche pour les dimensions politiques et institutionnelles de l'économie politique, du chômage des jeunes, du développement et du financement des infrastructures, des modèles alternatifs de croissance économique en Afrique, et l'inégalité entre la croissance soutenue de l'Afrique et la réduction de la pauvreté. Sept articles ont franchi les étapes de l'expertise et sont prêts pour la publication comme documents hors-série de l'ACBF. Publiés dans la série du GES, ils éclaireront plusieurs questions stratégiques nécessitant l'attention de la Fondation et de ses parties prenantes.

Les études portent sur les sujets suivants :

- *Les dimensions politiques et institutionnelles de l'économie politique de l'Afrique à l'ère de la mondialisation : Articuler les approches macroéconomiques et les besoins en capacités.* Cet article montre que les pays africains doivent vigoureusement poursuivre la diversification économique et la transformation structurelle en utilisant des politiques et institutions appropriées qui prennent en compte les priorités de la croissance inclusive. Les ingrédients clés sont la bonne gouvernance et un leadership national engagé dans une vision de développement. Toute intervention de renforcement des capacités doit être conçue en tenant compte de ces priorités ainsi que des facteurs liés au contexte qui déterminent l'orientation économique d'un pays.
- *Le défi du chômage des jeunes Africains.* L'étude soutient que le chômage des jeunes Africains nécessite des interventions délibérées, bien ciblées et coordonnées. Relever ce défi exige des approches sur le long terme intégrées et complètes vis-à-vis du développement rural. Ces approches doivent offrir un cadre légal incitatif, réduire l'exode rural, et garantir que les systèmes éducatifs préparent à des compétences recherchées sur le marché de l'emploi.
- *Les stratégies transformationnelles d'emploi des jeunes en Afrique : Identification des tendances, comparaison des contextes, et documentation des meilleures pratiques en Afrique de l'Est et de l'Ouest.* Les initiatives de promotion de l'emploi des jeunes doivent penser à soutenir les jeunes engagés dans des entreprises familiales. Ceci pourrait signifier que des fonds doivent être mis à disposition pour appuyer les start-ups. Par ailleurs, l'augmentation de l'accès au crédit des entreprises familiales pourrait améliorer leurs capacités et créer plus d'opportunités d'offrir des emplois aux jeunes.
- *Le chômage des jeunes en Afrique : Renforcement des capacités et stratégies innovantes.* L'étude évalue les causes, les impacts, et les implications du chômage des jeunes dans quatre pays de l'Afrique sub-saharienne – le Botswana, la Namibie, l'Afrique du Sud et le Swaziland. L'article affirme que la faible capacité de

mise en œuvre des politiques visant à réduire le chômage des jeunes – en particulier l’inadéquation actuelle entre l’enseignement supérieur et les besoins du marché de l’emploi – nécessite encore une attention des décideurs politiques, surtout en matière de conception de programmes efficaces.

- *Développement et financement des infrastructures en Afrique sub-saharienne : Vers un cadre pour le renforcement des capacités.* L’étude montre qu’en matière de croissance économique, la qualité des infrastructures est plus importante que leur quantité. L’on devrait donc insister, non pas sur la fourniture d’un grand volume d’infrastructures, mais sur la garantie que les infrastructures publiques peuvent accroître le taux de bénéfice des capitaux privés.
- *Quelles inégalités gênent la croissance soutenue et la réduction de la pauvreté en Afrique ?* Cette étude comparée du Cameroun et de l’Afrique du Sud montre que la mobilité vers de hauts revenus dépend plus du capital humain que du capital financier, tandis que la mobilité vers le haut de la classe la plus pauvre dépend plus du capital investi que du capital humain. L’éducation sans les finances ne pourrait pas permettre aux pauvres, surtout les femmes, de progresser sur l’échelle des revenus. Les capitaux humain et social sont donc nécessaires à la réduction de l’inégalité des sexes.
- *Les moteurs de la croissance économique en Afrique : Questions d’opportunités, de financement et de capacités.* L’article recommande qu’étant donné la prolifération des visions à long terme de la croissance, des capacités sont nécessaires pour harmoniser les objectifs nationaux et infranationaux, coordonner la planification et financer les ministères (pour que les priorités de développement définies correspondent aux ressources

de financement), booster la gouvernance économique (lutter contre la corruption, l’évasion fiscale et la fuite des capitaux), mettre en place une culture de leadership engagé pour faire mouvoir les économies dans les temps difficiles et exécuter les plans de relance sans changement de politiques économiques.

Promotion de la gestion pour des résultats de développement

La Communauté africaine de pratiques en gestion pour les résultats de développement (AfCoP-GRD) a été lancée en février 2007 à la Troisième Table-ronde internationale sur la gestion pour des résultats de développement à Hanoi. Alors qu’elle n’avait que 30 membres au début, AfCoP est depuis lors devenue une communauté dynamique de plus de 4500 membres. L’ACBF gère la composante partage des connaissances du projet pour promouvoir les échanges d’expérience et le partage des meilleures pratiques. Elle le fait en facilitant les discussions en ligne, en produisant et en diffusant des notes d’orientation, des études de cas, des directives, des travaux analytiques et des instruments, et en organisant un forum annuel sur la GRD et les questions de développement émergentes pour l’Afrique.

Discussions en ligne entre les membres d’AfCoP. En 2015, huit discussions en ligne ont été facilitées sur les plates-formes en français et en anglais du projet, atteignant ainsi 100% des objectifs assignés. Des notes d’orientation liées aux connaissances ont été publiées et diffusées aux membres après la discussion. Parmi les thèmes discutés, on notait le financement du développement, la gestion des déchets urbains, les politiques économiques axées sur

les réalités locales, la crise des migrants en Méditerranée, les flux financiers illicites, l'ensemble des aptitudes de leadership pour la transformation de l'Afrique, la gestion responsable, les résultats de développement et le rôle des parlements africains ainsi que les solutions aux défis de l'intégration régionale et économique de l'Afrique. Ces discussions ont contribué à accroître les connaissances des membres et la compréhension du discours sur la GRD ainsi que les défis et expériences réels dans la région.

Produire et diffuser les produits de la connaissance liés à la GRD.

En 2015, le Secrétariat de l'AfCoP à l'ACBF a produit et diffusé 39 produits de la connaissance liés à la GRD. Ces produits étaient basés sur des expériences vécues de mise en œuvre et d'insertion dans des contextes africains, des principes et piliers de la GRD. Ces principes et piliers sont : le leadership, la planification et la budgétisation, le suivi et évaluation, les capacités institutionnelles, la gestion responsable et le partenariat. Parmi les produits, il y avait des notes d'orientation liées aux connaissances, des études de cas, des orientations, et des outils.

Établir et gérer des plates-formes en ligne pour des résultats régionaux. En 2015, le Secrétariat de l'AfCoP a établi deux plates-formes en ligne pour le Marché Commun de l'Afrique de l'Est et australe (COMESA) et l'Union monétaire ouest africaine (UEMOA). Les plates-formes de résultats régionaux offrent un espace de partage de connaissances et d'expérience et de discussion sur les politiques commerciales entre les pays membres de l'AfCoP-COMESA et de l'UEMOA et les parties prenantes. Trois politiques régionales ont été ciblées : la politique commerciale, l'amélioration du climat des affaires et la convergence macroéconomique. L'ACBF

continue de transformer ces plates-formes en hubs de connaissances dynamiques pour toutes les parties prenantes de l'intégration régionale.

Promotion de la GRD en vue de l'intégration régionale. En collaboration avec la Banque africaine de Développement, la Fondation a organisé en 2015 « l'Africa for Results Forum (Afri4R) » (Forum Afrique pour les Résultats) ainsi que la réunion annuelle de l'AfCoP. Le thème de ces rencontres successives, qui ont eu lieu à Abidjan du 8 au 10 juin 2015, était « Renforcer l'intégration régionale pour la transformation de l'Afrique ». Les réunions annuelles ont rassemblé les représentants des secteurs public et privé, de la société civile, des communautés économiques régionales, du milieu universitaire, et des médias venant de plus de 25 pays africains. En partant des expériences et leçons individuelles, nationales et régionales, les délégués ont examiné les défis, opportunités et tendances de l'intégration économique et du développement régional de l'Afrique, tout en se concentrant sur le rôle de l'AfCoP dans l'accélération de l'intégration régionale.

Le forum a encouragé l'implication du secteur privé et de la société civile pour s'assurer que les pays s'approprient l'intégration régionale et profitent de leurs économies d'échelle. Les impératifs de capacités pour l'intégration régionale, y compris la capacité à produire et diffuser la technologie et à exporter les connaissances et les ressources intellectuelles, ont aussi été soulignés. Les participants au forum ont appelé à l'institutionnalisation des pratiques de GRD dans les systèmes de gouvernance en Afrique et insisté sur le fait que le développement régional doit être ancré dans des politiques nationales fortes.

Les partenariats

Le partenariat de l'ACBF avec la Fondation Bill et Melinda Gates prend un nouvel essor

Le partenariat entre la Fondation Bill et Melinda Gates et l'ACBF a été enrichi par un financement supplémentaire reçu pour le projet de la lutte contre le tabagisme et couvre des activités avec le gouvernement du Sénégal, l'Université de Bath, et d'autres organisations de la société civile en Afrique. Il a aussi apporté de nouveaux programmes pour améliorer les capacités de mise en œuvre des partenaires actuels et potentiels de la Fondation Bill et Melinda Gates travaillant dans les secteurs de la santé, l'agriculture, et les services financiers pour les personnes pauvres en Afrique.

Les investissements dans la lutte antitabac contribuent à prévenir que de nouvelles personnes s'initient à fumer le tabac, à la baisse générale de l'utilisation du tabac, et à la réduction de l'exposition des personnes vulnérables au tabagisme de masse dans des pays ciblés. Ceci se fait par la promotion d'une lutte antitabac en Afrique basée sur des faits et sera réalisé grâce à un octroi stratégique de dons, à un renforcement des capacités et à une coordination efficace avec 17 partenaires travaillant dans la lutte contre le tabagisme sur le continent.

Renforcer les capacités organisationnelles des organisations locales à but non lucratif améliore leurs capacités à mettre en œuvre des programmes liés à la santé, l'agriculture, et les services financiers destinés aux personnes pauvres. Si elles sont dotées de plus grandes capacités, ces organisations appuieront les programmes du secteur philanthropique mondial sur le continent, avec pour seul

objectif d'améliorer le bien-être des couches les plus vulnérables de la population. Les six premières institutions couvertes sont le Ministère de l'élevage de l'Éthiopie, le Ministère de l'Agriculture de l'Éthiopie, l'Institut AURUM en Afrique du Sud, *Treatment Action Campaign* en Afrique du Sud, le *Public Service Institute* du Nigéria, et *REDOA Policy Research for Development* en Tanzanie.

L'ACBF et le Partenariat pour la politique économique explorent les voies et moyens de renforcer la recherche en économie en Afrique

Le Partenariat pour la politique économique (PPE) est une organisation internationale qui met en relation les chercheurs de par



le monde à l'effet de faciliter l'analyse des politiques de capacités en vue du développement dans les pays en développement. Il influence aussi les débats nationaux et internationaux liés à la politique économique, la pauvreté, le genre et le développement durable. L'ACBF et le PPE ont entamé des négociations pour une collaboration mutuellement bénéfique en matière de renforcement des capacités pour la recherche en politique économique en Afrique. Le partenariat qui en sortira sera construit autour du renforcement des capacités, les deux parties organisant et offrant régulièrement des formations. Elles se sont accordées pour échanger des informations sur des formations à court terme qu'elles organisent de temps en temps et étudient comment leurs partenaires peuvent assister à ces formations et en bénéficier.

Avec de vastes réseaux mis en place par des activités dans la recherche et le renforcement des capacités, le PPE et l'ACBF se sont accordés pour profiter mutuellement de leurs réseaux respectifs afin d'étendre leur envergure en Afrique. Avec différents instruments et approches dans la recherche, la gestion des finances, le suivi et l'évaluation, le partenariat, l'analyse des données et la formation, ils se sont accordés pour échanger des informations sur les domaines dans lesquels ils peuvent apprendre l'un de l'autre et explorer ces domaines-là. Ils se sont aussi accordés pour échanger leurs publications et produits de la connaissance futurs et apporter des contributions pertinentes dans leurs domaines d'expertise. Ils ont aussi décidé d'organiser conjointement des événements et plates-formes appropriés et de les utiliser pour maximiser leurs chances d'atteindre leur objectif commun qui est d'avoir un impact réel dans les domaines de la recherche en politiques économiques et du renforcement des capacités.

Donner un nouveau souffle à la coopération entre l'ACBF et Afreximbank

La Banque africaine d'import-export (Afreximbank) a été créée au Caire en 1993 comme institution de financement du commerce régional afin d'être le fer de lance du commerce en Afrique, à travers la promotion et le financement du commerce intra et extra africain. L'ACBF a souvent été représentée aux séminaires de financement du commerce et aux réunions annuelles d'Afreximbank, tandis que des dirigeants d'Afreximbank participent fréquemment aux réunions du Conseil des gouverneurs de l'ACBF. En septembre 2015, l'ACBF était présente à l'installation du nouveau président d'Afreximbank, le Dr Benedict O. Oramah. Depuis lors, les deux principaux responsables de l'ACBF et d'Afreximbank ont décidé de porter leur coopération à un niveau supérieur.

Soutenir le commerce intra africain en renforçant les capacités institutionnelles. En travaillant avec les think tanks et les organisations privées dans des pays ciblés, l'ACBF est en train d'aider au renforcement des capacités de recherche et de formulation des politiques économiques dans tout le continent. Ceci permettra de mettre en évidence les innovations dans le domaine de l'intégration économique, du commerce intra africain et du développement des exportations. La Fondation est en train de susciter une prise de conscience de l'importance du commerce intra africain pour le développement du continent. Elle est aussi en train de promouvoir « l'Harmonisation des normes » dans l'ensemble de l'Afrique pour faciliter le commerce intra africain en supprimant les barrières au commerce et en améliorant la compétitivité. Elle renforce aussi son « Programme de plaidoyer » pour appuyer les efforts d'Afreximbank visant à mettre le

commerce intra africain en tête de sa stratégie commerciale pour le continent.

Former des partenariats pour atténuer les risques au niveau des pays en Afrique. En appuyant conjointement l'analyse et la gestion des politiques économiques ainsi que d'autres initiatives de renforcement des capacités, l'ACBF et Afreximbank contribuent à la maîtrise des risques au niveau des pays. La Banque offre des garanties pour les risques liés aux pays afin de faciliter l'octroi du crédit aux emprunteurs africains, tandis que l'ACBF contribue à la formulation et à la gestion des politiques économiques.

Mettre sur pied un programme de financement du commerce basé dans les universités. En mettant sur pied un diplôme de financement du commerce, les deux institutions pourraient entrer en partenariat avec des universités africaines pour offrir aux lauréats et aux étudiants de ces universités des instruments de financement du commerce structuré dans un contexte africain. Le programme de formation serait en partie basé sur les « Foundations of Structured Trade Finance » (Fondements du financement structuré du commerce) du Dr Benedict Oramah, Président d'Afreximbank – ainsi que sur des données tirées des séminaires annuels d'Afreximbank sur le financement structuré du commerce.

Co-financement des autres initiatives de renforcement des capacités. L'ACBF invitera Afreximbank à étudier la possibilité de financer des programmes de renforcement de capacités et des projets d'intérêt commun.



Partenariat de l'ACBF avec la Commission de l'Union africaine

Le partenariat avec l'Organisation de l'Unité africaine a commencé en janvier 1992 quand le Conseil des gouverneurs de la Fondation a approuvé un financement de 3 millions de dollars pour la première phase de l'unité du programme d'analyse et d'appui à la politique (PASU I) et un autre financement de 3 millions de dollars pour une deuxième phase en décembre 2000. PASU a contribué à l'organisation d'un certain nombre de formations, à faire de la recherche et à réaliser des objectifs d'analyse de politiques économiques.

Après la transformation de l'Organisation de l'Unité africaine en l'Union africaine, le Conseil des gouverneurs de l'ACBF a approuvé un financement de 5 millions de dollars pour l'UA en décembre 2006. Ce don était destiné à financer le programme de renforcement des capacités et d'appui institutionnel de l'Union africaine (AU-CAP). La première phase du AU-CAP s'est achevée le 31 mars 2013, avant que le fonds de transition du AU-CAP ne soit signé le 26 mai 2013, puisque les activités du programme devaient s'achever en décembre 2014 et que la date limite du financement était fixée au 31 mai 2014. La première phase du AU-CAP était destinée à soutenir les processus de transformation de la Commission de l'Union africaine (CUA) et la mise en œuvre du Plan d'action stratégique de l'UA. De 2007 à 2013, AU-CAP a mené de nombreuses activités pour renforcer durablement les capacités de la Commission et améliorer son efficacité interne.

Le partenariat a continué avec la deuxième phase de l'AU-CAP (2015-2017) en décembre 2014 quand le Conseil des gouverneurs de l'ACBF a approuvé un don de 3 millions de dollars au bénéfice de la Commission de l'Union africaine. Signé le 11 mai 2015, ce don devrait contribuer à la mise en œuvre du troisième Plan d'action stratégique de la Commission de l'UA (2014 – 2017).

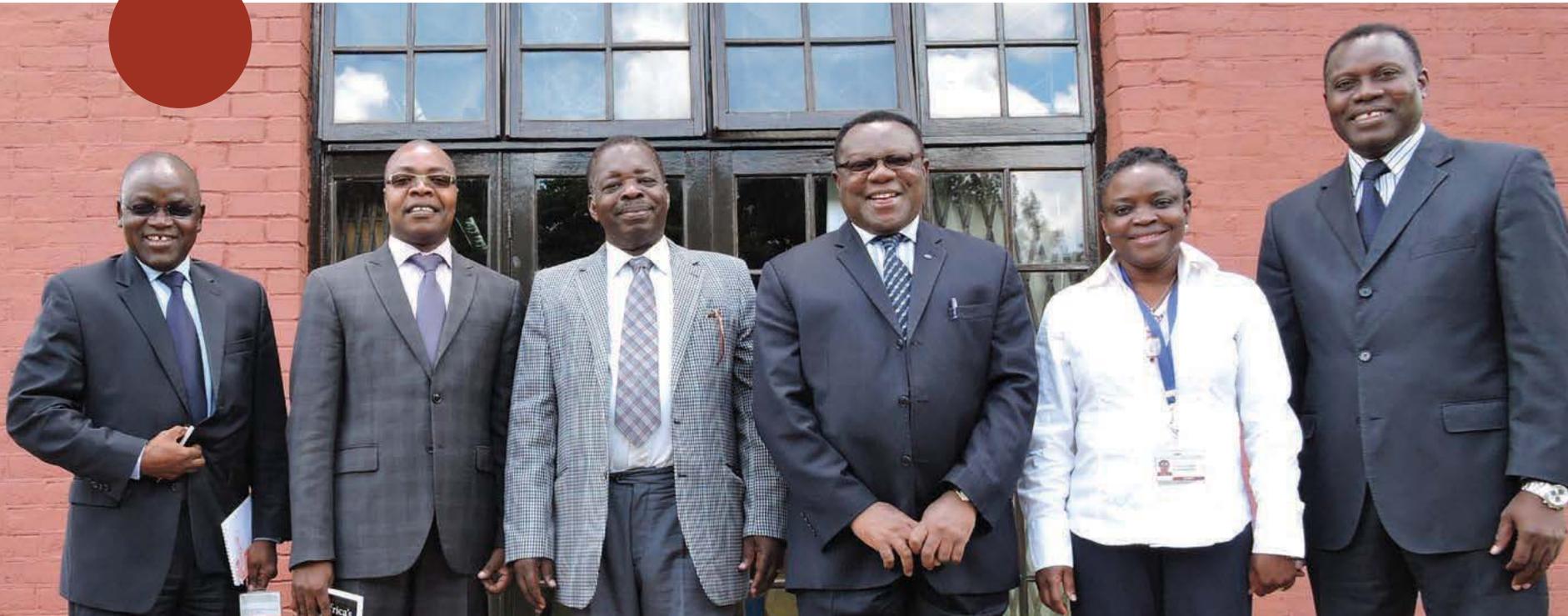
L'ACBF et le PNUD appuient le renforcement des capacités au Soudan du Sud

Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) est actif à la fois dans le Conseil des gouverneurs de l'ACBF et dans le Conseil d'administration. Le PNUD a apporté un grand appui à la Fondation depuis la création de celle-ci. La présence du PNUD dans toute l'Afrique a aidé l'ACBF à établir des partenariats pour le renforcement des capacités dans beaucoup de

pays africains. Le PNUD apporte aussi à la Fondation des conseils à divers titres au sein du Conseil d'administration, du Conseil des gouverneurs et des sous-comités ad hoc créés pour conseiller la Fondation sur les questions liées à ses activités.

Le PNUD apporte aussi une contribution financière au PSMT III de l'ACBF. La Fondation a utilisé cette contribution pour les activités suivantes : le projet de renforcement des capacités du Soudan du Sud, la publication de la quatrième édition du Rapport sur les indicateurs de capacités en Afrique centré sur l'intégration régionale, la deuxième enquête sur les besoins en capacités des communautés économiques régionales d'Afrique, et l'appui institutionnel de l'ACBF pour les TIC et la formation.

Pour le Soudan du Sud, le projet a organisé et mené six séries de formation à Juba et trois séries de visites de partage d'expériences au Rwanda et en Ouganda. Des ministres, vice-ministres, directeurs généraux, sous-secrétaires, directeurs et sous-directeurs de 21 ministères et institutions y ont participé. La plupart des programmes de formation étaient facilités par le *Galilee International Management Institute* venant d'Israël, et une formation a été facilitée par l'Institut de Management de l'Ouganda. 284 personnes en tout ont bénéficié de la formation, parmi lesquelles 90 femmes (32 %). Par exemple, en mars 2015, 65 responsables gouvernementaux de haut niveau, essentiellement des directeurs généraux, ont été formés en politique économique et en administration publique.



L'ACBF appuie les cinq grandes priorités de la Banque africaine de Développement

Le Groupe de la BAD est l'une des institutions fondatrices de l'ACBF et a apporté des contributions techniques et financières à toutes les phases de financement de la Fondation. Cette dernière est aussi une agence de mise en œuvre de ce Groupe pour des interventions telles que: le développement de la Perspective de la gouvernance en Afrique, la composante partage des connaissances de la Communauté africaine de pratiques en gestion pour des résultats de développement, la conduite de la deuxième étude sur les besoins en capacités des communautés économiques régionales de l'Afrique, la production du Rapport sur les capacités en Afrique – et la publication du document phare annuel de la Fondation. Ce document phare souligne les impératifs de capacités clés nécessaires pour relever les défis de développement du continent. L'ACBF gère également l'appui du Groupe de la BAD au gouvernement du Zimbabwe.

Après 25 ans d'activités, l'ACBF est prête à apporter des contributions substantielles aux opérations de la Banque africaine de Développement et entend élaborer un programme de coopération pluriannuel pour porter ce partenariat de longue date à un nouveau niveau stratégique plus élevé – en collaboration avec les différents départements opérationnels de la Banque.

En effet, l'ACBF est prête à soutenir l'agenda de transformation du groupe de la BAD pour l'Afrique, tel qu'articulé dans les cinq grandes priorités : *Éclairer l'Afrique et lui fournir de l'énergie, Nourrir l'Afrique, Intégrer l'Afrique, Industrialiser l'Afrique, et Améliorer la qualité de vie du peuple africain*. Le succès dans chacun de ces domaines exige que les dimensions de capacités y relatives soient identifiées et traitées pendant tout le cycle de vie de chaque programme et projet.

Au centre de l'attention

L'intégration régionale – une priorité pour l'ACBF

L'intégration régionale est une réalité qui s'impose pour les agendas de développement mondiaux et continentaux d'aujourd'hui. Pour l'Afrique, elle revêt une importance encore plus grande, comme on le voit dans l'Agenda 2063. L'ACBF a placé l'intégration régionale comme un de ses trois domaines stratégiques de concentration. Les arguments politiques et économiques en faveur de l'intégration régionale demeurent forts, et la vague de la

mondialisation qui agite les relations internationales rend encore plus impérieuse la nécessité de mettre en place et de renforcer les capacités pour l'intégration régionale en Afrique. Plus qu'une priorité pour les partenaires au développement et l'élite du continent, l'intégration régionale est un moteur clé et la voie à suivre pour la transformation structurelle des économies africaines.

Pendant les 25 dernières années, la Fondation a connu des avancées énormes dans son rôle d'institution continentale de renforcement des capacités, en renforçant les capacités des professionnels et des leaders ainsi que celles des gouvernements, des parlements, de la société civile, des institutions privées et d'enseignement supérieur dans plus de 45 pays. Ceci s'est fait selon une approche coordonnée qui implique de collaborer avec les institutions régionales et sous régionales africaines et de renforcer leurs capacités.

Ces institutions sont les moyens par lesquels la Communauté économique africaine (AEC) va se réaliser. Dans le cadre de son partenariat stratégique avec les institutions continentales et sous régionales, la Fondation a apporté son appui à la Commission de l'Union africaine, au Parlement panafricain (PP) qui en est un organe, et à l'Agence de planification et de coordination du Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique. Elle en a fait autant pour six communautés économiques régionales – la COMESA, l'EAC, la CEEAC, la CEDEAO, l'IGAD et la SADC. Plus récemment, l'ACBF a affermi son partenariat stratégique avec la Commission de l'Union africaine à travers ses efforts pour mettre en œuvre le premier plan d'action décennal de l'Agenda 2063 de



l'Union africaine. Ceci a fait de la Fondation le partenaire majeur de l'aspect de l'Agenda continental lié aux capacités. Avec la publication en 2008 du résultat de l'étude sur les besoins en capacités des communautés économiques régionales africaines que la Fondation a entreprise à l'initiative du Comité des Chefs d'État pour la mise en œuvre du NEPAD, l'ACBF a démontré sa capacité de subvenir aux besoins de ses partenaires régionaux en matière de connaissances.

L'ACBF est un partenaire de longue date des organisations panafricaines promouvant l'intégration régionale à tous les niveaux. Comme partenaire de l'UA et de l'Agence de planification et de coordination du NEPAD, l'ACBF continuera de soutenir l'analyse et la planification des capacités pour faire face aux impératifs de capacités de l'Agenda 2063. Comme partenaire de longue date des CER, l'ACBF ira de la simple analyse des besoins en capacités à des actions en étroite collaboration avec les CER, pour renforcer les capacités requises en vue de la conception et de la mise en œuvre des programmes d'appui aux États membres. Avec ces derniers, l'ACBF soutiendra l'adaptation progressive des agendas régionaux aux contextes nationaux en tenant compte des priorités et des contraintes de chaque pays.

Comme acteur compétent, mais apolitique, dans l'architecture de l'intégration régionale, l'ACBF sera un intermédiaire, établissant des liens entre les niveaux national, sous régional, continental et même mondial. Elle aidera à produire et à utiliser des connaissances pour une prise de décision éclairée, à conclure des accords, et à appeler les parties prenantes à définir leur objectif commun. Comme point focal continental pour le renforcement

des capacités, l'ACBF servira de bureau central et de service d'assistance pour faciliter la circulation des connaissances, des expertises, et des financements adéquats. Elle le fera en fournissant des services concrets, pratiques et appliqués pour aider le système d'appui au renforcement des capacités à être plus efficace.

Transformation structurelle de l'Afrique : la contribution de l'ACBF

La transformation structurelle est devenue un passage obligé pour les pays africains s'ils veulent prévenir l'impact négatif des fluctuations des prix des matières premières sur leur croissance économique et leur développement. Ce sujet est l'objet de beaucoup de forums de développement et de débats sur la politique, avec un intérêt particulier qui est porté à la façon dont la transformation structurelle peut être réalisée en Afrique. En effet, l'Afrique doit repenser son moteur de développement économique en ajoutant de la valeur à ses ressources naturelles, y compris les ressources minières, par le biais de l'innovation technologique et d'une industrialisation soucieuse de la protection de l'environnement. Ce changement est la seule piste pour élargir sa base industrielle et développer sa résilience aux chocs externes tels que des prix de matières premières volatiles. Un tel changement aidera le continent à réussir l'aspiration de l'Agenda 2063 de voir se concrétiser une Afrique ayant « des économies structurellement transformées pour créer une croissance partagée, des emplois décents, et des opportunités économiques pour tous ».

La transformation structurelle peut donc faire sortir l'Afrique de la pauvreté, de l'inégalité et du chômage. Aujourd'hui, 50 % du

peuple africain vit dans la pauvreté tandis que le taux de chômage qui se situe à 12 % reste une grande préoccupation.

Bien que l'Afrique soit dotée de riches ressources naturelles, d'une main d'œuvre qualifiée, de stratégies de développement généralement bien articulées, et de bonnes feuilles de route pour la transformation (Agenda 2063, Agenda 2030), sa quête du développement court le risque de s'essouffler à cause de faibles cadres et institutions politiques, d'un déficit infrastructurel persistant, de faibles avancées technologiques et de faibles niveaux de santé et d'éducation. Ces défis débouchent sur un maigre potentiel en ressources humaines, des déficits critiques en aptitudes techniques et en entrepreneuriat, la mauvaise gouvernance, et de hauts niveaux de corruption et de conflits.

Le Rapport 2015 sur les capacités en Afrique montre que la plupart des pays africains ont des capacités moyennes (73 % des 45 pays étudiés) alors que seulement 18 % disposent de capacités élevées et 9 % de faibles capacités. Une étude de l'ACBF sur les capacités requises pour la mise en œuvre de l'Agenda 2063 de l'Union africaine, pierre angulaire de la transformation de l'Afrique, révèle de sérieux déficits en aptitudes techniques essentielles pour mettre en œuvre le premier plan décennal de l'Agenda. Les capacités de mise en œuvre pouvant permettre à l'Afrique de traduire ses cadres stratégiques de transformation structurelle en réalité constituent encore un défi. Investir dans le renforcement des capacités est donc vital et inévitable.

Depuis 1991, l'ACBF a soutenu la formation de plus de 50 000 macro économistes, experts en banque et gestion financière,

et administrateurs publics qui occupent maintenant des postes de décision et contribuent au développement de leur pays. Plus important encore, elle a appuyé des interventions de renforcement de capacités qui améliorent la stabilité macroéconomique et incite à la prudence dans la gestion financière. La Fondation a soutenu des gouvernements dans l'analyse des politiques macroéconomiques et la gestion de la dette, tout en renforçant les capacités des Parlements dans leur rôle de contrôle. Ceci a aidé les pays à attirer des investissements de transformation financés, soit par des investissements directs étrangers, soit par la mobilisation des ressources intérieures. Cet appui a préparé le terrain pour la transformation de l'Afrique, et la Fondation continue de soutenir ces initiatives pour s'assurer que l'Afrique dispose de la capacité de mettre en œuvre son agenda de transformation.

L'ACBF apporte aussi un appui technique et stratégique de même qu'elle mène des recherches pour une mise en œuvre efficace de l'Agenda 2063. À ce jour, la Fondation a fait une évaluation des risques internes et externes liés à la mise en œuvre de l'Agenda 2063, évaluation qui a été présentée au sommet de l'Union africaine en janvier 2016. Elle a fait une évaluation des besoins en capacités pour la mise en œuvre du premier plan décennal de l'Agenda 2063, a créé un cadre de renforcement des capacités, et identifié les aptitudes techniques essentielles requises pour sa mise en œuvre. Par la suite, elle investira dans le renforcement des capacités de mise en œuvre au niveau des pays, des régions et du continent pour accélérer la transformation structurelle et s'assurer que les programmes de développement produisent effectivement un changement positif dans la vie des Africains.

Notre Fondation

Développement d'une vision par l'ACBF

Pour mieux faire face à l'environnement interne et externe qui change rapidement, un exercice de conception d'une vision a été fait entre août 2014 et mars 2015 pour permettre à la Fondation de bien définir une nouvelle vision, une nouvelle mission et un nouvel ensemble de valeurs. La conception d'une vision visait aussi à créer un environnement de collaboration et de travail en équipe pour l'ACBF à travers la participation au processus de définition



de l'avenir de la Fondation, ainsi que de normes d'excellence, en stimulant des actions d'amélioration de la qualité. Il s'agissait d'un exercice de réflexion interne soutenu par un consultant externe qui a offert au personnel l'opportunité de mener une réflexion approfondie sur l'identité et le mandat de l'ACBF à la lumière de l'environnement actuel en mutation. Le processus s'est passé en trois étapes.

Phase 1 : Préparation

Cette phase a consisté à dresser la cartographie de l'organisation et à faire une analyse situationnelle incluant l'audit de la vision, dans le but de comprendre l'environnement interne et externe actuel de l'organisation en fonction des besoins de l'Afrique.

Phase 2 : Retraite pour définir la vision avec un facilitateur externe

En se servant des informations de la phase 1, cette phase a consisté à proposer une ébauche de vision, de mission et d'objectifs stratégiques et à réfléchir sur la culture et les valeurs que la Fondation devrait incarner.

Phase 3 : Retraite pour la validation avec un facilitateur externe

Elle a consisté à analyser de façon très approfondie l'ébauche de la vision, de la mission et des objectifs stratégiques de la phase 2 pour les améliorer et s'accorder sur la meilleure façon de les formuler. Cette phase avait également pour objectifs de valider les



résultats de l'étude sur la culture, d'étudier les valeurs recommandées, et de formuler des plans d'action de changement de culture.

Parmi les questions fondamentales auxquelles a répondu l'exercice de conception de vision ayant aidé l'ACBF à réviser son identité et son mandat, on note les interrogations suivantes :

- Comment l'ACBF fera-t-elle face à ses défis liés aux ressources alors que les financements des bailleurs de fonds baissent et que leurs priorités changent ?
- Comment l'ACBF se positionnera-t-elle dans un environnement concurrentiel pour offrir un service différencié qu'à la fois les potentiels clients et les bailleurs de fonds désirent ?
- Comment le personnel de l'ACBF peut-il être remotivé autour d'une nouvelle vision partagée de l'organisation et agir en conséquence ?
- Comment l'ACBF peut-elle comprendre les besoins de sa cible et s'assurer qu' « elle gratte les gens là où ces derniers ressentent des démangeaisons » ? Peut-elle être assez proactive pour prévoir « l'endroit où la prochaine démangeaison va se produire » et être capable de satisfaire le besoin ?
- Comment l'ACBF peut-elle façonner ses produits et services pour satisfaire la demande actuelle et future ?
- Comment l'ACBF peut-elle retrouver la place prépondérante qu'elle occupait jadis dans l'univers du renforcement des capacités ?
- Comment l'ACBF peut-elle adapter ses capacités aux exigences des clients et aux priorités des bailleurs de fonds ?

Un accord s'est dégagé sur le fait que la nouvelle vision doit définir une destination qui inspire et que la Fondation désire atteindre.

De même, la mission et les objectifs stratégiques qui y sont liés doivent refléter le changement fondamental de l'ACBF d'une situation où elle n'est perçue que comme une pourvoyeuse de dons à celle où elle est une conseillère, une facilitatrice, une pourvoyeuse de possibilités et une négociatrice d'opportunités de renforcement des capacités en Afrique. Pendant la retraite, l'on a reconnu que l'ACBF jouit d'une position unique susceptible de lui permettre de jouer le rôle de facilitatrice en raison de sa longue expérience en renforcement des capacités en Afrique. En plus, l'ACBF a saisi cette opportunité pour considérer ses « concurrents » comme des partenaires avec qui elle travaillera étroitement en synergie et en collaboration. Elle établira des partenariats stratégiques pour atteindre les objectifs de transformation de l'Afrique.

Comme principal résultat, l'exercice a débouché sur une vision révisée, sur une mission et sur des valeurs fondamentales permettant à l'ACBF de s'adapter au changement du paysage du renforcement des capacités et à l'environnement de travail dynamique de l'Afrique :

Vision : Une Afrique capable d'assurer son propre développement

Mission : Établir des partenariats stratégiques, apporter un appui technique, et rendre disponibles les connaissances appropriées liées au renforcement des capacités en Afrique.

Valeurs fondamentales (CREAM) :

- Communication : Communiquer efficacement à la fois à l'intérieur et avec l'extérieur
- Reconnaissance : Reconnaître et valoriser notre équipe

- Excellence : S'efforcer à atteindre l'excellence dans notre travail
- Gestion responsable : Faire ce que nous disons tout le temps dans notre responsabilité vis-à-vis l'un de l'autre, de nos clients et de nos bailleurs de fonds
- Moderne : Être innovant et créatif dans tout ce que nous faisons

Vision stratégique à long terme de l'ACBF et sa stratégie de la période 2017–2021

En 2015, l'ACBF a entrepris un processus complet d'élaboration d'une nouvelle stratégie pour guider ses interventions pour les cinq prochaines années (2017–2021). Ce processus faisait partie de la perspective plus grande de la Vision stratégique à long terme (LTSV) en tant qu'étude prospective pour analyser le paysage des capacités en Afrique pour les 10 à 15 prochaines années dans le contexte des priorités de développement du continent et des questions émergentes. Il a aussi souligné le rôle clé de l'ACBF dans l'appui aux efforts de renforcement des capacités pour la transformation et le développement durables de l'Afrique. La Vision est un outil stratégique pour identifier les priorités de renforcement des capacités clés et un modèle de travail innovant pour éclairer la définition de la Stratégie 2017–2021 de l'ACBF.

Avenir du renforcement des capacités en Afrique et rôle de l'ACBF

La définition de la Vision stratégique à long terme (LTSV) a duré six mois (juin–décembre 2015) et était facilitée par une ressource externe qui a mené des consultations extensives de haut niveau auprès du Conseil des gouverneurs et du Conseil d'administration,



des partenaires techniques et stratégiques, ainsi que du personnel du Secrétariat exécutif. La vision a montré que malgré des progrès significatifs dans le renforcement des capacités en Afrique pendant les 25 dernières années, les déficits de capacités demeurent un sérieux défi auquel doivent faire face les pays africains dans leur quête d'un développement durable. Les déficits continuent d'empêcher le continent de mettre en œuvre ses visions et priorités de développement contenues dans les divers cadres ci-après : l'Agenda 2063 de l'UA, les Objectifs de développement durable (ODD), les stratégies de développement régional des CER, et les plans de développement nationaux des pays.

Selon la LTSV, les besoins en capacités sont énormes et, pour cela, elle a un rôle à jouer pour beaucoup d'années encore. Trouver des

solutions aux déficits de capacités requiert une approche holistique et des processus à long terme qui tiennent compte, non seulement des problèmes actuels, mais aussi des futurs problèmes de développement. Il est donc nécessaire de renforcer continuellement les capacités là où il y a des déficits et d'assurer leur utilisation, rétention et multiplication efficaces et efficientes sur le continent. Mais il a été relevé que la duplication et l'atmosphère de concurrence entre les partenaires panafricains dans l'offre des services de renforcement des capacités sur le continent, les querelles de clocher et le manque de coordination sont contre-productifs. La LTSV en appelle à la rationalisation des mandats et à un sens de complémentarité, de synergie et de collaboration plus fort entre les organisations panafricaines ainsi qu'avec les think tanks locaux.

L'état d'esprit qui prévaut actuellement et considère le renforcement des capacités comme une formation plutôt qu'un processus de transformation systémique constitue une menace pour un renforcement des capacités efficace. Comme institution panafricaine ayant une longue expérience dans l'appui aux initiatives de renforcement des capacités sur le continent, l'ACBF doit travailler pour une compréhension commune des transformations auxquelles on aspire dans le renforcement des capacités, et s'assurer que l'appui soit pertinent, réaliste et compatible, comme le prévoit la LTSV. C'est pour cela que l'ACBF veut devenir un conseiller, un bureau central, et un service d'aide au renforcement des capacités, un négociateur et un intermédiaire entre les priorités continentales, régionales et nationales. Pour cela, la mise en place d'un nouveau modèle de travail est essentielle et requiert :

- *Un changement de perspective par rapport aux clients, partenaires et parties prenantes.* Les relations entre l'ACBF et ses

partenaires ont évolué pendant 25 ans. Pourtant, la Fondation s'est ancrée dans un mode d'octroi de don dans lequel les relations étaient dominées par la perception de l'ACBF comme l'endroit où aller pour rechercher des financements. Dans son nouveau rôle d' « adresse où aller » pour rechercher un appui en vue du renforcement des capacités, l'ACBF aura besoin de redéfinir ses relations avec ses parties prenantes. Les différentes catégories de parties prenantes de l'ACBF incluent les États membres, les organisations panafricaines, les banques de développement, les nouveaux fonds mondiaux, les instituts d'analyse de politiques économiques, les think tanks, les universités, les praticiens du développement, les ambassadeurs et les consultants.

- *Une offre de services stratégiques qui ajoutent de la valeur réelle au-delà de l'octroi de dons.* Les services de l'ACBF doivent être fournis autour de propositions de valeur hautement flexibles et adaptées aux besoins des clients. La gestion doit faciliter des approches bien adaptées plutôt que des approches standardisées. Les programmes doivent avoir du sens pour les bailleurs de fonds et les bénéficiaires et faire partie de la chaîne de valeur politique pour des résultats. Dans cette logique, cinq lignes de service sont suggérées dans la LTSV: la mobilisation des ressources pour le renforcement des capacités, les services liés à la connaissance, les services de conseil en renforcement des capacités, l'innovation dans le renforcement des capacités, et la gestion des financements et l'octroi des dons.
- *Définir un mélange créatif d'approches de mobilisation des ressources.* L'ACBF doit se diversifier pour attirer les financements et payer ses factures, mais pas à n'importe quel prix. Il est donc

important que l'ACBF continue de se concentrer sur son activité principale en accord avec sa vision. En d'autres termes, le secteur ou le domaine thématique dans lequel l'ACBF pourrait intervenir n'a pas d'importance tant qu'elle se focalise sur l'idée de faire la différence par l'apprentissage et de collaborer tout au long de la chaîne de valeur pour une réforme des politiques économiques. Du point de vue des ressources, évoluer vers une fourniture de services consultatifs contre paiement est une opportunité majeure de renforcement substantiel des capacités, de méthodologies tangibles et d'aptitudes intangibles de l'ACBF dont elle aura progressivement besoin pour ajouter de la valeur et donner des arguments convaincants en tant que canal de financement.

- *Établissement de mécanismes institutionnels qui appuient et portent cette vision.* La LTSV identifie les mécanismes institutionnels nécessaires pour étayer la vision et le nouveau modèle de travail. Parmi les dimensions critiques, on note la gouvernance et le leadership, les partenariats et opportunités stratégiques, les connaissances et pratiques appliquées, ainsi qu'une vision partagée et un processus crédible. Le Conseil des gouverneurs, le Conseil d'administration et le Secrétariat exécutif doivent effectivement adopter une vision à long terme et collaborer pour que cette vision se matérialise. En plus, trouver de nouvelles façons de travailler requiert des changements explicites de règles et des mesures incitatives. Il est aussi nécessaire d'avoir un leadership déterminé qui s'assure que la vision est partagée et que son processus de réalisation est crédible. Le modèle de travail suppose donc une équipe de gestionnaires de haut niveau forte et appuyée par une autre équipe focalisée sur la stratégie, la qualité et la gestion des résultats.

Stratégie 2017–2021 de l'ACBF : des gens qualifiés, des institutions fortes, la transformation de l'Afrique

La stratégie de l'ACBF (2017–2021) est le sixième Plan stratégique conçu par la Fondation pour définir une orientation et ses priorités d'intervention pour les cinq prochaines années. En ce qui concerne les précédents plans stratégiques, la définition d'une nouvelle stratégie était décidée par le Conseil des gouverneurs et le Conseil d'administration qui donnaient aussi des orientations au Secrétariat exécutif tout au long du processus.

Le processus a commencé par une mission de lancement en novembre 2015 qui s'arrimait à une analyse SWOT approfondie et à des consultations extensives des parties prenantes ci-après : les membres du Conseil d'administration, les représentants des CER, des partenaires de projets sélectionnés, et des partenaires financiers tels que la Banque mondiale, la Banque africaine de Développement et l'Agence suédoise de développement international. Cette étape a été suivie de deux réunions de planification stratégique visant à identifier les orientations stratégiques et les résultats que la Fondation contribuera à atteindre pendant les cinq prochaines années. Pendant les retraites, on cherchait également à identifier les mécanismes institutionnels et de mise en œuvre requis pour une réalisation réussie de la stratégie.

L'ébauche de la stratégie est passée par une revue interne et externe rigoureuse, y compris par les membres du Conseil d'administration de l'ACBF, les responsables et le personnel du Secrétariat exécutif, ainsi que les partenaires techniques pour garantir la clarté, la focalisation, la pertinence et la cohérence de la stratégie ainsi que

son appropriation par toutes les parties prenantes de l'ACBF. Son ébauche finale a été présentée aux membres du Conseil d'administration qui ont fait des ajouts substantiels à l'attention du Secrétariat exécutif de l'ACBF. L'ébauche finale révisée de la stratégie devait être approuvée par le Conseil des gouverneurs en juin 2016.

Le but de la Stratégie 2017–2021 de l'ACBF est de contribuer à la transformation et au développement durable de l'Afrique en relevant les défis de capacités auxquels font face les acteurs du développement du continent aux niveaux des pays, des régions et du continent. La stratégie repositionne donc l'ACBF pour qu'elle influence effectivement et efficacement le processus de transformation. L'attention est portée sur les impératifs de capacités pour le développement, un intérêt particulier étant accordé aux jeunes et aux femmes ainsi qu'aux pays en conflit et en crise. L'ACBF relèvera les défis de renforcement des capacités en Afrique par une approche catalytique centrée sur quatre piliers stratégiques.

Premier pilier stratégique : Permettre la réalisation efficace des priorités de développement continental

Ce pilier vise directement l'Union africaine, les CER, et d'autres institutions panafricaines pour les agendas de développement du continent. Le but est d'appuyer le renforcement des capacités de ces organisations à développer et approfondir la transformation du continent et à s'assurer que les aspirations sont réalisées. Il contribuera à un engagement plus fort des CER et des institutions panafricaines dans la mise en œuvre de l'agenda de développement du continent. Les résultats intermédiaires que l'ACBF entend apporter sont l'amélioration des capacités de coordination et de

mise en œuvre des institutions panafricaines et des CER, l'assurance qu'elles accordent la priorité au renforcement des capacités dans leurs stratégies d'intervention, et l'appui à une offre de services de renforcement de capacités intégrés.

Ce pilier sera réalisé grâce au Programme de transformation durable et d'intégration régionale (STRIP).

Deuxième pilier stratégique : Soutenir les pays en vue de la réalisation de résultats de développement tangibles

Ce pilier est centré sur la capacité des acteurs étatiques à mener la mise en œuvre des programmes de développement. Pour atteindre les résultats fixés par l'Agenda 2063 et les ODD, ces défis de capacités doivent être relevés de façon appropriée et les plans nationaux doivent s'aligner sur les agendas de développement continentaux et mondiaux. Dans ce pilier, l'attention sera portée sur le renforcement des capacités techniques et opérationnelles (les compétences techniques) ainsi que sur la promotion d'un leadership qui impulse la transformation et des engagements pour l'innovation technologique (les compétences personnelles), lesquels constituent les moteurs clés du changement par la transformation. Les résultats intermédiaires pris en compte sous ce pilier sont l'alignement des plans de développement nationaux à l'Agenda 2063 et aux ODD, l'amélioration des systèmes de renforcement des capacités nationaux, et l'établissement des partenariats pour des stratégies de renforcement des capacités efficaces.

Ce pilier sera mis en œuvre grâce au Programme d'appui aux capacités nationales de réalisation des projets

Troisième pilier stratégique : Améliorer les contributions du secteur privé et de la société civile au développement durable

Ce pilier vise les capacités des acteurs et institutions non-étatiques, en particulier celles de la société civile et du secteur privé, à améliorer leur engagement dans la réalisation des priorités de développement du continent. Comme programmes participatifs, l'Agenda 2063 et les ODD ont été conçus en tenant compte des partenariats avec la société civile et le secteur privé. Par conséquent, les engagements du gouvernement, du secteur privé et des autres institutions de la société civile sont nécessaires à la réalisation des aspirations de l'agenda continental. Les résultats intermédiaires que l'ACBF entend réaliser sont : l'amélioration de la sensibilisation vis-à-vis du développement continental et mondial et sa meilleure compréhension, l'amélioration des capacités du secteur privé et de la société civile à s'engager dans le processus de développement national, régional et continental, et la promotion de la participation des femmes et des jeunes au secteur privé.

Ce pilier sera réalisé grâce au Programme de contribution du secteur privé et de la société civile qui vise à faciliter une implication pertinente et substantielle du secteur privé et de la société civile dans la croissance économique et le développement en Afrique. Les interventions clés sont : la promotion d'une meilleure compréhension de l'agenda de transformation du continent, la conduite des évaluations des besoins en capacités de développement et la définition des stratégies de renforcement des capacités des organisations, l'appui à l'engagement des organisations de la société civile et du secteur privé dans le processus de formulation et de mise en œuvre des politiques, et le soutien à la participation des jeunes et des femmes au secteur privé.

Quatrième pilier stratégique : Mettre à contribution les connaissances et l'apprentissage pour accroître l'efficacité du développement

Ce pilier vise à améliorer l'accès à la connaissance et son utilisation pour une meilleure articulation des stratégies de renforcement des capacités et de leur programmation. Des expériences et des connaissances immenses et variées en renforcement des capacités ont été accumulées au fil des années par différents acteurs sur le continent, dont l'ACBF. Mais beaucoup de ces riches expériences et pratiques ne sont pas documentées de façon à pouvoir être traduites en méthodologies et approches. En plus, les connaissances disponibles sont éparées, ce qui empêche leur utilisation optimale dans des stratégies d'intervention de développement. Les résultats intermédiaires attendus de ce pilier sont : l'amélioration du réseau de production et de partage des connaissances liées au renforcement des capacités, la traduction des connaissances et de l'apprentissage en renforcement des capacités en méthodes et pratiques pertinentes, et la reconnaissance de l'ACBF comme source sûre de connaissances et d'apprentissage en renforcement des capacités.

Ce pilier sera mis en œuvre grâce au Programme de production et de partage des connaissances.

L'ACBF le mettra en œuvre grâce à une combinaison de compétences internes et de réseaux de partenaires. Il s'agit de partenaires de mise en œuvre, de partenaires techniques, de partenaires financiers et des réseaux de connaissances. Un cadre clair de résultats présente les résultats que l'ACBF entend produire grâce à cette stratégie et comment ceux-ci seront mesurés.

La Fondation travaillera avec discernement et fixera des priorités pour ses interventions, en utilisant souvent une approche régionale et en se concentrant sur les contraintes de capacités les plus fortes pour maximiser leur impact.

L'estimation du coût total de la Stratégie 2017–2021, conformément à l'allocation aux différentes lignes de service, est de 250 millions de dollars. On suppose que ce coût sera supporté par les pays membres actuels et futurs, les pays partenaires non africains, les partenaires au développement multilatéraux, le secteur privé et les fondations.

Renforcement des capacités du personnel

En rapport avec l'engagement de l'ACBF d'assurer le renforcement des capacités de ses talents en interne, un certain nombre de formations ont été planifiées au début de l'année 2015, et la plupart ont été achevées. Conformément à la nouvelle stratégie de l'ACBF, une partie des efforts était centrée sur le développement d'une nouvelle culture, et l'engagement du personnel dans la définition d'une nouvelle vision et d'une nouvelle mission. Les activités ci-dessous ont été menées :

- Une retraite pour la définition d'une vision a été organisée à Harare en février 2015. Son objectif était de permettre à tout le personnel de la Fondation de donner une orientation aux nouvelles vision, mission et valeurs de l'ACBF. L'objectif secondaire était de créer un environnement de collaboration et de travail d'équipe pour le personnel de l'ACBF en donnant à chacun l'opportunité de participer à la construction de l'avenir de la Fondation. Tout le personnel de l'ACBF a pris part à ladite retraite.
- Un atelier de gestion des talents a eu lieu en 2015 à l'attention de 12 personnels d'appui. Il a identifié les aptitudes clés pour renforcer les capacités en vue d'avoir des talents potentiels de haut niveau, qui ensuite soutiendront l'atteinte des objectifs de la Fondation. Il visait aussi à gérer le risque de perdre des aptitudes clés, à identifier les déficits d'aptitude et à développer un vivier fort de talents pour l'avenir.
- Un atelier de construction d'équipe et d'imprégnation des valeurs a regroupé le personnel et les consultants de l'ACBF en juin 2015 à Harare. L'objectif était de créer un environnement propice à la confiance, de promouvoir des solutions partagées aux problèmes et un sens d'appartenance, de collaboration et de culture, de croyances et de normes de comportement d'équipe, et de renforcer les nouvelles valeurs définies. En plus, l'atelier a inculqué la reconnaissance du bon travail et le discernement de ce qu'il y a de meilleur chez l'autre – et a cultivé de bonnes aptitudes d'écoute et de communication.
- Un atelier de développement du leadership a regroupé tous les responsables et agents de haut niveau de l'ACBF à Harare en juin 2015. Il était centré sur le leadership au XXIe siècle et sur la construction d'une équipe de leaders cohérente et unie pour faire avancer l'organisation.
- 19 personnels ont été formés en évaluation de l'impact des projets et programmes à Harare en octobre 2015. L'atelier qui a duré une semaine était centré sur le suivi et l'évaluation, les connaissances et l'apprentissage, l'approvisionnement, les opérations, les finances et la communication. Il faisait partie de la grande stratégie de la Fondation qui consiste à offrir continuellement à son personnel des opportunités d'amélioration des capacités. Il était facilité par SETYM International, un institut de formation basé à Montréal au Canada.

Nos résultats

Aider les professeurs de WUA à obtenir des doctorats

Le Dr Innocent Tonderai Mahiya a obtenu un PhD en sociologie en 2015 à l'Université de Rhodes en Afrique du Sud. Quand il parle de sa vie qui n'a pas toujours été rose, la confiance est clairement perceptible dans ses yeux et sa voix.

Pour obtenir son PhD, il a reçu une bourse pour enseignants de l'Université africaine des Femmes (WUA) basée au Zimbabwe, qui était sponsorisée par la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique. 10 enseignants permanents de cette université sont bénéficiaires de cette bourse, trois d'entre eux ayant déjà obtenu leur diplôme et sept doivent achever leurs études en 2017.

Né il y a 31 ans de parents paysans à Mazowe – une zone rurale située à 40 kilomètres au nord de Harare – et élevé par ses grands-parents à Gutu – une autre zone rurale située à environ 250 kilomètres au sud de Harare, il n'a jamais pensé, même dans ses rêves les plus fous, qu'il pouvait obtenir un PhD, alors qu'il paissait le bétail tout en faisant l'école primaire à 10 kilomètres du domicile familial. Mais après s'être inscrit à l'Université du Zimbabwe et avoir obtenu une licence, Mahiya a été recruté dans la même université comme assistant tout en préparant son master.

Après avoir obtenu son master, il a été recruté comme enseignant à WUA, où les portes ont commencé à s'ouvrir devant lui. « Mais le salaire que je recevais comme enseignant ne suffisait pas pour financer mes études pour un PhD », dit-il. « J'ai donc eu la chance

que lorsque je suis arrivé à WUA, ils avaient un programme de bourse pour le renforcement des capacités de leurs enseignants, et j'en fus l'un des bénéficiaires. »

J'ai obtenu ma bourse en 2012, quand je me suis inscrit à l'Université de Rhodes en Afrique du Sud. L'Université de Rhodes est chère, mais c'est une université internationale avec un niveau de performance élevé. Grâce à la bourse de l'ACBF, j'ai pu payer mes frais de scolarité. Le premier profit était donc une opportunité de continuer à travailler tout en poursuivant mes études. »



Depuis qu'il a obtenu son PhD, il a été engagé par plusieurs institutions à la fois locales et internationales dont l'Université de Californie pour superviser la recherche. Il rappelle rapidement que cela n'aurait pas été possible sans le don octroyé par l'ACBF à WUA.

Les enseignants d'université dont les études pour des PhD sont financées par une bourse de l'ACBF sont liés à WUA pour 50 % de la durée de leurs études.

WUA compte 32 enseignants permanents dont neuf seulement sont détenteurs d'un PhD (trois d'entre eux ont été financés par l'ACBF), ce qui l'oblige à recourir aux services à temps partiel de titulaires de PhD d'autres universités pour dispenser des cours. Sept membres du personnel qui sont aussi dans le programme de bourse de l'ACBF sont supposés achever leurs études en 2017. Pourtant, le gouvernement zimbabwéen a imploré les universités de s'assurer que les enseignants soient au moins détenteurs de PhD à l'horizon 2017. « Cette augmentation est en droite ligne de l'atteinte par WUA du ratio désiré de détenteurs de PhD dans une université », a déclaré Willam David Mapani, Coordinateur du projet WUA-ACBF.

Le succès magique du PROFAP au Tchad

Jadis ravagé par des conflits, la République du Tchad a pu poursuivre une trajectoire de développement susceptible de surprendre tout le continent. Dans sa quête de développement, elle s'est engagée dans le Projet d'appui à la formation des agents de l'administration publique (PROFAP) appuyé par l'ACBF.



Le but de PROFAP est d'améliorer l'efficacité de l'administration publique du Tchad dans la gestion des programmes de développement du pays. L'objectif est d'améliorer les connaissances et les aptitudes des agents de l'administration publique tchadienne en améliorant leur accès à la formation. L'instrument de suivi et d'évaluation de PROFAP a deux points focaux, l'un à l'ENA et l'autre au Ministère de la Planification et de la Coopération Internationale.

M. Batablang Nayaouno, Directeur de la Formation et des Stages au Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de l'Emploi, témoigne que le système de suivi et évaluation mis au point, et qui souvent le parent pauvre de beaucoup de projets et programmes au Tchad, est déjà une initiative louable.

« Mais il faut surtout relever le fait que les coordinateurs ont adopté comme priorité de rendre les opérations aussi inclusives que possible. Et c'est cela qui constitue l'une des pierres angulaires de la crédibilité de PROFAP », explique Nayaouno. Après chaque séminaire de formation à PROFAP, il était capable de donner son évaluation et son objectif détaillés.

Ce désir évident d'améliorer la formation pour mieux satisfaire les besoins en renforcement des capacités des agents gouvernementaux témoigne du sérieux de PROFAP dans l'accomplissement de sa mission. PROFAP s'est forgé une réputation grandissante au fil des années pendant lesquelles il a été mis en œuvre, et ceci se voit à travers les requêtes qui lui sont adressées et ses échanges avec les décideurs.

M. Nayaouno reconnaît aussi l'appui de PROFAP au Plan de formation triennal (2015, 2016 et 2017), qui est actuellement en cours d'étude pour approbation par le Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de l'Emploi.

Pendant l'année scolaire 2015, le personnel a été formé en gestion du secteur public à l'Université de Yaoundé II grâce à l'aide de PROFAP. Le choix de PROFAP n'était pas fortuit, car un service public doit être efficace et motivé pour la formulation et la mise en œuvre de politiques économiques, la production et la distribution de biens et services publics, et la gestion des dépenses publiques.

La réforme de la fonction publique suppose la mise en place d'un personnel motivé, doté d'aptitudes, de valeurs éthiques et



de responsabilité qui sont nécessaires à la fourniture de services publics de qualité et à la réalisation des fonctions assignées à l'État.

Le fait que PROFAP abrite le projet de renforcement des capacités des agents du Ministère du Pétrole et de l'Énergie qui est financé par la Banque mondiale traduit bien sa réputation. Ce choix a été motivé par l'expérience et la crédibilité de PROFAP.

Promotion de la participation citoyenne à travers le Réseau de l'économie du Ghana

Un regard superficiel sur les titres des journaux étalés dans les rues, diffusés sur les sites des télévisions nationales et internationales ou qui circulent sur diverses plates-formes de médias sociaux vous laisse avec la certitude que les citoyens ordinaires ont été progressivement isolés et exclus des discours socio-politiques des sociétés dans lesquelles ils vivent ou auxquelles ils appartiennent. Pourtant la réussite de chaque société civilisée à l'ère post-mondialisation a été favorisée par l'inclusion, le regroupement et la promotion d'une culture de participation active de tous les citoyens, indépendamment de leur couleur, croyance, affiliation politique, religion ou même leur race.

La promotion de la participation citoyenne et la production de résultats positifs en ce qui concerne l'autonomisation des citoyens a été une expérience réussie au Ghana où, grâce à l'intervention et au financement de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF), l'on a enregistré un succès retentissant et la transformation de la société. Financé par l'ACBF, le Réseau

de l'économie du Ghana (EGN) est un projet logé à l'Institut de recherche statistique, sociale et économique (ISSER) à l'Université du Ghana, Legon. L'objectif principal du projet est de transformer EGN en un réseau national de connaissances (CLK-NET). Cette plate-forme vise à renforcer la voix du Ghanéen ordinaire à travers un appui aux organisations de la société civile et aux associations professionnelles pour amener le gouvernement à assurer la responsabilité des questions qui les affectent.

En effet, l'initiative est vitale en ce sens qu'aucune société ne peut prospérer sans la mise en place de contreponds adéquats pour constamment suivre comment les ressources sont utilisées. Sans des systèmes appropriés qui assurent le contrepond, l'appétit pour la corruption grandit et débouche sur le pillage et la mise à sac et, dans certains cas, à l'émergence de régimes impopulaires, antidémocratiques et totalitaires. Mais avec des citoyens bien formés et aux capacités renforcées, il est peu probable que les situations regrettables ci-dessus présentées se produisent. Les objectifs spécifiques d'EGN sont les suivants : renforcer ses capacités institutionnelles comme forum formalisé, régulier et indépendant qui convie les groupes de parties prenantes disparates du pays à diagnostiquer et à résoudre collectivement les défis de politiques rencontrés dans le processus de gestion du développement du Ghana ; promouvoir un engagement plus délibéré dans le processus de prise de décision, ce qui promeut ipso facto une plus grande participation des parties prenantes et une utilisation des connaissances dans la formulation et la gestion des politiques de développement du Ghana; apporter des ressources de connaissances pour guider la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de l'efficacité des politiques et programmes de développement

dans le pays; et créer un pôle de ressources humaines disposant de capacités appropriées en analyse, recherche et gestion de politiques de développement susceptibles de satisfaire rapidement les besoins des décideurs et des autres parties prenantes au processus de gestion du développement.

Le réseau a organisé un certain nombre d'ateliers de janvier à décembre 2015 sur plusieurs domaines thématiques. Le but était de susciter l'intérêt du public et d'engager les membres dans des discussions sur des questions transversales. De prime abord, il est nécessaire que l'importance de certains de ces ateliers soit soulignée.



Les discussions sur « Le défi fiscal du Ghana et le plan de sauvetage du FMI » qui ont eu lieu le 30 juin 2015 et qui ont conjointement été menées dans les domaines thématiques de la macroéconomie et de l'économie du développement, ont suscité des débats de haut niveau dans les cercles médiatiques. Les participants venant des départements ministériels, des OSC, des organisations de médias et des étudiants de cycle de recherche du département d'Économie de l'Université du Ghana et d'autres départements, se sont réunis en un atelier d'une demi-journée pour délibérer. Des contributions de quelques institutions majeures telles que la Banque du Ghana, le Ministère des finances, le Service de statistiques du Ghana, l'Office ghanéen du cacao, entre autres, ont enrichi les discussions. La grande couverture médiatique de cet atelier a amené le gouvernement à percevoir la nécessité d'analyser de nouveau le programme d'appui du FMI qui est supposé promouvoir la responsabilité et la transparence dans la gouvernance.

Étant donné que le changement climatique est un phénomène qui va durer longtemps et que ses effets sont indésirables, EGN a organisé un atelier sur le domaine thématique du changement climatique le vendredi 31 juillet 2015. L'atelier, qui a été organisé en collaboration avec le projet Deltas, vulnérabilité et changement climatique : Migration et adaptation (DECCMA) de la 4e Conférence internationale sur le changement climatique et la population sur l'Afrique (CC POP-Ghana 2015), a traité de la vulnérabilité causée par le changement climatique, de groupes de populations clés, surtout celles vivant dans les régions côtières de Volta

Ghana. Les participants venaient de divers pays tels que le Togo, les Philippines, l'Inde et le Royaume-Uni. L'atelier avait pour thème « Risques environnementaux et options de survie dans une zone côtière du Ghana : une étude de l'inondation marine ».

Dans le cadre du Rapport sur la responsabilité sociale de l'économie du Ghana, un atelier a été organisé pour les élèves du *Ghanata Senior High School* de Dodowa dans la région de l'Est pour élargir les discussions d'experts à d'autres parties de la région. Le domaine thématique de la Population et la santé publique a organisé un atelier sur « L'Obésité et le surpoids et leurs implications sur la santé au Ghana » le 16 octobre 2015.

L'atelier ciblait les élèves et le personnel et les a éduqués sur les implications de l'obésité et des mauvaises habitudes alimentaires, du travail sédentaire et des exercices physiques irréguliers. Les participants ont eu droit à des exposés sur des expériences et leçons collectives tirées d'un travail de recherche qui a été mené dans certaines zones rurales et urbaines sélectionnées. Un reportage sur l'atelier diffusé dans *The Ghanaian Times*, l'Agence de presse du Ghana et TV3, a suscité l'intérêt des parties prenantes et des experts clés dans le secteur de la santé publique pour la résolution des problèmes de santé émergents au Ghana, notamment en ce qui concerne l'obésité, BMI et le taux de pression artérielle.

L'économie du Ghana se porte remarquablement bien depuis les réformes des années 1980. Malheureusement, l'énorme accumulation actuelle des dettes due à l'enlisement de la situation fiscale du pays, menace de torpiller ce succès. Pour trouver des solutions à l'évolution historique de la dette du Ghana, son implication sur

une croissance et un développement durables, un atelier d'EGN a été organisé sous le domaine thématique de la macroéconomie le 26 novembre 2015 et avait pour thème « Dette publique et durabilité : Où va le Ghana ? »

Autour de la table de discussion seront retrouvées des institutions gouvernementales clés telles que la Banque du Ghana, le Service ghanéen de la statistique, des banques universelles et d'autres organisations de la société civile. Les discussions, dont on a fait écho dans divers médias – en ligne, journaux papiers et télévisés – ont suscité l'intérêt du public et animé le débat. La large couverture médiatique et les échanges continus du modérateur (Professeur N. K. Kusi de IFS) avec les médias, surtout Joy Business, sur des questions similaires, montrent l'effet que le forum d'EGN est en train d'avoir sur le développement national.

La Phase II du projet EGN a atteint ses objectifs qui consistaient à être une plate-forme essentielle de diffusion d'informations clés et pertinentes sur l'économie du Ghana. La plate-forme en ligne a plus de 16 notes d'orientation qui ont été diffusées et discutées au cours de divers ateliers organisés pendant trois ans. Mais tous ces succès seraient restés des rêves, n'eût été l'appui de l'ACBF depuis le lancement d'EGN en 2012.

Harmonisation des salaires des secteurs public et privé : La contribution du KIPPRA

Les emplois salariés dans les secteurs public et privé représentent une proportion significative d'emplois formels dans la plupart des pays en voie de développement. Au Kenya, presque 655 000

salariés étaient employés dans le secteur public en 2012 alors que les autres 1,5 million l'étaient dans le secteur privé. Tandis que ces secteurs emploient des travailleurs ayant fait de bonnes études, la capacité d'attirer et de retenir un personnel hautement qualifié reste un défi majeur, à la fois pour les secteurs public et privé. Contrairement au secteur privé, le secteur public n'est pas motivé par le profit. La nature du travail est orientée vers le service, lequel consiste parfois à définir et mettre en œuvre de bonnes politiques, y compris une politique de fixation des salaires.

En 2015, le travail de l'Institut de recherche et d'analyse des politiques publiques du Kenya (KIPPRA) sur l'analyse comparée des différences de salaire entre les secteurs public et privé au Kenya a eu un impact direct et a énormément éclairé les orientations politiques de la Commission sur les salaires et la rémunération, y compris le processus de définition d'un cadre politique de rémunération et de primes du secteur public.

Une étude antérieure réalisée par KIPPRA en 2012 a révélé qu'il y avait des différences salariales entre les secteurs formels public et privé. L'étude a aussi découvert qu'il y avait des différences

verticales et horizontales à l'intérieur même de chaque secteur. En plus des écarts de salaire entre les secteurs public et privé, les disparités verticales (qui sont la différence entre le salaire le plus élevé et le salaire le plus bas) à l'intérieur du secteur public étaient grandes. Ensuite, une comparaison des salaires au sein du secteur public sur la base des grandes catégories professionnelles a révélé des disparités majeures dans les niveaux de différence de salaire puisque les membres du Parlement, les administrateurs et les gestionnaires jouissaient de privilèges salariaux dans tous les services publics (fonction publique, entreprises publiques, bureaux constitutionnels et gouvernements locaux). De même, les professionnels, les techniciens, et les professionnels associés du secteur public gagnent de meilleurs salaires en ce qui concerne à la fois le salaire de base et le salaire brut, en comparaison avec leurs homologues du secteur privé, à l'exception de la fonction publique.

La recherche de KIPPRA a eu une valeur inestimable pour le cadre de la politique de rémunération et des primes du secteur public. L'évaluation du travail et la rationalisation des salaires qui sont en cours n'auraient pas été entreprises sans la recherche préalable basée sur les faits que KIPPRA a menée.

Annexes

Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique
États financiers
Pour l'année terminée le 31 December 2015

THE AFRICAN CAPACITY BUILDING FOUNDATION
FINANCIAL STATEMENTS
For the year ended 31 December 2015

STATEMENT OF MANAGEMENT'S RESPONSIBILITIES

Management of The African Capacity Building Foundation (the Foundation) is responsible for the maintenance of adequate accounting records and the preparation, integrity and fair presentation of the financial statements and related information. The Foundation's independent auditors, Deloitte & Touche, have audited the financial statements and their report appears on page 3.

The financial statements have been prepared in accordance with and comply with the International Financial Reporting Standards (IFRSs) issued by the International Accounting Standards Board (IASB) and interpretations issued by the International Financial Reporting Standards Interpretations Committee (IFRSIC).

Management is also responsible for the systems of internal control. These are designed to provide reasonable, but not absolute, assurance as to the reliability of the financial statements, and to adequately safeguard, verify and maintain accountability of assets and to prevent and detect material misstatement and losses. The systems are implemented and monitored by suitably trained personnel with an appropriate segregation of authority and duties. Nothing has come to the attention of management to indicate that any material breakdown in the functioning of these controls, procedures and systems occurred during the reporting period under review.

These financial statements have been prepared on a going concern basis. Nothing has come to the attention of management to indicate that the Foundation will not be a going concern for the foreseeable future.

The financial statements set out on pages 4 to 34 were approved by the Executive Board on the 31st of March 2016 and are signed on its behalf by :-


..... EXECUTIVE SECRETARY


..... DIRECTOR FINANCE AND ADMINISTRATION

2

Deloitte

PO Box 267
Harare
Zimbabwe

Deloitte & Touche
Registered Auditors
West Block
Borrowdale Office Park
Borrowdale Road
Borrowdale
Harare
Zimbabwe

Tel: +263 (0) 8577 00261
+263 (0) 8544 041005
Fax: +263 (0) 4 852130
www.deloitte.com

**REPORT OF THE INDEPENDENT AUDITORS
TO THE EXECUTIVE BOARD OF
THE AFRICAN CAPACITY BUILDING FOUNDATION**

Report on the Financial Statements

We have audited the accompanying financial statements of The African Capacity Building Foundation, which comprise the statement of financial position as at 31 December 2015, the statement of comprehensive income, the statement of cash flows and the statement of changes in accumulated funds for the year then ended, and a summary of significant accounting policies and other explanatory notes as set out on pages 4 to 34.

Management's Responsibility for the Financial Statements

Management is responsible for the preparation and fair presentation of these financial statements in accordance with International Financial Reporting Standards. This responsibility includes: designing, implementing and maintaining internal control relevant to the preparation and fair presentation of financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error; selecting and applying appropriate accounting policies; and making accounting estimates that are reasonable in the circumstances.

Auditors' Responsibility

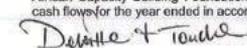
Our responsibility is to express an opinion on these financial statements based on our audit. We conducted our audit in accordance with International Standards on Auditing. Those standards require that we comply with ethical requirements and plan and perform the audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free from material misstatement.

An audit involves performing procedures to obtain audit evidence about the amounts and disclosures in the financial statements. The procedures selected depend on the auditor's judgement, including the assessment of the risks of material misstatement of the financial statements, whether due to fraud or error. In making those risk assessments, the auditor considers internal control relevant to the entity's preparation and fair presentation of the financial statements in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the entity's internal control. An audit also includes evaluating the appropriateness of accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates made by management, as well as evaluating the overall presentation of the financial statements.

We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our audit opinion.

Opinion on the Financial Statements

In our opinion, the financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of The African Capacity Building Foundation as at 31 December 2015, and of its financial performance and its cash flows for the year ended in accordance with International Financial Reporting Standards.



DELOITTE & TOUCHE
Harare, Zimbabwe
31 March 2016

3

Partners: T Chigona R Dean H Desfontaine B Malaba T Mufunga B Mwangi S Michael T Mudzuru H Wright
Associate of Deloitte Africa, a Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited

THE AFRICAN CAPACITY BUILDING FOUNDATION
STATEMENT OF FINANCIAL POSITION
As at 31 December 2015

	Notes	2015 US\$	2014 US\$
ASSETS			
Non-Current Assets			
Property and equipment	5	2 647 154	2 742 357
Current Assets			
Inventories	6	89 814	91 361
Accounts receivable	7	28 761	51 139
Amounts due from staff	8	261 103	234 801
Advances to projects	9	6 561 080	5 908 704
Other assets	10	177 988	294 849
Bank balances and cash	11	30 019 187	20 615 063
Total Current Assets		37 137 833	33 196 017
TOTAL ASSETS		39 785 087	35 938 374
ACCUMULATED FUNDS AND LIABILITIES			
Accumulated Funds			
		37 065 309	34 138 251
Current Liabilities			
Accrued expenses	12	89 746	13 517
Provisions	13	1 629 312	1 512 095
Other liabilities	14	1 020 720	274 511
Total Current Liabilities		2 719 778	1 800 123
TOTAL ACCUMULATED FUNDS AND LIABILITIES		39 785 087	35 938 374


----- EXECUTIVE SECRETARY


----- DIRECTOR FINANCE AND ADMINISTRATION

31 March 2016

THE AFRICAN CAPACITY BUILDING FOUNDATION
STATEMENT OF COMPREHENSIVE INCOME
For the year ended 31 December 2015

	Notes	2015 US\$	2014 US\$
INCOME			
Grant financing		26 588 280	56 339 429
Direct contributions		6 097 479	3 004 056
Restricted income		4 599 277	1 387 500
Other income received		378 436	450 964
Total Income		37 663 472	61 181 949
EXPENDITURE			
Project expenses:			
Enhance Critical Capacities to:			
- Promote Political & Social Stability for Transformational Changes		8 023 834	11 547 527
- Engage and Regulate the Productive Sectors		4 345 472	4 820 753
- Track Policy Impact		5 845 013	7 371 713
- Movement in Accrued Project Expenditure		(1 201 760)	2 137 679
Special Projects and Partnerships	15	6 302 645	4 892 791
Bank Charges on Disbursements		-	3 491
Project/Program Development Expenses	16	3 327 675	3 903 011
Knowledge and Learning Expenses		3 858 713	1 942 784
Total Expenditure on Projects and Programs		30 501 592	36 619 749
Administration and board expenses	17	4 234 822	5 309 760
Total Expenditure		34 736 414	41 929 509
Excess of Income Over Expenditure		2 927 058	19 252 440

**THE AFRICAN CAPACITY BUILDING FOUNDATION
STATEMENT OF CASH FLOWS
For the year ended 31 December 2015**

	2015 US\$	2014 US\$
Cash flows from operating activities		
Excess of income over expenditure	2 927 058	19 252 440
Adjustment for:		
(Profit) / loss on disposal of property and equipment	(25 515)	238 514
Depreciation of property and equipment	219 351	261 309
Interest earned	(133 206)	(34 103)
Operating cash inflows before working capital changes	2 987 688	19 718 160
(Increase) / decrease in advances to projects	(852 376)	2 047 270
Decrease in accounts receivable	22 378	45 392
(Increase) / decrease in amounts due from staff	(26 302)	54 702
Decrease in other assets	116 961	91 067
Decrease / (increase) in inventories	1 547	(15 516)
Increase / (decrease) in current liabilities	919 655	(1 142 982)
Cash generated in operating activities	3 369 551	20 798 093
Cash flows from investing activities		
Proceeds on disposal of property and equipment	27 135	9 943
Purchase of property and equipment	(125 768)	(787 839)
Interest received	133 206	34 103
Cash received from / (used in) investing activities	34 573	(743 793)
Net increase in bank balances and cash	3 404 124	20 054 300
Bank balances and cash at beginning of year	26 615 063	6 500 763
Bank balances and cash at end of year	30 019 187	26 615 063

**THE AFRICAN CAPACITY BUILDING FOUNDATION
STATEMENT OF CHANGES IN ACCUMULATED FUNDS
For the year ended 31 December 2015**

	Accumulated Funds US\$
Balance at 1 January 2014	14 885 811
Excess of income over expenditure	19 252 440
Balance at 31 December 2014	34 138 251
Excess of income over expenditure	2 927 058
Balance at 31 December 2015	37 065 309

