



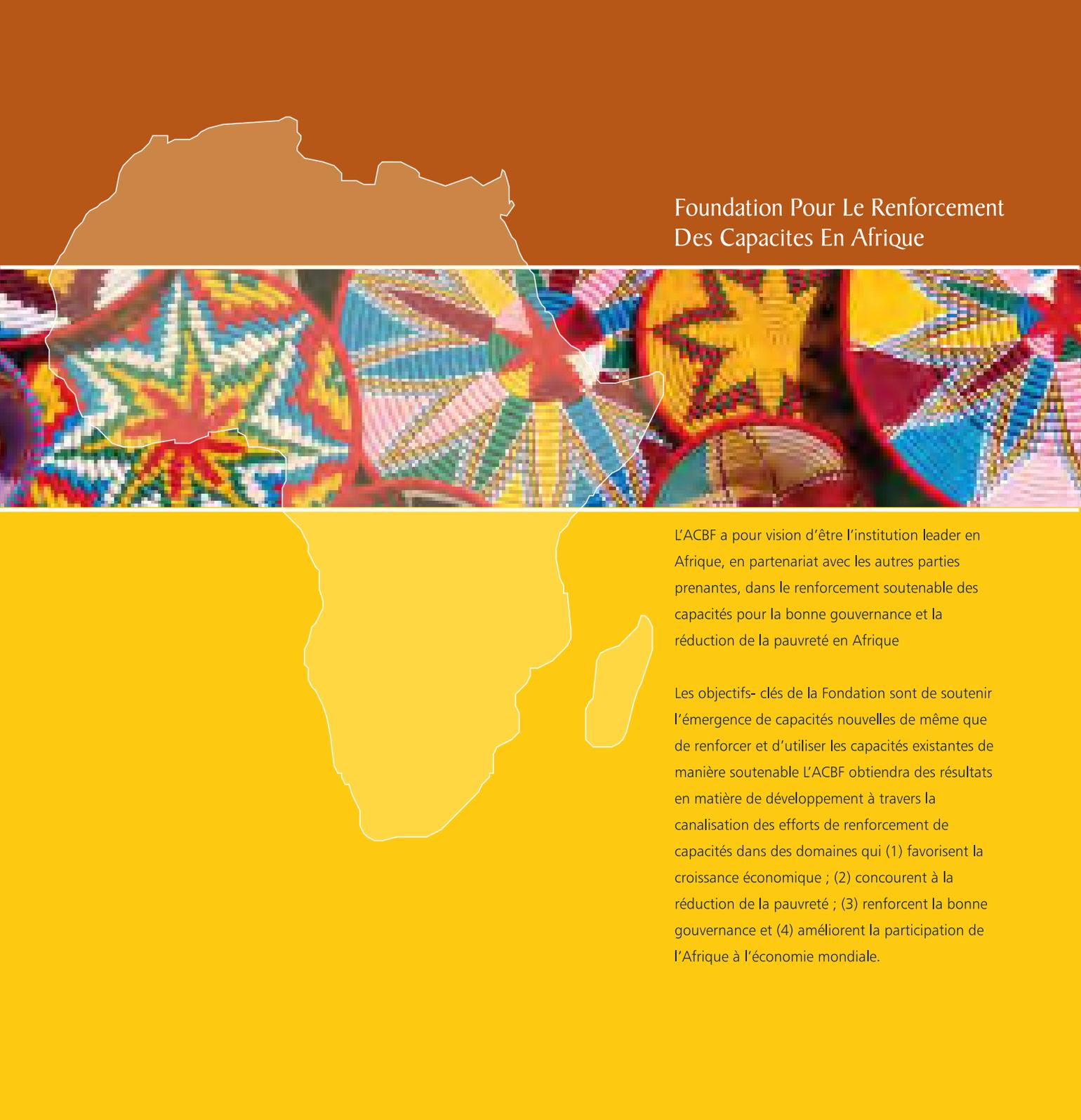
THE AFRICAN CAPACITY
BUILDING FOUNDATION

FONDATION POUR LE RENFORCEMENT
DES CAPACITES EN AFRIQUE



2011

RAPPORT ANNUEL



Foundation Pour Le Renforcement Des Capacites En Afrique

L'ACBF a pour vision d'être l'institution leader en Afrique, en partenariat avec les autres parties prenantes, dans le renforcement soutenable des capacités pour la bonne gouvernance et la réduction de la pauvreté en Afrique

Les objectifs- clés de la Fondation sont de soutenir l'émergence de capacités nouvelles de même que de renforcer et d'utiliser les capacités existantes de manière soutenable L'ACBF obtiendra des résultats en matière de développement à travers la canalisation des efforts de renforcement de capacités dans des domaines qui (1) favorisent la croissance économique ; (2) concourent à la réduction de la pauvreté ; (3) renforcent la bonne gouvernance et (4) améliorent la participation de l'Afrique à l'économie mondiale.



20 ans de l'ACBF: dîner gala à Kigali au Rwanda. De gauche à droite : S.E. l'Ambassadeur Sten Rylander, ancien Président du Conseil des Gouverneurs de l'ACBF ; Mr. Donald Kaberuka, Président du Groupe de la Banque africaine de développement ; Mme Ngozi Okonjo-Iweala, ancienne Directrice Générale de la Banque mondiale ; Mr. Babacar Cissé, Administrateur Assistant et Directeur Régional Adjoint pour l'Afrique, PNUD.

Renforcer Durablement Les Capacités Pour Réduire La Pauvreté En Afrique



L'ACBF EN BREF

DATE DE CRÉATION

9 Février 1991

VISION

Etre la première institution africaine, en partenariat avec d'autres parties prenantes, en matière de renforcement des capacités durables pour la bonne gouvernance et la réduction de la pauvreté en Afrique.

MISSION

Renforcer durablement les capacités pour réduire la pauvreté en Afrique.



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



Créée le 9 février 1991, l'ACBF est le fruit d'un partenariat entre les Etats africains et la communauté internationale des bailleurs de fonds. Les principaux promoteurs de la Fondation ont les pays africains et non africains, la Banque africaine de développement (BAD), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et la Banque mondiale. Les trois institutions en sont les organismes parrains. Le Fonds monétaire international (FMI) est venu en septembre 2002.

Membres

Pays et organisations internationales qui à ce jour ont apporté leur soutien à l'ACBF :

Partenaires multilatéraux



Banque mondiale



Banque africaine de développement



Programme des Nations Unies pour le développement



Fonds monétaire international

Partenaires bilatéraux

1. Autriche
2. Canada
3. Danemark
4. États-Unis d'Amérique
5. Finlande
6. France
7. Grèce
8. Inde
9. Irlande
10. Norvège
11. Pays-Bas
12. Royaume-Uni
13. Suède

Partenaires africains (au 31 décembre 2011)

- | | | |
|-------------------|--------------------------------------|------------------|
| 1. Bénin | 14. Madagascar | |
| 2. Botswana | 15. Malawi | |
| 3. Burkina Faso | 16. Mali | |
| 4. Burundi | 17. Maurice | |
| 5. Cameroun | 18. Mauritanie | |
| 6. Côte d'Ivoire | 19. Niger | |
| 7. Djibouti | 20. Nigéria | |
| 8. Gabon | 21. Ouganda | |
| 9. Gambie | 22. République Centrafricaine | |
| 10. Ghana | 23. République démocratique du Congo | |
| 11. Guinée-Bissau | 24. République du Congo | |
| 12. Kenya | 25. Rwanda | |
| 13. Libéria | 26. Sao Tomé et Principe | |
| | 27. Sénégal | |
| | | 28. Sierra Leone |
| | | 29. Soudan |
| | | 30. Swaziland |
| | | 31. Tanzanie |
| | | 32. Tchad |
| | | 33. Togo |
| | | 34. Zambie |
| | | 35. Zimbabwe |



TABLE DES MATIÈRES

3. Lettre d'accompagnement au Conseil des gouverneurs
4. Conseil des gouverneurs de l'ACBF (au 31 décembre 2011)
5. Conseil d'administration de l'ACBF (au 31 décembre 2011)
6. Message du président du Conseil des gouverneurs
8. Message du président du Conseil d'administration
10. Message de la secrétaire exécutive : une Fondation transformée

SECTION UNE - APERÇU DU 20E ANNIVERSAIRE DE L'ACBF

- Une année mémorable d'activités d'apprentissage
- Allocution de SE le Président Paul Kagamé à la cérémonie d'ouverture à Kigali, Rwanda
- Evaluation des réalisations et de la performance de l'ACBF

SECTION DEUX - NOS OPÉRATIONS

- Examen de la performance opérationnelle en 2011
- Qualité du portefeuille
- Approbations de dons en 2011
- Signatures de dons en 2011
- Décaissements aux projets
- Pipeline indicatif
- Mesure de l'impact
- Générer des idées novatrices de renforcement des capacités

SECTION TROIS - RENFORCER LES CAPACITÉS, TRANSFORMER L'AFRIQUE

- En route pour Busan - Repères clés
- Rapport 2011 sur les indicateurs de capacités en Afrique
- Esprit d'entreprise des jeunes - richesse cachée de l'Afrique
- Allocution de la Secrétaire exécutive aux chefs d'État de l'Union africaine à Malabo
- Renforcer les capacités pour l'enseignement supérieur

SECTION QUATRE - ACBF : UNE PARTIE INTÉGRANTE DE L'ARCHITECTURE DE RC DU CONTINENT

- ACBF: véritable acteur continental
- Séminaire d'Afreximbank sur le financement structuré du commerce
- Mécanisme de coordination régionale UA/ONU et panel de haut niveau sur le renforcement des capacités
- Partenariats judicieux et confiance des investisseurs
- Transition du PSMT 2 au PSMT 3
- Adhésions: le Togo devient le 34e membre africain
- la Gambie devient le 35e membre de l'ACBF
- Perspectives de la gouvernance en Afrique
- Accompagner la transformation de l'agriculture en Afrique
- Allocution de la Secrétaire exécutive à la réunion du conseil del' ICCO

SECTION CINQ - FAÇONNER LES OPINIONS

- Visibilité stratégique de l'ACBF
- Série de conférence de haut niveaux à l'Université de la Gambie
- Conférence annuelle sur l'intégration régionale en Afrique de l'Ouest
- Médias et renforcement des capacités
- Déclaration de Tunis de l'AMLF
- Conférence de Uppsala : engagements de l'Afrique : selon les conditions de qui?

SECTION SIX - PREPARER L'AVENIR

LETTRE D'ACCOMPAGNEMENT AU CONSEIL DES GOUVERNEURS

1er juillet 2012

Madame la Présidente,

Conformément à l'article VII, section 8 (e) des Statuts de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF), j'ai l'honneur de présenter au Conseil des gouverneurs le Rapport annuel du Conseil d'administration de l'ACBF pour la période allant du 1er janvier 2011 au 31 décembre 2011. Les états financiers audités du 1er janvier 2011 au 31 décembre 2011 ainsi que le rapport du cabinet d'audit externe y relatif sont présentés en annexe.

Veuillez accepter, Madame la Présidente, l'assurance de ma très haute considération.

Paul Baloyi

Président du Conseil d'administration

CONSEIL DES GOUVERNEURS

(AU 31 DÉCEMBRE 2011)

Gouverneur	Membre	Suppléant(s)
Ngozi Okonjo Iweala (président)	Nigéria	
Jorma Suvanto (1er vice-président)	Finlande	Petri Wanner
Abdoulaye Diop (2e vice-président)	Sénégal	Oumar Sylla
Obiageli K. Ezekwesili, Mthuli Ncube	Banque mondiale BAD	Marcelo Guigale Victor Murinde
Marcel A. de Souza	Bénin	
Kelapile Ndobano	Botswana	Boniface G. Mphetlhe
Lucien Marie Noël Bembamba	Burkina Faso	
Clotilde Nizigama	Burundi	Abdallah Tabu Manirakiza
Nganou D. Emmanuel	Cameroun	Yaouba Abdoulaye
Sylvain Maliko	République Centrafricaine	
Bedoumra Kordje	Tchad	
Pierre Moussa	Congo (Brazzaville)	Gilbert Ondongo
Olivier Kamitsti Etsu	Congo (DRC)	Athanase Matenda Kyelu
Charles Diby Koffi	Côte d'Ivoire	Marius Bessy
Mette Knudsen	Danemark	Jytte Blatt Laursen
Dileita Mohamed Dileita	Djibouti	
George Serre	France	Aline Fortin
Christiane Rose Ossoucah	Gabon	Anaclet Bissielou
Mamburay Njie	Gambie	
Kwabena Duffour	Ghana	

Gouverneur	Membre	Suppléant(s)
Christos Salamanis	Grèce	Ioannis Ferentinos
José Mario Vaz	Guinée-Bissau	
Antoinette Sayeh	FMI	J. Roberto Rosales
Jeitendra Kumar Tripathi	Inde	
Uhuru Kenyatta	Kenya	Wycliffe Ambetsa Oparanya
Amarah M. Konneh	Libéria	
Pierrot Jocelyn Rajaonarivelo	Madagascar	
Lassine Bouaré	Mali	
Ken Lipenga	Malawi	
Sidi Ould Tah	Mauritanie	El'Hassen Ould Zein
Pravind Kumar Jugnauth	Maurice	
Ouhoumoudou Mahamadou	Niger	Yacoubou Mamane Sani
John Rwangombwa	Rwanda	
Angela Viegas Santiago	Sao Tomé & Principe	
Samura Kamara	Sierra Leone	
Al Mr. Mahmoud Abdul-Rasoul	Soudan	Lual Deng
Majozi Vincent Sithole	Swaziland	Prince Hlangusemphi
Anton Johnston	Suède	
Mustafa Haidi Mkulo	Tanzanie	
Dédé Ahoéfa Ekoué	Togo	
Maria Kiwanuk	Ouganda	Fred Omach
Tegegnetwork Gettu	PNUD	Moustapha Soumare
Beckul Erkul	USAID	
Alexander B. Chikwanda	Zambie	Alfreda Kansembe
Tendai Biti	Zimbabwe	Willard L. Manungo





CONSEIL D'ADMINISTRATION

(AU 31 DÉCEMBRE 2011)



CONSEIL
D'ADMINISTRATION



M. Paul Baloyi
Chair



M. Paulo F. Gomes



M. Kithinji Kiragu
Vice-Chair



Mme Huguette Labelle



M. Shehu Misau



M. Roger Mbassa Ndine



M. Jean Michel Severino



CONSEIL
D'ADMINISTRATION



M. Nils Gustafsson



Mme Frannie Léautier



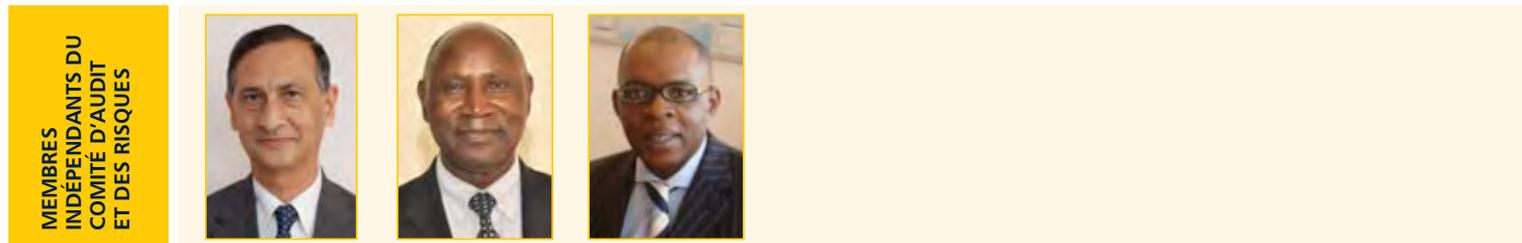
M. Victor Murinde



M. Alain Noudehou



M. Zeine Ould Zeidane



MEMBRES
INDÉPENDANTS DU
COMITÉ D'AUDIT
ET DES RISQUES



M. Kabir Ahmed



M. Eddie R. Ouko



M. Elias Pungong



MEMBRES SORTANTS
DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION



M. Paul Bermingham



M. Yusupha Crookes



M. Tchabouré Aimé Gogué



M. Anand Rajaram



M. Sibry Tapsoba



M. Frans Johan Werter



Mme Ginette Ursule Yoman



Mme Ngozi Okonjo Iweala, Ph.D.

Présidente du Conseil des gouverneurs de l'ACBF

"...l'ACBF se lance dans une stratégie passionnante qui s'attaque aux défis inscrits en bonne place dans le programme du continent, parmi lesquels le chômage des jeunes, la sécurité alimentaire et le changement climatique".



MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL DES GOUVERNEURS

Je voudrais saisir cette occasion qui m'est offerte de m'adresser à toutes les parties prenantes de la Fondation, depuis ma nomination en septembre 2011, en tant que présidente du Conseil des gouverneurs de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique, pour exprimer mes sincères remerciements aux gouverneurs qui m'ont fait confiance. Je voudrais également féliciter mon prédécesseur, l'ambassadeur Sten Rylander, pour son leadership exemplaire à un moment des plus difficiles de l'histoire de la Fondation. Il sera difficile à remplacer après avoir guidé la Fondation sur la trajectoire du succès, mais également après avoir joué un rôle important en assurant nos donateurs de l'engagement de la Fondation à mener à bien sa mission.

Le manque de capacités de l'Afrique à faire face aux nouveaux défis constitue une sérieuse menace pour son développement. Je suis heureuse de diriger le Conseil des gouverneurs de la Fondation à un moment où l'ACBF se lance dans une stratégie passionnante qui s'attaque aux défis inscrits en bonne place dans le programme du continent, parmi lesquels le chômage des jeunes, la sécurité alimentaire et le changement climatique. L'appropriation par les gouverneurs africains de la présente stratégie a été remarquable comme ils l'ont montré dans les promesses de contributions de ressources financières pour sa mise en œuvre. Je félicite les gouverneurs pour leur effort et continue à les inviter à un engagement collectif pour l'avenir de l'Afrique. L'autonomisation de l'Afrique ne se réalisera qu'à travers un effort collectif.

La Fondation fera face encore à un certain nombre de défis, lesquels affectent la mobilisation de ressources. Le Conseil des gouverneurs de l'ACBF s'est engagé à créer un environnement favorable aussi bien au niveau du conseil qu'au niveau national, afin d'obtenir des résultats car il positionnera stratégiquement la Fondation pour les ressources disponibles. À ce stade, permettez-moi de remercier nos donateurs bilatéraux et multilatéraux pour avoir fait confiance et accompagné l'ACBF dans le passé et s'être également engagés à appuyer la stratégie en vigueur.

L'Afrique a fait d'énormes progrès dans son développement au cours des dix dernières années et connu une croissance stable de son PIB

moyen. Cette croissance ne s'est cependant pas traduite en une transformation économique significative à même de soulager la pauvreté. Une telle situation pourrait être imputable à l'absence de capacités à différents niveaux à poursuivre effectivement le programme de développement inclusif, lequel est multisectoriel et requière la participation de toutes les parties prenantes nécessaires. La Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique a un rôle grandissant et crucial à jouer à cet égard.

L'ACBF existe depuis 20 ans. C'est une organisation flexible avec des résultats avérés sur le terrain. Au moment où les pays africains transforment leurs économies, il est essentiel que nos partenaires multilatéraux, la Banque mondiale, la Banque africaine de développement et le Programme des Nations Unies pour le développement, membres fondateurs, tirent profit de cette institution de confiance dans l'exécution de leurs programmes de renforcement des capacités. Ceci est possible à travers un partenariat élargi avec l'ACBF. La Fondation continuera également à compter sur l'appui de toutes ses parties prenantes pour un soutien significatif, essentiel pour l'innovation en matière de renforcement des capacités.

L'avenir de l'Afrique dépend des capacités et l'ACBF, sous la direction de la secrétaire exécutive et son équipe, continue de montrer à quel point est pertinente la stratégie de renforcement des capacités à ce stade l'histoire du continent. J'encourage le personnel de la Fondation à poursuivre ses efforts pour plus de réalisations, en sachant qu'il bénéficie du soutien permanent du Conseil des gouverneurs afin qu'il prenne des risques calculés pouvant déboucher sur l'innovation et l'apprentissage.



Réunion du Conseil des gouverneurs, Arusha, Tanzanie, septembre 2011.



Paul Baloyi
Président du Conseil
d'administration de l'ACBF

“La nouvelle stratégie introduit des domaines nouveaux pour l'ACBF tout en privilégiant les modèles efficaces de changement et capables de réaliser l'impact sur le terrain..”



MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

2011 a été une année de célébration pour l'ACBF car elle marquait le 20^{ième} anniversaire de la création de la Fondation. Cet événement important a aussi été une occasion favorable pour réactiver et consolider davantage le soutien de toutes les parties prenantes, existantes et nouvelles de la Fondation. Des événements marquants, pendant lesquels les dirigeants africains ont fermement manifesté leur soutien, aussi bien financier qu'à travers la reconnaissance de sa trajectoire en ce qui concerne les services rendus pour réaffirmer et cimenter l'existence de l'ACBF, ont eu lieu à Kigali et Arusha. La contribution majeure de l'ACBF à l'amélioration des performances de nombreux de ses bénéficiaires a été reconnue à travers de multiples témoignages et messages de reconnaissance reçus.

Compte tenu de la nature des activités de la Fondation, beaucoup de ses initiatives ne peuvent être entièrement évaluées qu'à posteriori. Et par conséquent, son impact n'est visible qu'après un certain temps. Il est par conséquent gratifiant pour le personnel actuel et précédent de la Fondation, de recevoir l'expression de la reconnaissance du travail accompli directement des bénéficiaires.

Etant donné l'ampleur des défis du continent, le mandat de la Fondation peut être considéré comme ambitieux. Les pays et institutions membres de l'ACBF continuent à accorder une attention particulière au renforcement des capacités institutionnelles en Afrique. Il faut aussi noter qu'en même temps que des ressources considérables sont engagées dans le renforcement des capacités, la fuite de cerveau du continent continue d'avoir un impact négatif sur les valeurs créées annuellement par les différentes institutions. L'un des points de concentration reconnus est notre capacité à juguler la fuite des capacités dont souffre le continent. Ceci est devenu plus apparent et évident après la crise financière qui a paralysé l'économie mondiale et son impact négatif sur les ressources financières disponibles. Le manque de qualifications a aussi accentué les pertes financières subies par les pays. L'ACBF a su faire exception dans ce domaine car tous les fonds reçus de nos donateurs ont été utilisés conformément aux objectifs stratégiques de la Fondation tels que définis par le Conseil d'administration et le Conseil des Gouverneurs.

Le Secrétariat a consacré la majeure partie de l'année à s'assurer de la clôture de la plupart des initiatives engagées au de l'exécution du second Plan Stratégique à moyen terme (PSMT II). Le nouveau Plan stratégique (PSMTT III) est marqué par une rupture significative et délibérée découlant d'une variété des facteurs observables sur le continent, à savoir :

Le rôle du secteur privé :

L'absence de croissance et par conséquent la stagnation de la croissance des investissements du secteur privé, et le fait que l'Afrique soit à la traîne d'autres continents quant à l'attraction des investissements directs étrangers (IDE) et surtout par le fait qu'elle continue d'être dépendante des fonds des donateurs, sont les défis majeurs du continent africain ; malgré le fait qu'elle regorge d'abondantes ressources à un moment où la demande mondiale est à la hausse. Le Secrétaire exécutif a mis un accent particulier sur la nécessité d'augmenter l'interaction entre la Fondation et le secteur privé comme catalyseur des capitaux privés dans les initiatives majeures adoptées par l'ACBF. Cette nouvelle orientation est mise en œuvre pour lier les initiatives stratégiques de la Fondation avec celles de la plupart de ses bailleurs de fonds et les aligner sur les attentes des pays membres.

La pérennité de la Fondation

Les deux dernières années étaient sans doute pleines de défis pour le Secrétaire Exécutif compte tenu du fait que les sponsors de la Fondation et le Conseil d'Administration ont maintenu leurs attentes au plus haut degré alors que deux conditions préalables à l'existence même de l'ACBF. Le soutien financier des donateurs bilatéraux était à son niveau historique le plus bas alors que le soutien institutionnel des donateurs était menacé par ce qui semblait être au départ des défis insurmontables pour la Fondation. Tel que rapporté l'année dernière, la Fondation a traversé cette période difficile de transition avec un succès éclatant grâce à la cohésion entre le Secrétaire exécutif, le personnel et le Conseil d'administration. Ceci a été le tremplin pour la pérennité financière de la Fondation.

Après d'intenses délibérations et la révision des relations structurelles et financières avec ses donateurs, la Fondation a adopté une stratégie proactive sur le financement qui a abouti à faire de cette composante essentielle un axe

centrale du PSMT III. L'intention au cœur au sein de la stratégie financière de la Fondation est de créer un fonds de dotation dont le seul objectif est d'assurer la pérennité de son financement.

Pour ce faire, les initiatives visant cet objectif ont abouti à la mise en place d'un processus visant à acquérir une propriété génératrice de revenus qui servira aussi comme siège de la Fondation. La coopération avec le Gouvernement du Zimbabwe à travers le Ministère des finances a été admirable. Il a été entendu que qu'une importance particulière sera accordée à cette initiative dans les années à venir pour assurer une contribution plus importante d'autres bailleurs de fonds à ce fonds de dotation. Le Secrétaire exécutif fixera des objectifs spécifiques pour assurer un suivi régulier des objectifs annuels atteindre pour ce fonds de dotation.

La création de ce fonds de dotation a été faite concomitamment avec la nécessité de professionnaliser la mobilisation des ressources nécessaires au financement de la Fondation. Le Secrétaire exécutif est en train de mettre en place les plans formels de mise en œuvre à discuter lors de la prochaine réunion du conseil d'administration puis à soumettre à l'approbation du Conseil des Gouverneurs. Cette initiative permettra à la Fondation de s'assurer qu'elle dispose de ressources financières suffisantes pour l'exécution continue de son mandat.

L'engagement proactif des acteurs

Parmi les leçons apprises par l'ACBF durant les deux dernières années, figure la nécessité de garder des liens étroits avec les partenaires, et particulièrement les pays membres. Le mandat de la Fondation est en effet une cause commune à tous ses pays membres. L'ACBF est en compétition pour les ressources financières avec plusieurs autres institutions servant une variété de causes sur le continent. A ce jour, c'est la crédibilité de la Fondation et la qualité de ses résultats qui ont engendré le partenariat et le soutien des sponsors. En raison des objectifs du PSMT III et le niveau plus élevé des ressources requises pour les atteindre, l'engagement continu des tous les partenaires sera fondamental pour les atteindre avec succès. Pour ce faire, le Secrétaire exécutif n'a pas ménagé ses efforts pour être en contact permanent avec les partenaires et les pays membres durant l'année écoulée. Les résultats de ces efforts se reflètent dans la position financière améliorée de la Fondation.

Parallèlement, la fondation doit rester focalisée sur ses objectifs stratégiques de ses membres et devra obtenir des résultats de plus en plus concrets dans l'avenir, dans une période marquée par les nouveaux défis que doit affronter le continent. La communication du travail de la Fondation sera améliorée dans la droite ligne des succès remportés lors de la célébration du 20ème anniversaire

Consolider le capital humain de la Fondation

Un facteur clé de succès sera la qualité du personnel de la Fondation. La rétention du personnel clé a été un défi pour la Fondation, en raison des conditions économiques du pays hôte et de la concurrence sur les cadres de haut niveau. Le Secrétaire exécutif devra donc continuer les efforts afin de conserver les cadres de haut niveau au sein de la Fondation et d'attirer d'autres professionnels de haut calibre

Cette revue ne serait pas exhaustive sans reconnaître le soutien important que nous avons reçu de nos membres institutionnels notamment la Banque Africaine de Développement, la Banque Mondiale et le PNUD.

Nouveaux membres du Conseil d'administration

L'année en sous revue a connu d'importants mouvements au sein du Conseil d'administration. Nous avons ainsi dû nous séparer d'illustres membres qui ont bien servi la Fondation pendant leur mandat. La Fondation est restée capable d'attirer des administrateurs de haut niveau et de maintenir un Conseil d'administration solide.

J'ai donc le plaisir d'accueillir formellement les membres suivants au Conseil d'administration :

M. Lennart Gustafsson est consultant indépendant en administration publique, politique et réforme de la fonction publique. Il procède actuellement à une analyse dans le domaine de la politique de jeu pour le compte d'un des principaux partis politiques parlementaires. Il prend également part au programme international de formation organisé par l'Agence suédoise de développement international sur la gestion de la fonction publique.

M. Shehu Abubakar Misau dirige actuellement l'Institut de la fonction publique du Nigéria chargé de la formation de cadres et d'hommes politiques.

M. Victor Murinde est directeur de l'Institut africain de développement de la Banque africaine de développement.

M. Mbassa Ndine est consultant sur les questions de développement, notamment le suivi et évaluation.

M. Alain Noudehou est coordonnateur résident/humanitaire du PNUD pour le Zimbabwe.

M. Jean-Michel Severino est actuellement directeur à la Fondation pour les études et recherches sur le développement international (FERDI), la plus grande fondation et groupe de réflexion français sur le développement.

M. Zeine Ould Zeidane est professeur à l'Université de Nouakchott. Il s'intéresse à la gestion axée sur les résultats des politiques publiques, les stratégies de développement et les programmes de dépenses connexes à long et moyen terme, les politiques macro-économiques (fiscales, monétaires, taux de change), le secteur financier, les politiques commerciales et d'investissement, la gouvernance (gestion des finances publiques, réforme du secteur public, réformes politiques et institutionnelles), économie du savoir (éducation, politiques d'innovation et des TIC), gestion des ressources naturelles, le genre et les statistiques.

De même, permettez-moi d'exprimer ma gratitude aux membres sortants du Conseil d'administration pour leur contribution. Il s'agit de :

M. Paul Bermingham de la Banque mondiale

M. Tchabouré Aimé Gogué du Togo

M. Anand Rajaram de la Banque mondiale

M. Sibry Tapsoba de la Banque africaine de développement

M. Frans Johan Werter des Pays Bas

Ms. Ginette Ursule Yoman de la Côte d'Ivoire

Je voudrais conclure en remerciant mes Collègues membre du Conseil d'administration pour leur contribution durant l'année écoulée. JE voudrais spécialement exprimer mes félicitations au Secrétaire exécutif. Son engagement envers la Fondation est inégalé. Nous restons confiants que la Fondation conservera une position avantageuse compte tenu des standards élevés de performance du Secrétaire exécutif.

L'appui continu du Conseil des gouverneurs est hautement apprécié. Je saisis cette opportunité pour souhaiter la bienvenue à la nouvelle Présidente du Conseil des gouverneurs, Dr Ngozi Okonjo-Iweala, dont l'illustre carrière et expérience seront d'un apport inestimable pour l'ACBF.

Photographier par Tsvangirayi Mukwazhi



Frannie A Léautier
Secrétaire exécutive de l'ACBF

"...la Fondation a été qualifiée par certains de ses partenaires de "lieu le plus sûr où mettre son argent sur le continent."



MESSAGE DE LA SECRÉTAIRE EXÉCUTIVE

UNE FONDATION TRANSFORMÉE

L'année 2011 peut être décrite comme une année de changement considérable. La jeunesse, segment économique fondamental de la société, a dirigé les révolutions en Afrique du Nord et au Moyen-Orient, lesquelles ont entraîné le rejet de pratiques politiques vieilles de plusieurs décennies. Les révolutions se sont déroulées sur fond de croissance économique inégalitaire qui ne s'est pas traduite par un développement efficace et a surtout débouché sur le chômage.

Si les révolutions nord-africaines ont pu se traduire par un changement politique, le principal moteur a été l'absence d'autonomisation économique illustrée par le chômage et des niveaux de pauvreté opiniâtres. Les défis économiques à l'échelle mondiale ont également entraîné des manifestations qui ont affecté des démocraties à l'Ouest, le cas des États-Unis par exemple avec le mouvement «Occuper Wall Street » dont les conséquences ont atteint les pays européens. Le désenchantement économique reste la raison critique du désaccord politique qui continue de faire rage dans le monde.

D'autres pays en Afrique n'ont pas été épargnés. Les difficultés auxquelles le continent est confronté ne se sont pas estompées mais ont été plutôt exacerbées par les conséquences de la diminution de l'appui des donateurs, la crise des prix des produits de base et les cours mondiaux élevés du pétrole occasionnant des taux d'inflation élevés. La crise financière qui a touché les pays occidentaux a eu également des conséquences indirectes sur l'Afrique, sous forme de baisse des recettes d'exportation. Les échanges commerciaux de celle-ci se font essentiellement avec les pays développés à travers les matières premières. Les difficultés économiques auxquelles les pays développés sont confrontés ont eu des conséquences négatives sur leurs importations en provenance de l'Afrique.

Pour bon nombre de pays africains, même ceux qui ont poursuivi une gestion macroéconomique progressiste et ont connu un environnement macroéconomique raisonnablement stable avec des taux d'inflation d'un chiffre, ont vu cette inflation passer à deux chiffres, impactant négativement la croissance escomptée.

Cependant, l'Afrique reste encore une des régions ayant enregistré des taux de croissance positifs bien que réduits et, en effet, compte en fin 2011 en son sein six parmi les économies mondiales à croissance rapide.

Aux yeux de l'ACBF, 2011 est l'année de finalisation du Plan d'action de gestion (PAG) en vue de la consolidation des réformes positives mises en œuvre. Grâce aux réformes entièrement appliquées dans les structures de contrôle interne, une direction solide reposant sur des structures de gestion efficaces et la grande vague d'exercices de restructuration interne qui touchent à leur fin, la Fondation a été qualifiée par certains de ses partenaires de « lieu le plus sûr où mettre son argent sur le continent ». L'ACBF a passé le moment critique. De l'identification des risques et la gestion, elle est passée à l'innovation et la créativité tout en restant soucieuse de la nécessité d'obtenir un plus grand impact et marquer davantage son empreinte dans le domaine critique du renforcement des capacités en Afrique.

Le Plan stratégique à moyen terme 2012-2016 (PSMT III) a été finalisé et approuvé par les structures de gouvernance de la Fondation. Il se focalise sur la consolidation des domaines où la Fondation a un avantage comparatif comme le développement et l'appui aux unités d'études politiques et groupes de réflexion, l'appui aux Etats fragiles et au secteur de l'enseignement supérieur. Au même moment, la stratégie donne à la Fondation la flexibilité d'explorer de nouveaux enjeux tels que le renforcement des capacités de transformation et de production. Ces capacités sont nécessaires afin de doter les pays, institutions et individus d'aptitudes et connaissances requises pour l'adaptation et l'innovation, notamment au regard de l'incertitude et des risques accrus. Les capacités de production encourageront la croissance économique et le développement, en particulier dans les domaines structurels de l'économie qui accompagnent de nouvelles sources de croissance économique ; une croissance plus inclusive et durable qui crée des emplois et accroît les revenus. Les deux se soutiennent mutuellement.

Au fil des années, bon nombre de pays en Afrique ont enregistré des taux de croissance économique positifs et évolutifs. Cependant, ces taux raisonnablement

élevés ne se sont pas traduits par des résultats de développement. S'il y a eu des progrès sur le niveau et l'ampleur de la pauvreté du continent, l'impact n'a pas atteint l'éradication escomptée. Le niveau de pauvreté reste un défi majeur. La transformation de l'agriculture offre une bonne occasion de s'attaquer à elle. La majorité de la population du continent travaille dans le secteur agricole. L'agriculture est le plus grand employeur et par conséquent le meilleur angle par lequel s'attaquer à l'éradication de la pauvreté. Sa transformation est nécessaire à la solution de l'enjeu de la sécurité alimentaire à travers une productivité accrue tandis que le développement de la chaîne de valeur agricole accompagnera la création d'emplois permettant de lutter contre le chômage en pleine croissance des jeunes. Au-delà de l'agriculture, l'Afrique a également besoin de diversifier son économie et d'élaborer une structure capable de la placer sur la voie de l'industrialisation.

Le soutien inébranlable de la Fondation à l'analyse et la mise en œuvre des politiques se traduira par davantage de groupes de réflexion politique et l'élargissement du centre d'intérêt des groupes existants aux plans thématique et géographique. Le centre d'intérêt thématique élargi dans le cadre de la nouvelle stratégie, prendra en compte l'interdépendance des secteurs tout en encourageant et renforçant les liens intersectoriels tandis que la couverture géographique améliorera l'intégration régionale.

À sa création il y a 20 ans, l'ACBF s'intéressait principalement à l'octroi de dons et la supervision de la mise en œuvre des programmes et projets de renforcement des capacités sur le continent. Avec l'ère du savoir, son intérêt pour les produits cognitifs n'a cessé de croître. Les produits du savoir et d'apprentissage représentent aujourd'hui près de 30 % des opérations de la Fondation. Elle fait des efforts pour miser sur les connaissances et les idées pour plus d'efficacité et d'efficacité opérationnelle.

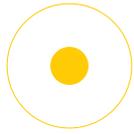
L'année 2011 a également vu la visibilité de la Fondation se renforcer énormément sur le continent et dans le monde. Elle a été inondée de requêtes de partenariat et d'appui.

Le succès et les progrès de l'ACBF ont été possibles grâce au soutien sans faille de ses principales parties prenantes, notamment les pays membres, les institutions multilatérales et les partenaires bilatéraux. Le succès est aussi à mettre au crédit de l'engagement et du travail abattu par le personnel de la Fondation.

Par conséquent, 2011 marque pour l'ACBF non seulement une année de franchissement de cap mais une année de transformation. Du point de vue de la mobilisation de ressources pour le PSMT III, l'engagement des membres africains a été exemplaire. Le relèvement de leur engagement vis-à-vis de la Fondation, bon nombre d'entre eux ayant annoncé des contributions de loin

au-delà du minimum requis, lui permet de se lancer dans des partenariats multilatéraux et bilatéraux pour de nouveaux financements. C'est la preuve d'une Fondation transformée, dotée d'un environnement de contrôle interne robuste, un mandat et une couverture élargis et prête à accompagner l'effort du continent de développer et sortir ses populations de la pauvreté.

L'ACBF reste déterminée à conserver sa position de première institution de renforcement des capacités et un partenaire fiable et digne de confiance dans le monde du développement.



APERÇU DU 20E ANNIVERSAIRE DE L'ACBF

SECTION

1



Forum de haut niveau du 20e anniversaire, Kigali, Rwanda, février 2011 : M. Donald Kaberuka, président de la BAD, M. Raila Odinga, Premier ministre du Kenya, S.E. M. Paul Kagame, président de la République du Rwanda et hôte de la cérémonie du 20e anniversaire ; M. Gilbert Houngbo, Premier ministre du Togo ; Mme Ngozi Okonjo-Iweala, ancienne directrice générale de la Banque mondiale et actuelle présidente du Conseil des gouverneurs de l'ACBF et Mme Frannie Léautier, secrétaire exécutive de l'ACBF.

Photographier par Tsvangirayi Mukwazhi



UNE ANNÉE MÉMORABLE D'ACTIVITÉS D'APPRENTISSAGE

L'année 2011 a été une année importante en ce qu'elle a marqué le 20e anniversaire de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF). Afin de commémorer cet événement repère, un sommet de haut niveau a été organisé dans la ville pittoresque de Kigali, Rwanda, sous le thème : « L'Avenir de l'Afrique se joue maintenant ! Le rôle crucial du renforcement des capacités ». Cet événement fait suite à une série d'événements similaires à travers le continent et au-delà et qui visaient à renouveler l'engagement individuel et collectif des parties prenantes à l'égard du renforcement des capacités en Afrique.

Le sommet de Kigali, organisé lors du 20e anniversaire de l'ACBF, n'aurait été possible sans le soutien généreux de Son Excellence Paul Kagamé, président de la République du Rwanda qui, sans hésitation, a accepté d'abriter l'événement. Le sommet est historique dans la vision stratégique de la Fondation car elle a permis de rehausser et fortifier davantage la position de l'ACBF en tant que première institution de renforcement des capacités en Afrique. Elle a permis également de renouveler et revigorer l'engagement à l'égard du renforcement des capacités sur le continent au plus haut niveau des décideurs, partageant les enseignements tirés et les bonnes pratiques en la matière et sensibilisant davantage sur l'ACBF. Les discussions ont éclairé d'un jour nouveau les implications du nouvel ordre mondial pour le renforcement des capacités dans la région avec un accent particulier sur les nouveaux enjeux de régulation financière, la concurrence internationale, les stratégies de sortie de crise et les technologies futures. Ce faisant, le forum a identifié et revisité les rôles influents qui peuvent être joués par les institutions continentales de renforcement des capacités telles que la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF).

Des discussions, il est ressorti clairement, plus qu'auparavant, que l'Afrique fait face à beaucoup de défis sur son chemin vers la croissance et le développement durables. Il est indéniable que le continent a besoin d'améliorer durablement sa performance de croissance s'il veut atteindre les objectifs de développement du millénaire. Les défis de développement auxquels l'Afrique est confrontée au XXIe siècle sont importants et au cœur de difficultés innombrables que sont l'insuffisance de capacités humaines et institutionnelles et l'absence de mécanismes systématiques et institutionnalisés d'apprentissage par les pairs et l'échange d'expériences entre les pays. En conséquence, il est urgent de se

doter d'un secteur public averti, efficient, outillé et engagé ; un secteur privé non seulement novateur et tourné vers la croissance mais également motivé et compétitif ; une société civile réceptive de manière constructive et capable de collaborer à la fois avec les secteurs public et privé en vue de réaliser les objectifs de développement ; un système politique à l'écoute des citoyens et fondé sur la bonne gouvernance et, enfin, un environnement socio-économique et géopolitique favorable, qui n'exclut personne.

Le sommet de Kigali a réuni un large éventail de protagonistes de la Fondation, d'équipes nationales dirigées par les chefs d'État, des ministres de haut niveau, des représentants de haut niveau d'organisations multilatérales, bilatérales, continentales et régionales, les membres du corps diplomatique, les membres des conseils d'administration et des gouverneurs de l'ACBF et bien d'autres encore, représentant tous la famille de l'ACBF.

La structure de l'activité du savoir et d'apprentissage a été conçue de manière à encourager au mieux l'apprentissage entre pairs et le partage d'expérience, avec un format qui a permis aux experts de présenter leurs points de vue sur des sujets d'actualité spécifiques suivi d'une session de questions-réponses. Le format a été également l'occasion pour les délégués de nouer efficacement le dialogue et partager leurs expériences et perspectives individuelles sur un sujet et des sous-thèmes donnés. L'activité d'apprentissage était spécifiquement destinée aux praticiens du développement, aux responsables de l'élaboration des politiques, aux universitaires et aux décideurs, leur permettant ainsi de participer aux différentes sessions où ils ont pu partager leurs expériences, élaborer des approches novatrices et nouer des partenariats en vue d'améliorer le renforcement des capacités en Afrique.

Dans son allocution, la secrétaire exécutive de l'ACBF, Mme Frannie Léautier, a partagé les idées des différents africanistes et universitaires africains sur l'état de l'économie du continent, son héritage historique, sa géographie, politique, sa politique économique et les difficultés infrastructurelles, y compris la prestation du service public et les institutions.

Mme Léautier a revisité les défis macro-économiques de l'Afrique, partant des graves problèmes des années 80 qui ont engendré l'expression de « décennie perdue » pour l'Afrique aux améliorations spectaculaires du millénaire qui ont marqué la période de croissance la plus longue depuis les années 60. Cette forte performance, a-t-elle expliqué, se résume à une bonne gestion macro-

économique, un résultat dynamique des réformes économiques structurelles antérieures. Ce développement a permis à bon nombre de banques centrales et de trésors de renforcer leur situation financière et de constituer des réserves leur donnant ainsi une plus grande aptitude à gérer plus qu'auparavant les chocs extérieurs.

La secrétaire exécutive a conclu sa communication en jetant un regard sur les différentes sources de la croissance économique en Afrique, l'innovation en faveur des déshérités, la culture et le développement, l'intégration régionale, les marchés financiers et le potentiel d'investissement du continent. Beaucoup de progrès ont été réalisés mais il subsiste encore des défis. Les capacités doivent être améliorées, les acquis du savoir exploités et partagés/diffusés de manière stratégique et encourager des solutions plus créatives afin que l'Afrique puisse réaliser tout son potentiel.

L'une des conclusions majeures du sommet de Kigali a été le consensus général sur les principes directeurs devant éclairer les programmes futurs de renforcement des capacités sur le continent. Ces principes, adoptés lors de la cérémonie de clôture, visent à :

1. privilégier des résultats tangibles pour la prospérité économique, l'inclusivité sociale et la stabilité politique au bénéfice de tous les Africains;
2. bâtir des institutions économiques, sociales et gouvernementale durables qui transcendent les dirigeants individuels et fonctionnent de manière indépendante et responsable pour des générations;
3. s'aligner sur et promouvoir les priorités de développement propres au gouvernement - le renforcement des capacités étant une partie intégrante de tous les plans de mise en œuvre;
4. conduire le changement à tous les niveaux de la société et ancrer les valeurs d'intégrité, d'ambition et de recherche de résultats-associant les citoyens à la prise de décision et doter les communautés locales de moyens de façonner leur propre avenir avec dignité;
5. innover et partager les enseignements tirés sur ce qui a été positif à travers le continent afin d'accompagner la coopération régionale, notamment par le commerce, la création d'emplois et l'investissement.

Afin de veiller à que ces principes soient une réalité, un engagement a été pris :

- les Etats africains doivent fixer leurs propres priorités de développement et identifier les déficits de capacités ne permettant pas de les réaliser-définir clairement le type d'appui dont ils ont besoin. Ils sont invités à élaborer ces plans avant juin 2011, l'ACBF étant prête à apporter son soutien à qui le demande;
- les partenaires au développement et les institutions de renforcement des capacités doivent aligner leur appui financier et technique sur les priorités des pays africains avant Busan en novembre 2011;
- les Etats africains et les partenaires au développement doivent harmoniser les initiatives de renforcement des capacités à travers les mécanismes de coordination des Etats avant fin 2012;
- l'ACBF coordonne et intègre les institutions de renforcement des capacités à travers les pays africains-en commençant par la mise en œuvre des indicateurs africains des capacités avant juin 2011.

ALLOCUTION DE SON EXCELLENCE PAUL KAGAMÉ, PRÉSIDENT DE LA RÉPUBLIQUE DU RWANDA AU DÎNER DE GALA CÉLÉBRANT LE LANCEMENT DU 20E ANNIVERSAIRE DE L'ACBF LE 8 FÉVRIER 2011-KIGALI, RWANDA

Merci d'être venu ici à Kigali discuter de l'important sujet du renforcement des capacités et du développement. Je suis persuadé que le temps que vous passerez ici sera productif et nous permettra de définir la conduite à tenir pour ce qui est des moyens à donner à nos institutions et nos citoyens.

Nous sommes réunis ici ce soir pour célébrer le 20e anniversaire de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique-une institution essentielle de notre continent. Née modestement, l'ACBF a atteint aujourd'hui la majorité. Elle a été créée il y a 20 ans pour répondre aux besoins pressants de capacités et aux ambitions de développement de l'Afrique en renforçant le capital humain et les institutions locales.



Sans aucun doute, 20 ans après sa naissance, le mandat de l'ACBF d'aider les nations africaines à développer les capacités, est plus que d'actualité et les attentes de nos citoyens de bâtir des institutions efficaces et efficientes dans la prestation de services publics sont plus énormes aujourd'hui qu'hier. Mais à ce stade, nous devrions peut-être marquer une pause et nous demander : « quel type de capacités et pourquoi faire ? » Réduite à sa plus simple expression, je pense que la capacité est l'aptitude à réaliser des choses et bâtir des institutions et processus capables de faire des résultats.

Et j'entends par là plus que la simple acquisition de qualifications formelles ou d'aptitudes techniques, mais de la capacité à conduire le changement sur le terrain de manière à transformer la façon dont nous procédons pour la réalisation de nos objectifs de développement et la satisfaction des besoins de nos populations.

Cela nécessite un changement d'attitude-car même si nous avons toutes les compétences et organisations requises – en l'absence d'une attitude tournée vers les résultats, nous arriverons à peu de choses pour nous-mêmes ou notre continent. Renforcer les institutions et les capacités n'est pas une fin en soi mais le moyen d'atteindre la stabilité politique, la croissance économique, l'indivisibilité sociale et le progrès.

À vrai dire, l'expérience des 20 dernières années a montré que lorsque les dirigeants et les citoyens adoptent une telle attitude, nous pouvons changer même des choses apparemment insurmontables.

Cela a été le cas de bon nombre de pays africains, dont le Rwanda. Mais le moment est venu de tirer parti de ces efforts et d'aller de l'avant car, comme je pense que vous en conviendrez, l'Afrique est encore loin du but avant de pouvoir exploiter tout le potentiel de nos populations.

Nous avons consacré beaucoup de temps, d'énergie et de ressources au renforcement des capacités mais nous continuons à ne pas avoir les résultats auxquels nous sommes en droit d'attendre de cet investissement. Depuis 1994, il y a eu un certain nombre de projets de renforcement des capacités qui ont contribué de manière significative au progrès du Rwanda.

Et je voudrais saluer l'appui dont nous avons bénéficié au fil des ans-directement auprès des pays partenaires ainsi que d'organisations multilatérales telles que la

Commission économique pour l'Afrique, le PNUD, la Banque mondiale, l'UE et la Banque africaine de développement, entre autres. C'est grâce à cet appui que beaucoup a été fait, même s'il reste encore du travail à faire.

Étant donné que les capacités sont cruciales à notre développement, nous avons essayé de nous attaquer à nos faiblesses passées, notamment : l'absence d'appropriation, des objectifs vastes et imprécis sans privilégier les résultats.

Compte tenu de cette situation, afin de répondre à nos besoins actuels et atteindre notre potentiel futur, nous avons récemment lancé l'Initiative stratégique de renforcement des capacités (SCBI).

Elle est d'abord centrée sur les priorités du Rwanda, notamment des réalisations spécifiques telles que l'accroissement de la productivité agricole, l'accès à l'électricité, l'investissement dans les technologies et la croissance du secteur privé plutôt que sur des réformes sectorielles générales. Elle est également axée sur la demande, comme nous l'espérons, afin d'obtenir un appui ciblé pour satisfaire nos besoins plutôt que d'accepter simplement tout ce que l'on nous offre.

Elle combine ensuite le renforcement des capacités et la mise en œuvre. L'intention est d'intégrer l'appui extérieur pour des résultats tout en travaillant aux côtés des Rwandais de l'intérieur afin de maximiser le transfert de compétences et de s'assurer que l'on obtienne des résultats de manière permanente même si l'appui venait à diminuer.

Nous envisageons démarrer la mise en œuvre du SCBI vers le milieu de cette année et je suis heureux que la Banque mondiale, la Banque africaine de développement et les Nations Unies nous aient rejoints pour lancer les travaux immédiatement.

Dans un délai de quatre ans, au terme de la première phase, je m'attends non seulement à ce que ces priorités soient exécutées mais qu'elles aient un effet multiplicateur sur le Rwanda -atteindre les OMD et traduisent en actes notre vision globale du développement.

Pour conclure, permettez-moi encore une fois de dire à l'ACBF : joyeux 20e anniversaire et félicitations pour le travail bien accompli.



Au moment où nous célébrons cet événement historique, je vous invite tous à adopter une attitude et une culture du changement dans notre continent qui permettent la transformation et fait des résultats de développement auxquels nous aspirons tous pour nous-mêmes et les générations futures.

Merci encore une fois d'être venu célébrer cet événement historique au Rwanda - je souhaite à tous une excellente soirée et un séjour agréable dans notre capitale, Kigali.

Le thème du 20e anniversaire vise, tout au long de l'année, à : (i) mobiliser l'attention des dirigeants africains et des partenaires au développement autour de l'importance d'adopter des solutions novatrices aux défis de capacités auxquels le continent est confronté, (ii) encourager l'apprentissage par les pairs et le partage d'expérience sur le renforcement des capacités dans le continent, (iii) revisiter les stratégies et processus d'accompagnement du renforcement des capacités à court, moyen et long terme et (iv) examiner comment les efforts et les interventions de renforcement des capacités peuvent être mieux conçus afin de répondre aux besoins particuliers.

Dans l'ensemble, le 20e anniversaire a fait date dans le programme de renforcement des capacités de l'Afrique. À cinq ans seulement de l'échéance des objectifs de développement du millénaire, les événements ont permis à la Fondation et ses partenaires au développement de dialoguer au plus haut niveau sur le rôle des capacités dans le développement du continent.

Les thèmes de discussion ont exploré la manière dont les capacités peuvent aider le continent à s'approprier totalement son processus de développement tandis

que le second a passé en revue comment le renforcement des capacités peut contribuer à la création d'emplois, notamment pour les jeunes.

Il est évident que l'environnement global du renforcement des capacités a beaucoup changé depuis la création de l'ACBF il y a 20 ans. Les perspectives économiques de l'Afrique et les défis auxquels le continent est confronté à la lumière de la crise financière mondiale, ont fait ressortir les déficits déterminants de capacités à gérer ces difficultés.

Les facteurs de succès et les risques essentiels auxquels le continent fait face ont rendu encore plus visible le rôle du renforcement des capacités et, par définition, la contribution de la Fondation. Le cheminement de l'Afrique depuis l'indépendance a mis en exergue le rôle central des capacités dans le développement et motive la nécessité de jeter un regard rétrospectif et tirer les leçons du passé et apprendre mutuellement.



Photographier par Tsvangirayi Mukwazhi

EVALUATION DES RÉALISATIONS ET DE LA PERFORMANCE DE L'ACBF

L'année 2011 a été pour la Fondation une année spéciale en ce sens qu'elle a marqué la fin du Plan stratégique à moyen terme (PSMT II) lancé en 2007. Au-delà d'un certain nombre d'événements de commémoration au cours de l'année, la Fondation a cherché à finaliser la programmation du plan et à introduire des programmes pour le prochain plan (PSMT III). C'était donc une année de consolidation de l'action de la Fondation et d'introduction de partenariats stratégiques pour la prochaine phase. En outre, elle a fait le point de ce qui a été réalisé depuis le lancement en 2009 du Plan d'action de gestion (PAG), en cherchant à bien consolider et stabiliser la Fondation afin qu'elle soit prête pour le lancement du PSMT III.

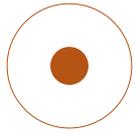
La Fondation s'est efforcée à élaborer un cadre de mesure des résultats qui soutient la nouvelle stratégie avec un ensemble approprié d'indicateurs de base et thématiques en vue d'aider à mesurer les progrès vers les objectifs stratégiques. Une collecte d'exemples à suivre et des leçons apprises des évaluations des activités antérieures a été également effectuée. Ces études de cas seront publiées en 2012. De plus, il a été procédé à la consolidation du processus de réforme et d'actualisation des systèmes et processus internes de l'ACBF, en rationalisant le portefeuille en vigueur de programmes et projets et en revisitant la stratégie opérationnelle pour plus d'efficacité et d'efficacité dans les opérations, outillant ainsi la Fondation pour le nouveau cycle de programmation.

Au cours de l'année sur laquelle le porte rapport, la Fondation a poursuivi l'intégration des contrôles, la consolidation et à inspirer l'environnement de contrôle et de la culture développés et institutionnalisés par le biais du MAP. Elle a utilisé également les enseignements tirés en 2010 pour plus de stabilité et améliorer la qualité globale des opérations.

La stratégie qui vient d'être d'approuvée a été aussi présentée aux parties prenantes clés au cours de l'année en vue d'obtenir des ressources pour sa mise en œuvre. La Fondation a investi dans la génération et la gestion améliorée des

connaissances ainsi que dans les activités visant à renforcer les canaux, véhicules et instruments de communication qui ont conduit à l'intégration de l'obligation de résultat dans les opérations appuyées par l'ACBF et encouragé l'apprentissage organisationnel au sein du Secrétariat. L'accent mis sur l'obligation de rendre compte et l'apprentissage a permis d'apporter un appui à l'utilisation d'un cadre axé sur les résultats dans la conception des nouvelles opérations et contribué au réajustement des projets en cours ainsi qu'à améliorer la qualité des projets en général. En décembre 2011, au total 28 projets appuyés par l'ACBF ont fait l'objet de réajustement en vue d'affiner le cadre de résultats, essentiel à un système robuste de S&E dans l'évaluation de la performance. Les bénéficiaires de dons ont également appris à compléter et à utiliser l'outil de communication trimestrielle de l'ACBF afin de guider l'examen de la mise en œuvre interne, en plus de fournir à la Fondation des informations en temps opportun et appropriées sur l'état d'exécution des projets. La Fondation a également veillé à l'intégration dans toutes les opérations approuvées d'un cadre complet des résultats et le plan de S&E connexe.

À la suite de la création d'une unité de suivi et évaluation autonome en 2011, la mission de la nouvelle unité a été révisée afin d'inclure l'examen en amont de toutes les propositions de projets pour plus de clarté dans les objectifs et d'adéquation des dispositions de suivi des résultats. Chemin faisant, l'unité S&E appuiera la supervision des projets et le suivi de la performance, garantissant ainsi la qualité du portefeuille de l'ACBF. L'unité joue aujourd'hui un rôle prépondérant dans le contrôle de la qualité au moment de l'appréciation préalable des projets, en donnant un avis technique et un encadrement pour la conception du cadre de mesure des résultats des projets soumis au Conseil d'administration. Cinq projets qui ont tiré à leur fin en 2011 ont fait systématiquement l'objet d'une évaluation de fin de projet afin d'en évaluer la performance et d'identifier leurs forces et faiblesses. Parmi ces projets en note : le projet commercial du COMESA, le Centre de documentation et réseau des femmes Zimbabwe (ZWRN), le Centre pour la gouvernance d'entreprise (CCG), le Forum parlementaire de la SADC et le Projet de renforcement des capacités de responsabilité financière (PRECAREF).



NOS OPERATIONS

SECTION

2



DES MEMBRES DU FONDS DE DÉVELOPPEMENT POUR LA FEMME AFRICAINE APPUYÉ PAR L'ACBF EN COMPAGNIE DE RESPONSABLES DE L'ACBF.

EXAMEN DE LA PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE EN 2011

Le programme de travail 2011 en vigueur a été élaboré, avec en toile de fond l'engagement renouvelé à l'égard de l'efficacité programmatique et la conformité avec les systèmes, politiques et procédures approuvées. Transition vers la mise en œuvre du PSMT III, les opérations de 2011 ont également servi de test pour le respect des nouvelles méthodologies d'élaboration des programmes et projets, en s'inspirant du manuel des opérations révisé. Adossées à des services d'appui renforcés à la gestion financière et au suivi et évaluation, la qualité du portefeuille et l'élaboration de projets se sont améliorées en 2011.

Des réalisations significatives ont été enregistrées au cours de l'année. Sur un objectif de 10, les Opérations ont présenté 15 projets et programmes, soit une augmentation de 50 %. Les décaissements ont connu un début lent en raison des retards dans la libération des fonds retenus, une difficulté qui a été résolue avant la fin de l'année avec cependant un impact sur le niveau des décaissements anticipés au profit des projets et programmes. L'ACBF a pu égaler la performance de 2010 pour ce qui est du niveau des décaissements.

La Fondation cherche à améliorer son approche de planification pour mieux gérer entre les décaissements envisagés et les décaissements effectués. Le personnel des Opérations ainsi que les bénéficiaires de dons se sont familiarisés avec les nouvelles méthodologies, les processus et procédures en 2011, avec les retards qui en découlent dans l'élaboration globale du pipeline pour les années à venir. Les retards dans le recrutement et les changements intervenus dans les risques pays ont été d'autres contraintes auxquelles les Opérations ont été confrontées, occasionnant une reprogrammation du calendrier et des activités prévues.

QUALITÉ DU PORTEFEUILLE

La performance globale du portefeuille en 2011 est restée stable avec près de 48,9 % des projets et programmes jugés satisfaisants au cours du dernier examen du portefeuille la même année, marquant ainsi une amélioration du nombre de projets satisfaisants. Malgré cette tendance à la hausse, on peut améliorer la qualité du portefeuille. La Fondation note que 21,3 % du portefeuille est jugé satisfaisant. Si ce chiffre a baissé d'un point depuis 2010, il reste un domaine qui retient l'attention. Les risques et les défis qui sont à la base de la performance insatisfaisante font l'objet d'examen en vue de leur prise en compte. L'amélioration de la qualité du portefeuille demeure l'une des préoccupations de la Fondation pour les deux prochaines années.

Trois risques affectent essentiellement la qualité du portefeuille. Le premier est celui sur lequel l'ACBF a un contrôle direct-la qualité à l'entrée. Les deux autres risques relèvent des bénéficiaires de dons mais peuvent être influencés par la Fondation aux étapes des études et de la supervision des projets et ont trait aux modalités de mise en œuvre et du suivi et évaluation. Des actions de suivi ont été mises en place afin de gérer ces risques, par la hiérarchisation et les actions nécessaires afin d'atténuer les risques identifiés et améliorer les résultats et l'impact.

Les actions de gestion sont davantage renforcées par le réajustement en cours du portefeuille afin d'y inclure un cadre de gestion des résultats ainsi que le suivi systématique et la communication sur la gestion qui renforceront la capacité et la confiance de la Fondation à suivre non seulement la qualité mais également l'efficacité de ses interventions. Suivre les actions de gestion et d'atténuation des risques sera un aspect essentiel du travail de la Fondation au cours des deux prochaines années.

APPROBATIONS DE DONNS EN 2011

S.NO	PROJET	MONTANT DU DON \$000
1	PROJET DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE L'UNION DES JOURNALISTES DE L'AFRIQUE DE L'OUEST (PRC-UJAO), PHASE II	2,105,000
2	PROJET DE RENFORCEMENT DES CAPACITES EN STATISTIQUES DE LA RCA (PRCS), PHASE II	1,263,000
3	PROJET DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DU RÉSEAU DE DÉVELOPPEMENT ET DE COMMUNICATION DES FEMMES AFRICAINES (FEMNET)	2,300,000
4	PROJET DE RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE FINANCIÈRE ET LA TRANSPARENCE EN RÉPUBLIQUE DE DJIBOUTI (GFID)	2,700,000
5	CENTRE D'ÉCONOMIE ET D'ÉTUDES DE GESTION (CEEG)	2,200,000
6	PROJET DE L'UNION DES JOURNALISTES DE L'AFRIQUE DE L'EST (EAJA)	2,000,000
7	PROJETS D'AUTONOMISATION D'UNE NOUVELLE GÉNÉRATION DE LEADERS (CAPLEAD)	2,200,000
8	PROJET DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DU SOUDAN DU SUD (SSCAP)	2,250,000
9	PROGRAMME DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DU ZIMBABWE (ZCDP)	5,000,000
10	RENFORCEMENT DES CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES DU FONDS DE DÉVELOPPEMENT DES FEMMES AFRICAINES- PHASE II	2,730,000
11	CESAG PHASE III	1,575,000
12	EPM ABIDJAN- Phase IV	3,045,000
13	EPM YAOUNDE IV	2,940,000
TOTAL		34,308,000

SIGNATURES DE DONS EN 2011

Nom du projet/programme	Montant du don (USD)	Date de signature du don
CREAM II	2, 000, 000	20 Janvier 2011
LA DEUXIEME PHASE DU PROJET CENTRE DE RECHERCHE, D'ETUDES ET D'APPUI A L'ANALYSE ECONOMIQUE DE MADAGASCAR		
ISSER	500, 000	10 Octobre 2011
INSTITUT DE STATISTIQUE, RECHERCHE SOCIALE ET ECONOMIQUE UNIVERSITE DU GHANA (LEGON)		
HESPI	3, 000, 000	8 Décembre 2011
INSTITUT DES POLITIQUES ECONOMIQUES ET SOCIALES DE LA CORNE		
WAIFEM	3, 000, 000	9 Décembre 2011
INSTITUT OUEST AFRICAIN DE GESTION FINANCIÈRE ET ÉCONOMIQUE		
TOTAL	8, 500, 000	Jan 2011– Déc 2011

Décaissements aux projets

Au cours de l'année, l'ACBF a maintenu les décaissements aux projets et programmes au même niveau que l'exercice précédent. Ce niveau de décaissement a pu se réaliser malgré une contraction du portefeuille au moment où la Fondation se préparait en janvier 2012 à le constituer dans le cadre du PSMT III.



Le volume moyen de décaissement par projet s'est amélioré, de 0,271 m \$EU en 2010 à 0,313 m \$EU en 2011. (En 2010, l'ACBF a décaissé au profit de 119 projets complets contre 104 en 2011.)

L'objectif en 2011 était de 33 m \$EU contre 32,5 m \$EU effectivement décaissés, soit 98,6 % du total prévu pour l'exercice.

Le graphique ci-dessous indique la répartition des décaissements en fonction des domaines de compétences de base. L'analyse et la gestion des politiques économiques (EPAM) continue de recevoir la plus grande part en raison de son excellence dans ce domaine, comme en attestent les résultats du classement des groupes de réflexion et unités d'études politiques appuyés par l'ACBF.



PIPELINE INDICATIF DES OPERATIONS 2012						
				OBJECTIFS STRATEGIQUES DE RC DE PSMT III		
NO	PAYS	TYPE DE PAYS	PROJET PREVU/CIBLE DU PROJET	Capacité à promouvoir la stabilité sociale et politique	Capacité à engager et réguler le secteur productif	Capacité à suivre l'impact des politiques
1. Interventions pays 2012						
1.1 Nouvelles interventions						
1	Malawi	Etata fragile	ECAMA (EPAM)			✓
2	Lesotho	Etata fragile	Lesotho Intervention TBA			✓
3	Afrique du Sud	MIC	MISTRA, South Africa	✓		
4	Rwanda	Reformer	IPAR Rwanda, (EPAM)			✓
5	Mauritania	Fragile	Policy, Youth	✓		
6	Nigeria	MIC	Tracking Policy			✓
7	Sao Tome	Reformer	Policy Tracking			✓
8	Benin	Reformer		✓		✓
1.2 Les programmes par pays						
1.3 Refinancement						
1	Swaziland	Fragile	CISPI (CANGO II)			✓
2	Namibia	Reformer	SADC-PF II	✓		
3	Ethiopia	Reformer	AU-CAP II	✓		
4	Tanzania	Reformer	ESRF IV		✓	
5	Burundi	Fragile	IDEC-BURUNDI IV		✓	
6	Zambia	Reformer	EPM-Zambia II	✓		
7	Kenya	Reformer	COG III		✓	✓
8	Ghana	Reformer	CEPA IV			
9	Senegal	Reformer	PRC-AFAO II		✓	✓
10	Nigeria	MIC	PARP III	✓		✓



2. Interventions régionales 2012						
NO	PROGRAMME	INSTITUTION	SECTEUR ENVISAGE	OBJECTIFS STRATEGIQUES DE RC DE PSMT III		
				Capacité à promouvoir la stabilité sociale et politique	Capacité à engager et réguler le secteur productif	Capacité à suivre l'impact des politiques
1	Afrique du Sud	SAICA			✓	
2	Afrique du Sud	FANRPAN	Politiques agricoles		✓	
3	Afrique du Sud	ESAAG	Capacité financière	✓	✓	
4	Ghana	EPM GHANA III	Formation		✓	
5	Nigeria	AIST/NMI	Formation	✓	✓	
6	Ghana	AAUII	Formation			
9	Mali	LMIS	Politiques de développement	✓		

MESURE DE L'IMPACT : ÉVALUATION DES PROGRAMMES DE FORMATION APPUYÉS PAR L'ACBF

La mesure de la performance est essentielle à l'approche de la gestion axée sur les résultats de l'ACBF au moment où la Fondation accompagne les pays africains à relever leurs défis de renforcement des capacités. L'ACBF a mis au point un bon nombre de processus afin d'aider à générer des informations sur la performance en vue de satisfaire les exigences extérieures d'obligation de rendre compte, en plus de l'apprentissage de la gestion interne. Les évaluations thématiques font partie des processus clés utilisés dans la mesure de la performance des interventions de l'ACBF. La Fondation a procédé en 2011 à une évaluation importante de l'impact des programmes de formation appuyés par l'ACBF depuis leur lancement en 1992 jusqu'en 2010.

Il y a 20 ans, le secteur public d'Afrique ne disposait pas de professionnels dotés de compétences avancées dans divers aspects de la gestion de l'économie politique. Ce déficit a eu des conséquences sur l'aptitude des pays à répondre aux nouveaux défis de développement, affaiblissant ainsi le rythme de réduction de la pauvreté en Afrique. En vue de redresser la situation, entre 1992 et 2010, l'ACBF a consacré en tout 91,3 millions de \$EU à 73 établissements d'enseignement supérieur à travers le continent. Cet engagement est allé à l'amélioration des compétences et des connaissances dans la gestion de la politique économique et les domaines connexes. Dans le souci d'évaluer l'impact de ses programmes de formation sur le secteur public, au cours des 18 dernières années, l'ACBF a commis en 2011 une évaluation indépendante de ses interventions depuis le lancement des programmes.

D'après les conclusions de l'évaluation effectuée par Universalia, les programmes de formation appuyés par l'ACBF ont aidé à accroître la masse d'économistes des organisations des secteurs public et privé et, dans une certaine mesure, contribué au renforcement institutionnel des deux secteurs ainsi que dans les établissements d'enseignement supérieur. Des diplômés du programme ont confié que la formation leur a permis d'apporter de nouveaux apprentissages

dans leurs lieux de travail. On note également qu'un échantillon de membres du personnel ont fait preuve d'une meilleure qualité dans la gouvernance institutionnelle pour ce qui est des connaissances acquises lors de la formation, même si ces résultats ne sauraient être attribués au seul appui de l'ACBF. Si les programmes de formation ont pu permettre un apprentissage clé ayant contribué à asseoir des systèmes de gouvernance institutionnelle plus forts, des facteurs externes à la formation ont pu aussi y contribuer.

L'évaluation conclut : « L'ACBF est une organisation dynamique qui a survécu pendant 20 ans dans un contexte en constante mutation. Compte tenu de la complexité des Etats africains modernes, la raison d'être de l'ACBF devient de plus en plus importante ; sa pertinence est clairement démontrée par la demande de programmes de formation appuyés par l'ACBF, lesquels ont une grand réputation et produisent des diplômés très respectés. L'appui de l'ACBF aux cours de formation de courte durée et aux programmes diplômants en collaboration et professionnels, a contribué à renforcer les capacités individuelles de milliers de professionnels africains dont bon nombre sont aujourd'hui employés par des organismes travaillant dans les ajustements économiques et occupent des postes décisionnels importants. L'ACBF a contribué à la rétention des diplômés africains et limité la « fuite des cerveaux », comme c'est souvent le cas avec d'autres modèles de formation tels que les bourses d'études dans les pays développés. »

Parmi les recommandations essentielles de l'évaluation on note : (1) l'ACBF devra élaborer une stratégie de mobilisation de ressources pour accompagner ses activités, en approchant un large éventail de partenaires financiers, (2) dans un contexte de demande concurrentielle et d'enjeux de financement potentiel, l'ACBF doit revoir le portefeuille de programmes de formation qu'elle appuie, (3) l'ACBF devra défendre davantage l'importance de l'enseignement supérieur en tant que moyen de développer le leadership de l'Afrique, (4) elle devra encourager ou prendre part à des efforts de promotion de l'harmonisation des donateurs afin de réduire les coûts des transactions et le poids de la communication des agences d'exécution, (5) en fonction de la combinaison éventuelle des programmes de formation qu'elle va appuyer à l'avenir, l'ACBF doit mieux promouvoir le maillage entre les institutions participantes et les individus.





GÉNÉRER DES IDÉES NOVATRICES DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

L'ACBF a introduit en 2011 un nouvel instrument de financement, la Facilité de financement des interventions novatrices de renforcement des capacités (FICAD), destiné à financer des idées novatrices.

« Le marché du renforcement des capacités (CDM) a été lancé à Kigali en février 2011, une facilité permettant de doter le Secrétariat de financements autorisés pour les idées novatrices avec un délai de mise en œuvre rapide. Le CDM entend appuyer les interventions et processus de renforcement des capacités novateurs nécessitant de faibles niveaux de financement, permettant ainsi à la Fondation de mettre à l'essai de nouveaux domaines d'activité et différents modèles de renforcement des capacités. Il tient compte du travail que doit effectuer la Fondation dans un futur proche afin d'assurer la transition du Plan stratégique à moyen terme (PSMT II) en vigueur vers le prochain plan (PSMT III).

L'année 2011 marque la fin du PSMT II. La programmation au cours de la période de transition est axée sur les domaines d'interface entre le PSMT II et le PSMT III tels que la capacité à suivre l'impact des politiques et encourager la gouvernance et mettre à l'échelle les domaines de réussite en refinançant les programmes des instituts d'études politiques et groupes de réflexion arrivés à terme au cours de cette période. De nouveaux domaines seront introduits progressivement en mettant l'accent sur la maximisation de la capacité des interventions réussies. Le CDM est par conséquent indispensable au moment où nous explorons et mettons à l'essai de nouvelles idées au cours de cette période. Il sert également d'instrument de découverte de nouvelles approches de renforcement des capacités.

Le cycle moyen d'approbation des projets de l'ACBF varie de un à deux ans, les projets devant passer par différentes étapes d'élaboration avant d'être approuvés par le Conseil d'administration. L'instrument CDM a été introduit par l'ACBF afin de répondre à temps aux requêtes de financement de petits projets novateurs et/ou ceux qui servent d'effet multiplicateur aux activités en cours et également de combler le vide ressenti en créant un processus transparent et responsable permettant à la direction d'approuver les financements selon les paramètres prescrits tels qu'approuvés par le Conseil d'administration.

L'objet des dons financés à travers ce guichet est conforme à l'objectif global de l'ACBF de renforcer durablement les capacités humaines et institutionnelles pour la réduction de la pauvreté en Afrique. Les bénéficiaires sont ceux qui habituellement auraient été financés à partir des interventions de l'ACBF - essentiellement des entités institutionnelles et juridiques ou les réseaux établis cherchant à appliquer des approches novatrices de renforcement des capacités aux plans national ou régional.

Le FICAD a été conçu pour le financement des activités ci-après:

- *processus catalyseurs*: appuyer les activités destinées à réformer les pratiques et processus critiques du secteur public et autres secteurs concernés qui peuvent faire l'objet d'une approche de réforme des processus. Ces activités devraient se traduire par un changement transformateur et, avec l'appui d'une petite subvention, elles pourraient lancer le processus conduisant à l'élaboration de programmes ou projets complets.

- *Innovation*: appuyer les activités visant à mettre à l'essai de nouvelles idées ou expérimentations afin de voir les résultats qui en découleront. Il pourrait s'agir du financement d'une initiative de recherche sur des alternatives de politiques à l'université ou dans des institutions comparables ou le financement d'une nouvelle méthode de mise en œuvre ou de suivi d'un régime de politiques au sein d'un ministère dont les résultats pourraient donner des informations innovatrices pour la programmation et en fournir à la Fondation pour ses propres domaines d'intervention.
- *Pilotage*: c'est le domaine où la Fondation pourrait expérimenter un nouveau modèle de renforcement des capacités en finançant un petit projet pilote avant d'engager des ressources conséquentes.
- Dialogue pour des idées: domaine où la Fondation pourrait peser de tout son poids en tant que partenaire africaine de confiance en matière de renforcement des capacités pour convoquer une réunion des parties prenantes où des idées novatrices sont examinées afin d'arriver à un consensus et mettre en application une initiative de renforcement des capacités.
- *Partenariats de collaboration*: la Fondation pourrait travailler avec des partenaires dans des activités novatrices communes nécessitant un cofinancement.

À travers ce guichet de financement, l'ACBF peut désormais octroyer des dons aux organisations ou groupes qui s'attaquent aux enjeux conformes à sa mission. Les dons peuvent être alloués de diverses manières:

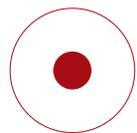
- i. Concurrence - La Fondation détermine à l'avance les domaines où elle compte entreprendre une programmation de nouvelles idées et publie des directives spécifiques à l'intention des candidats aux dons.

Ceci est particulièrement utile pour les initiatives visant à encourager l'innovation et le pilotage de nouvelles idées.

- ii. Demande de propositions - L'objet de ce modèle est similaire au modèle ci-dessus, à la seule différence que les candidats ne seront pas soumis à concurrence. Tant que leurs idées entrent dans le cadre des directives et que les études du projet sont bonnes, la Fondation sera à même d'envisager l'allocation de dons.
- iii. Propositions spontanées qui présentent une idée novatrice entrant dans les limites du financement et dotées d'études de projet de bonne qualité tout en remplissant un ensemble spécifique d'exigences peuvent également être examinées.

Les dons de la facilité FICAD ne sont pas limités au financement d'idées novatrices entrant dans le cadre de la mission de l'ACBF ; ils financent également des idées ayant des relations potentielles avec la programmation régulière de la Fondation. Les fonds ne peuvent servir au financement de dotations, des charges récurrentes telles que le loyer, les commodités, les salaires, les véhicules et autres biens d'équipement, ni utilisé pour les déficits de financement des projets en cours d'exécution. Un type limité d'équipement relatif à la mise en œuvre des idées novatrices tel que les ordinateurs peuvent être acceptés. Ils seront déterminés au cas par cas en fonction de la nature du projet.

Les fonds de la facilité s'élèvent à cent mille \$EU (100 000 \$) au maximum par projet. Le montant total des dons annuels sera plafonné à deux millions de \$EU (2 000 000 \$). L'équilibre géographique est pris en compte pour une allocation équitable dans les zones de programmation de la Fondation. Aucun candidat ne recevra plus d'un don par an et par pays et il n'y aura pas de financement relais pour la même organisation.



RENFORCER LES CAPACITÉS, TRANSFORMER L'AFRIQUE



SECTION

3



EN ROUTE POUR BUSAN - REPÈRES CLES

Plusieurs événements préparatoires se sont déroulés en 2011 en direction du quatrième forum majeur de haut niveau sur l'efficacité de l'aide tenu à Busan, Corée du Sud. Le renforcement des capacités a été reconnu comme un élément majeur du développement tant en Afrique que dans le monde en développement en général.

En début mai 2011, des délégués, y compris des représentants de l'ACBF, se sont réunis au Caire, Égypte, et se sont engagés à mener une série d'actions prioritaires avant Busan. Connu sous le nom de 'Consensus du Caire', cette déclaration constitue un changement stratégique de l'approche du développement axé sur la demande et les résultats, dont les pays se sont appropriés et qui tire parti des capacités existantes. Le consensus déclare que le renforcement des capacités n'est pas une réflexion après coup mais plutôt une intervention stratégique pour la réalisation des résultats de développement et des institutions responsables. Le leadership local du renforcement des capacités est par conséquent essentiel et les délégués ont entrepris d'aligner les efforts de renforcement des capacités sur les visions des pays pour une élaboration et une exécution efficaces à l'intérieur des stratégies nationales.

« Sans un contrôle efficace du processus », estiment les délégués, « les pays seraient incapables d'aligner les ressources destinées aux capacités sur les priorités essentielles et des améliorations durables seraient presque impossibles à réaliser ». Le Consensus du Caire postule que les capacités existantes devraient être la colonne vertébrale de toute initiative de renforcement des capacités et ne doivent pas être sapées. Une étude systématique de ce qui a fonctionné ou non est essentielle à l'amélioration des capacités ; la coopération technique axée sur l'offre, y lit-on, renforçant rarement des capacités durables. Les participants se sont engagés à faire du renforcement des capacités une priorité majeure pour tous les pays partenaires, notamment les pays fragiles. Ils ont promis de travailler avec le G7 et le Groupe de dialogue international afin d'élaborer un protocole à adopter à Busan. L'orientation de l'utilisation efficace des ressources limitées du développement aide à obtenir des résultats déterminants à court et moyen terme.

Les praticiens du développement y compris l'ACBF se sont réunis également à Manille en mai dans le cadre d'un autre événement abrité par la Banque

asiatique de développement en collaboration avec l'OCDE. Ils ont partagé leurs expériences en matière de construction d'institutions étatiques efficaces, de renforcement des systèmes nationaux ainsi que des expériences sur l'appui reçu des partenaires au développement.

L'objectif principal de la réunion des Philippines était d'arriver à un consensus sur la manière de renforcer les partenariats existants pour plus de responsabilité, de transparence et d'efficacité afin de s'attaquer à la question des systèmes inadéquats de gestion des finances publiques et également de convenir d'un ensemble de messages à porter à Busan. De manière générale, les participants ont fait remarquer que le concept 'd'États efficaces' va au-delà des systèmes nationaux car il comprend les éléments stratégiques généraux de réforme du secteur public tels que la réforme de la fonction publique. Par ailleurs, les acteurs non étatiques tels que les organisations de la société civile (OSC) avaient un rôle important à jouer.

Il a été noté que le but ultime de la promotion d'États plus efficaces devrait être de répondre effectivement aux besoins des citoyens et de réaliser les objectifs de développement clés tels que les OMD. L'accent a été mis sur le fait que les pays ont besoin d'une approche durable du renforcement des capacités qui devrait faciliter l'interface entre la société civile, le secteur privé et le gouvernement. S'il faut des réformes dans bon nombre de pays afin d'améliorer le système, celles-ci constituent un défi et par conséquent, les systèmes nationaux doivent aller au-delà de la gestion des finances publiques et l'approvisionnement et inclure d'autres dimensions telles que la surveillance et la responsabilité.

Les participants au séminaire ont estimé que les partenaires au développement devraient fournir une information sur l'aide de manière accessible, étant donné que la transparence de l'aide est liée à celle du budget au niveau national. Ils ont ajouté que la transparence et l'obligation de rendre compte sont des « rues à deux voies » avec des responsabilités partagées tant pour les partenaires au développement que pour les pays bénéficiaires.

Ils ont discuté de la manière dont l'importance des résultats - une question essentielle à Busan-devrait dépendre du pays et ainsi prendre en compte le contexte national. Les délégués ont ajouté que pour arriver à des partenariats efficaces, les partenaires au développement doivent être plus transparents et prévisibles quant à leur appui au renforcement des capacités.



Reconnaissant le caractère central du renforcement des capacités pour le développement national et le rôle d'un leadership ferme dans le processus de développement, l'ACBF a également pris part en août 2011 à un atelier international co-organisé par le ministère du commerce de la République populaire de Chine et le groupe de la Banque mondiale. L'atelier - qui entre également dans le cadre des préparatifs pour Busan-était destiné aux responsables de haut niveau directement concernés par le développement international et aux experts internationaux de Chine, de la Banque mondiale et des pays participants afin de partager des idées pratiques sur les défis du renforcement des capacités.

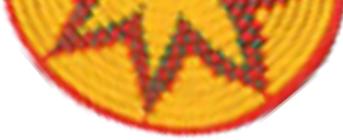
Les discussions ont porté sur les approches diversifiées de renforcement des capacités et de partage des connaissances pour la coopération en matière de développement international ; le dialogue sur les opportunités et les défis auxquels les pays en développement sont confrontés dans leurs efforts de renforcement des capacités et une discussion thématique visant à élaborer un programme de renforcement des capacités et de partage des connaissances ouvert sur l'avenir pour la coopération internationale, sur la base des opportunités de collaboration mondiale pour plus d'ampleur, de qualité et des résultats plus solides. L'atelier a reconnu que le contexte mondial actuel offre de grandes opportunités pour de nouvelles approches novatrices.

L'atelier consultatif régional d'Accra, financé par l'ACBF et conduit par l'Institut pour la gouvernance démocratique basé à Accra (IDEG) a servi de plate-forme

aux dirigeants des OSC africaines, responsables et activistes pour se concerter et arriver à un consensus sur des propositions et stratégies collectives afin d'influer sur la formulation d'une déclaration de principe africaine sur le quatrième forum de haut niveau (Busan, Corée du Sud) et l'efficacité du développement.

Les objectifs de cette rencontre, organisée en partenariat avec l'institut de la société civile de l'Afrique de l'Ouest (WACSI), Femnet, le groupe BACG-Africa, la plate-forme des OSC africaines pour un partenariat fondé sur des principes, le Forum sur l'efficacité de l'aide du Ghana, ainsi que beaucoup d'autres réseaux de la société civile africaine, étaient de discuter et combler le vide en matière de coordination, relations et de consolidation des perspectives des OSC sur les enjeux stratégiques de l'efficacité de l'aide et du développement. Les délégués ont également examiné l'état de l'efficacité du développement en général ainsi que la validation et la finalisation du projet de déclaration de principe africaine sur l'architecture/cadre de la coopération en matière de développement international sur Busan et après Busan.

Toutes ces idées prises ensemble ont permis d'avoir une position commune sur les enjeux du renforcement des capacités à Busan en novembre 2011, dont plusieurs ont été adoptées dans le document final (BOD). L'ACBF a également fourni un éditorial publié dans le Financial Times, This is Africa, et facilité et participé en tant que membre du panel à trois sessions à Busan.



Photographier par Tsvangirayi Mukwazhi

RAPPORT 2011 SUR LES INDICATEURS AFRICAINS DES CAPACITÉS

La première publication phare de l'ACBF, le Rapport sur les indicateurs africains des capacités (RIAC) dont le thème : 'Le renforcement des capacités dans les Etats fragiles' a été lancé à Kigali, Rwanda.

Objectifs du RIAC:

- examiner les enjeux et défis auxquels les pays sont confrontés en matière de renforcement des capacités et de coopération transfrontalière;
- élaborer de meilleures bases théoriques des diverses interventions menées sur le continent;
- être un produit du savoir de référence à l'intention des décideurs, responsables des secteurs public et privé, de la société civile et autres experts dans le domaine du renforcement des capacités.

Le RIAC met l'accent sur l'état de renforcement des capacités en Afrique et cherche à appuyer l'ancrage de ce dernier dans les programmes de développement des pays. Avec son indice composite, l'Indice africain des capacités (IAC), ils entendent apporter les contributions nécessaires aux décisions concernant la marche à suivre afin de faire avancer les capacités aux niveaux national et continental. À cet égard, le RIAC établit les profils du renforcement des capacités

des pays en se servant d'indicateurs pour accompagner les programmes de développement du continent et les effectifs, plutôt que de répéter les efforts en cours en matière d'outils d'évaluation et d'information concernant l'état des capacités en Afrique. L'ACBF publie le RIAC tous les ans sur la base d'un thème identifié en consultation avec les parties prenantes de la Fondation.

La première édition du RIAC est décrite par l'ancien président sud-africain Thabo Mbeki, de produit du savoir source venu à son heure et un témoignage de l'ACBF en matière de renforcement des capacités. Il note que le RIAC donne une caractérisation qui fait autorité de l'état et de l'évolution des capacités en Afrique, dans le temps et l'espace, et constitue pour les pays un outil précieux de comparaison et de suivi et évaluation des interventions de renforcement des capacités.

La publication a servi de base importante et un aperçu du paysage du renforcement des capacités en Afrique pour ce qui est des grappes de capacités spécifiques qui ont guidé l'enquête sous-jacente. Le rapport 2011 met l'accent sur l'état du renforcement des capacités en Afrique et se focalise davantage sur les déficits en tant qu'enjeu majeur des politiques de développement. Le rapport cherche à accompagner l'inscription du renforcement des capacités dans les programmes nationaux de développement.

Il établit le profil du renforcement des capacités des pays en se servant d'indicateurs pour appuyer les programmes et les effectifs de développement du continent plutôt que de reprendre les efforts en cours en matière d'outils d'évaluation et d'information sur l'état des capacités en Afrique.

Mme Namhla Mniki-Mangaliso, chef du secrétariat de l'Institut Mandela pour les études de développement, a été l'invitée d'honneur au lancement de la publication. La cérémonie a été facilitée par M. Kobena Hanson, chef du Département des connaissances et d'apprentissage l'ACBF avec des mots de M. Abbi Kedir, département d'économie, Université de Leicester et S.E M. Stern Rylander, président sortant du Conseil des gouverneurs de l'ACBF.

La secrétaire exécutive de l'ACBF, Mme Frannie Léautier, note pour sa part que le RIAC est une directive importante et un repère pour tous les responsables gouvernementaux, décideurs, praticiens du développement, chercheurs, universitaires et tous ceux qui s'intéressent aux programmes de développement de l'Afrique.

Le RIAC et son indice composite, Indice africain des capacités (IAC), constituent aujourd'hui une contribution indispensable aux décisions de financement afin de renforcer les capacités ; qu'il s'agisse de réformes réglementaires et institutionnelles requises pour un meilleur partenariat public-privé en matière 'd'investissement' et de renforcement des capacités ou qu'il s'agisse d'investir pour renforcer davantage l'administration publique.

Le Secrétariat de l'ACBF publiera annuellement le RIAC avec un thème donné. En 2012, le thème retenu, en consultation avec les parties prenantes et les clients de la Fondation est : 'Le renforcement des capacités pour la transformation de l'agriculture et la sécurité alimentaire'.

En direction du RIAC 2012, l'ACBF a organisé deux ateliers (anglophone et francophone) à Harare, Zimbabwe, pour la collecte de données auxquels 42 pays africains étaient représentés. L'objectif principal des ateliers était de partager les systèmes et processus de collecte de données pour le prochain numéro du rapport.

Chacune des régions géographiques avait pour point focal une unité d'études politiques de l'ACBF : Afrique de l'Ouest anglophone - Centre d'analyse des politiques (CEPA), Ghana ; Afrique de l'Ouest francophone - Centre d'analyse des politiques économiques et sociales (CAPES), Burkina Faso ; Afrique centrale - Projet de renforcement des capacités en gestion économique de la République du Cameroun (CAMERCAP), Cameroun ; Afrique de l'Est - Institut kenyan de recherche et d'analyse des politiques publiques (KIPPRA), Kenya et Afrique australe - Unité d'analyse et de recherche en politiques économiques du Zimbabwe (ZEPARU), Zimbabwe.

Lors de l'ouverture officielle des ateliers, Grace Kaimila-Kanjo, chef des opérations de l'ACBF a déclaré que « le RIAC 2011 a été instructif quant à l'état des capacités en Afrique. Il montre les efforts louables qu'a faits l'Afrique en créant un environnement favorable. Près de 88 % des pays couverts sont bien classés pour ce qui est de l'environnement institutionnel. Les pays africains ont fait des choix significatifs en matière de politiques pour le renforcement des capacités (stratégie de réduction de la pauvreté, vision stratégique à moyen terme, stratégie nationale de développement des statistiques). Il y a cependant des progrès à faire dans le processus de mise en œuvre et beaucoup d'autres encore pour ce qui est des capacités individuelles. D'une manière générale, l'Afrique a créé un environnement favorable de renforcement des capacités mais les résultats au plan individuel ne sont pas encore palpables ».



L'ESPRIT D'ENTREPRISE DES JEUNES - LA RICHESSE CACHÉE DE L'AFRIQUE

L'un des défis majeurs auxquels le continent africain est confronté reste l'explosion du nombre des jeunes et le chômage connexe. Le chômage a été un problème pour le continent depuis quelque temps. Il s'agit d'un défi mondial mais qui se pose encore avec plus d'acuité sur le continent, aggravant ainsi une situation déjà mauvaise. Le printemps arabe, dont les racines proviennent du défi du chômage des jeunes, a mis en avant le problème crucial auquel le continent est confronté.

En direction de l'assemblée de l'Union africaine en juin, l'ACBF, conjointement avec le gouvernement mauritanien, a organisé un atelier sur «L'esprit d'entreprise et l'emploi des jeunes en Afrique du Nord » à Nouakchott, Mauritanie. L'atelier a servi de plate-forme de dialogue et de partage d'expériences entre les parties prenantes de 12 pays, 6 institutions, notamment des associations nationales de jeunes, des représentants des services publics et agences d'emploi, de jeunes entrepreneurs et des organisations du secteur privé et de femmes. Plusieurs organisations internationales dont l'Agence du NEPAD, le BIT, la Banque mondiale et le PNUD y ont également pris part. La nécessité d'intégrer explicitement la création d'emplois, notamment l'emploi des jeunes dans les



politiques nationales de développement, a été à la base des recommandations de l'atelier, articulées dans la Déclaration de Nouakchott. Dans cette dernière, les représentants de la jeunesse africaine ont invité les dirigeants à :

- s'attaquer aux déficits d'aptitudes et de compétences afin de former des jeunes prêts pour le marché du travail par des partenariats avec les universités et établissements de formation et s'assurer que la formation réponde aux besoins du marché. Ce qui suppose une révision des programmes afin d'y introduire des aptitudes techniques très demandées par le marché, l'accès à l'éducation pour les jeunes défavorisés, la science et la technologie;
- travailler avec les CER afin de créer un environnement politique favorable, appuyer les décideurs dans l'élaboration de cadres juridiques appropriés et générer une masse critique de praticiens capables de façonner le potentiel de création d'emplois des économies. Les politiques impactant le marché du travail, le commerce, la migration transfrontalière et les investissements dans les infrastructures concernant plusieurs pays, sont particulièrement appropriées pour la création d'opportunités au profit des jeunes;
- créer des plateformes de dialogue entre le gouvernement, la société civile et le secteur privé afin d'avoir un environnement positif pour la croissance économique et la création d'emplois en mettant particulièrement l'accent sur le partenariat public-privé pour accompagner l'esprit d'entreprise et l'emploi des jeunes. Des solutions régionales aux conflits sont extrêmement cruciales pour offrir des alternatives aux jeunes enfermés dans des choix difficiles entre la famine et la vie active de soldat;

- accompagner l'apprentissage et le partage de connaissances afin d'accélérer le changement et découvrir de nouvelles idées à même de libérer le potentiel des jeunes aux plans national et régional, notamment celles encourageant l'esprit d'entreprise dans les domaines de l'agriculture et de l'économie verte;
- examiner d'autres instruments d'investissement et de financement en vue de leur adéquation aux micro, petites et moyennes entreprises pour les jeunes et explorer la possibilité de créer un fonds à l'échelle du continent pour l'emploi des jeunes;
- mettre au jour et partager les pratiques réussies d'accompagnement de jeunes entrepreneurs avant et après la création d'entreprises;
- renforcer les systèmes de données du marché du travail y compris les données désagrégées sur le développement du secteur, l'âge et le sexe et les utiliser pour la prise de décision. Des informations du marché du travail sur les techniques de recherche d'emploi et d'orientation de la carrière jouent également un rôle important.

Dans le cadre de la collaboration avec la Commission de l'Union africaine (CUA), l'ACBF s'est adressée à l'assemblée de l'UA à Malabo, Guinée équatoriale, dégageant les recommandations contenues dans la Déclaration de Nouakchott en concluant que le renforcement des capacités humaines et institutionnelles est l'un des meilleurs investissements que l'Afrique puisse faire dans sa quête d'une croissance économique durable, la bonne gouvernance et la création d'emplois qui éradiquera la pauvreté.



À la suite de la présentation au sommet de l'UA de Malabo, l'ACBF a été invitée à Accra par le président du Ghana, S.E le professeur Atta Mills à l'effet de discuter des moyens par lesquels la Fondation peut accompagner le Gouvernement du Ghana à relever les défis du chômage des jeunes.

L'ACBF est en train d'élaborer un programme détaillé pour le continent mettant l'accent sur l'emploi des jeunes. Le programme comprendra des méthodes novatrices d'engagement des jeunes dans des activités productives. Bien que le continent ait de manière générale connu des niveaux de croissance significatifs et fait preuve d'une résilience remarquable face la crise financière mondiale, la croissance économique ne s'est pas traduite par des niveaux correspondants de création d'emplois. Cette situation est essentiellement imputable aux sources de la croissance pour la plupart liées aux industries extractives, aux télécommunications et autres secteurs à forte concentration de capital. Le défi pour le continent est d'identifier des catalyseurs de croissance économique qui soient également à haute intensité de main-d'œuvre.

Le secteur agricole qui reste le plus grand employeur du continent mais plombé par une faible productivité et donc un contributeur marginal à la croissance économique, reste une source potentielle d'opportunités d'emploi pour les chômeurs du continent. Les initiatives de renforcement des capacités pour la transformation du secteur agricole couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur agricole constituent certaines des innovations à explorer afin de libérer les opportunités d'emploi permettant de relever le défi du chômage des jeunes.

Les efforts de l'ACBF visant à relever ce défi cibleront par conséquent les innovations de la chaîne de valeur agricole, entre autres, afin de porter une croissance économique plus inclusive.

POINTS SAILLANTS DE L'ALLOCUTION DE LA SECRÉTAIRE EXÉCUTIVE À L'ASSEMBLÉE DES CHEFS D'ÉTAT DE L'UNION AFRICAINE : 17E SESSION ORDINAIRE, 30 JUIN-1ER JUILLET 2011, MALABO, GUINÉE ÉQUATORIALE

L'Union africaine s'est réunie à un moment critique où l'Afrique est en quête d'un développement durable, d'une plus grande paix et sécurité. Je ne doute pas que vous partagez avec moi la conviction selon laquelle la stabilité à long terme est un facteur essentiel au développement et que le manque d'accès à l'emploi est une menace à la stabilité.

Avec plus de 40 % de sa population âgée de moins de 15 ans, l'Afrique est de loin le continent ayant la plus grande population jeune au monde. Bien gérés, les jeunes représentent le meilleur atout de développement de l'Afrique au cours des décennies à venir. Il est important de bien comprendre cette jeunesse afin de concevoir et mettre en application les meilleures politiques visant à libérer sa créativité et son talent innovateur. Le chômage des jeunes est un défi mondial mais il se pose avec plus d'acuité en Afrique en raison de la pauvreté profonde que connaissent encore beaucoup de pays, d'où la difficulté d'allouer quelques avantages sociaux aux jeunes chômeurs. Le chômage de cette catégorie de la population s'est aggravé en Afrique au cours des années écoulées, en raison essentiellement de : (1) les pays n'ont pas pu atteindre une croissance de plus de 7 % par an sur une période suffisamment longue et de manière consécutive permettant la transformation économique ; (2) 10 millions de personnes arrivent chaque année sur le marché du travail et le nombre de jeunes en quête d'emploi ne cesse de croître ; (3) les établissements d'enseignement supérieur forment des diplômés qui ne sont ni équipés de compétences que demande le secteur

productif ni mentalement préparés pour le marché du travail et (4) les politiques et l'espace sont inadéquats pour libérer l'esprit d'initiative, l'inventivité et l'ingéniosité des jeunes. Nous avons encore à l'esprit que c'est le chômage des jeunes qui est en grande partie au cœur de l'instabilité sociale d'un nombre toujours croissant de pays africains.

En direction de l'assemblée de l'Union africaine en juin, l'ACBF, en collaboration avec le gouvernement mauritanien, a organisé un atelier sur «L'esprit d'entreprise et l'emploi des jeunes en Afrique du Nord » à Nouakchott, Mauritanie. La nécessité d'intégrer explicitement la création d'emplois, notamment l'emploi des jeunes dans les politiques nationales de développement [soit dit en passant, sur 45 pays ayant fait l'objet d'enquête dans le cadre du suivi de la Résolution de Kigali adoptée lors du 20e anniversaire l'ACBF, moins de 30 % ont identifié la création d'emplois comme une priorité].

Il y a neuf ans, vous avez adopté une Déclaration sur la proclamation de la décennie du renforcement des capacités en Afrique. Beaucoup de leçons peuvent être tirées avec des effets directs sur l'enjeu de la création d'emplois. Je n'en citerai que deux par souci de temps :

1. l'environnement macro-économique s'est amélioré de manière significative dans bon nombre de pays africains, rendant ainsi le continent plus résistant à la crise. Les groupes de réflexion et unités d'études politiques appuyés par l'ACBF ont joué un rôle décisif dans l'atteinte de ce résultat;
2. le nombre d'économistes qualifiés, de gestionnaires des politiques et du développement a augmenté dans bon nombre de pays, permettant à l'Afrique de créer des emplois supérieurs dans le domaine de l'analyse et des politiques, ce qui réduit drastiquement la dépendance à l'égard de l'assistante technique étrangère.

Malgré ces résultats, il faut poursuivre l'effort car beaucoup de défis subsistent encore. Il s'agira notamment de hiérarchiser les capacités dans le processus de développement et lorsque les budgets sont alloués. Le renforcement des capacités humaines et institutionnelles est l'un des meilleurs investissements que l'Afrique puisse faire dans sa quête d'une croissance économique durable, la bonne gouvernance et la création d'emplois qui éradiquera la pauvreté. J'espère que vous allez renouveler votre engagement à l'égard du renforcement des capacités et apporter votre soutien, votre leadership et engagement à l'application des recommandations contenues dans la présente allocution. En conclusion, permettez-moi d'exprimer ma profonde gratitude aux chefs d'État et de gouvernement des pays africains qui ont honoré l'ACBF de leur soutien moral et politique, les Etats membres africains pour leur appropriation et leurs contributions, nos organismes parrains - la Banque mondiale, la BAD, le PNUD et tous les donateurs bilatéraux pour leur confiance et appui à l'ACBF.

Je voudrais remercier S.E le président Mohammed Ould Abdel Aziz et le gouvernement mauritanien d'avoir abrité l'atelier de Nouakchott qui s'est traduit par des recommandations qui vous sont présentées aujourd'hui.

Je voudrais également remercier S.E le président Paul Kagamé, le gouvernement et le peuple rwandais, d'avoir abrité les événements marquant le 20e anniversaire de la Fondation les 8 et 9 février 2011. Ils ont servi de plate-forme d'évaluation des priorités des capacités de 45 pays qui seront utilisées lors du prochain sommet sur l'efficacité de l'aide à Busan, Corée du sud, à la fin de cette année. Enfin, mes remerciements vont à l'Union africaine, au président de la Commission de l'Union africaine - S.E M. Jean Ping et son équipe pour le partenariat fructueux.

RENFORCER LES CAPACITÉS POUR L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

L'engagement de l'ACBF auprès des différents partenaires du secteur de l'éducation et plus particulièrement l'enseignement supérieur ainsi que l'impact de ses interventions ont été documentés dans une évaluation indépendante conduite en 2011. L'évaluation conclut que le secteur de l'éducation est une base essentielle sur laquelle construire un développement durable. Toutefois, le secteur de l'éducation n'a pas été une priorité absolue pour la plupart des partenaires au développement. Néanmoins, l'appui de l'ACBF à ce secteur ne cesse de se renforcer au fil des ans et les conclusions de l'évaluation indépendante adhèrent à l'approche stratégique de la Fondation.

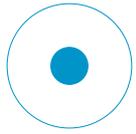
En 2008, l'engagement total de l'ACBF dans des programmes diplômants et non diplômants s'élevait à près de 136 millions de \$EU, soit 34,9 % de l'engagement total de la Fondation dans les activités de renforcement des capacités (Universalia, avril 2011).

Les universités sont placées en haut de la chaîne de transformation, générant des aptitudes et compétences demandées dans le développement (Léautier, Mutahakana, octobre 2011).

La Fondation a activement participé en 2011 à deux événements de haut niveau sur l'éducation - la conférence des recteurs (COREVIP 2011) organisée par l'Association des universités africaines (AUA) et la Conférence Afrique-Norvège sur le renforcement des capacités universitaires. Lors des deux événements, elle a réitéré le rôle crucial de l'éducation dans le développement efficace et durable et réaffirmé son engagement à l'égard du secteur. Le message de l'ACBF a également réitéré la nécessité d'un leadership transformateur dans les établissements d'enseignement supérieur et un meilleur alignement des programmes sur les stratégies de développement national, notamment en s'attaquant au défi des jeunes chômeurs instruits.

La science, la technologie et l'innovation ont également été identifiés comme éléments essentiels du développement. Afin de devancer la trajectoire du développement et atteindre des résultats dans une période plus courte que celle des pays développés, l'Afrique doit adopter une approche du développement fondamentalement différente. Les innovations dans les politiques, les mesures de mise en œuvre, les structures institutionnelles et dans les domaines des sciences et de la technologie sont la solution permettant de devancer cette trajectoire. Ces sentiments ont été repris par l'ACBF au cours d'une cérémonie de remise de diplômes à AUST-Abuja (un des campus de l'Institut Nelson Mandela pour les sciences et la technologie (NMI)). Les trois campus de NMI du continent sont : Zie à Ouagadougou, Burkina Faso, l'Université africaine pour les sciences et la technologie (AUST) à Abuja, Nigéria et l'Institut africain Nelson Mandela pour les sciences et la technologie (NM-AIST) à Arusha, Tanzanie.

En 2011, l'ACBF a pris part aux grands événements mondiaux sur l'éducation dont le sommet mondial sur l'innovation pour l'éducation (WISE), une initiative de la Fondation du Qatar. Ces événements WISE comprenaient l'appui à Haïti où l'ACBF a partagé son modèle de renforcement des capacités à travers le secteur de l'éducation, à la suite d'une conférence sur l'éducation organisée à Port-au-Prince dans le cadre des initiatives de réhabilitation d'Haïti découlant du tremblement de terre dévastateur qui a frappé le pays en janvier 2010. À la conférence de WISE à Doha en 2011, l'ACBF a coordonné une rencontre des participants africains qui s'est terminée par la formation d'un réseau sans statut dénommé « My WISE Africa ». L'objectif du réseau est de servir de plateforme au partage d'expériences et d'interface avec WISE en vue d'encourager la participation active de l'Afrique à sa conférence annuelle.



L'ACBF : UNE PARTIE INTÉGRANTE DE L'ARCHITECTURE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DU CONTINENT

SECTION

4



LA SECRÉTAIRE EXÉCUTIVE DE L'ACBF, MME FRANNIE LÉAUTIER, S'ADRESSANT AUX CHEFS D'ÉTAT ET DE GOUVERNEMENT DE L'UNION AFRICAINE, MALABO, GUINÉE ÉQUATORIALE, JUILLET 2011.



L'ACBF : UN VÉRITABLE ACTEUR CONTINENTAL

Les besoins et défis de développement de l'Afrique sont énormes et les ressources disponibles pour y faire face sont relativement insuffisantes. La collaboration entre les acteurs du développement est essentielle afin de démultiplier les efforts collectifs, mettre à l'échelle les initiatives autrement trop grandes pour un seul acteur et éviter le doublon inutile et la réinvention.

En matière de renforcement des capacités, la Fondation pour le renforcement des capacités e Afrique (ACBF) a pris des mesures délibérées d'engager différents acteurs du développement dont les activités ont des implications directes et indirectes pour le renforcement des capacités. L'engagement est un effort visant à élaborer une approche coordonnée du renforcement des capacités sur le continent. Si les institutions et initiatives s'attaquant à la composante du renforcement des capacités du processus de développement sont peu nombreuses, une approche coordonnée afin de maximiser l'efficacité a du mérite. À cet effet, l'ACBF a poursuivi en 2011 sa collaboration avec les institutions africaines régionales et sous-régionales. Le partenariat a été formalisé à travers des protocoles d'entente et les actions communes visant à relancer davantage l'intégration régionale telle que articulée dans son plan stratégique quinquennal.

Les arguments économiques et politiques en faveur de l'intégration régionale demeurent solides en dépit de la vague de mondialisation qui secoue actuellement les relations internationales. L'intégration régionale est essentielle au redressement des échecs de coordination et de réalisation d'économies d'échelle dans la gestion des biens publics régionaux et les retombées pour la croissance et le développement du continent. Admettre l'importance du développement en Afrique des conflits transfrontaliers, du phénomène de contagion en matière d'investissement et les enjeux environnementaux et épidémiologiques, c'est compter avec le sous-équipement sévère en biens publics régionaux du continent. En outre, les institutions continentales sont importantes pour les institutions politiques et économiques communes déterminantes pour les investissements directs étrangers, la bonne gouvernance et la prévention des conflits. Les institutions continentales peuvent également jouer un rôle catalyseur dans la coordination de la mobilisation des ressources pour le développement.

Les institutions régionales et continentales sont les organes par lesquels réaliser ces avantages et relever les défis de l'intégration régionale. Pour la Fondation, les institutions régionales africaines ciblées comprennent, sans limitation, la Communauté économique des Etats d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), le Marché commun de l'Afrique de l'Est et australe (COMESA), la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC), la Communauté de l'Afrique de l'Est (CAE) et la Communauté économique des Etats de l'Afrique centrale (CEEAC). Le partenaire continental de l'ACBF est l'Union africaine et son programme NEPAD. En termes de stratégie, la Fondation a cherché au fil des ans à renforcer les capacités humaines et institutionnelles de ses partenaires continentaux et sous-régionaux, conformément à son mandat, ainsi qu'à collaborer dans le domaine d'intérêts spécifiques.

Avec la publication en 2008 de l'enquête sur l'évaluation des besoins en capacités des communautés économiques régionales (CER) que la Fondation a effectuée à la demande du Comité de mise en œuvre des chefs d'État et de gouvernement du NEPAD, l'ACBF a fait preuve de sa volonté de répondre aux besoins de connaissances de ses partenaires régionaux. Volonté renouvelée en 2011 lors de la 17e session ordinaire du sommet des chefs d'État de l'UA tenu à Malabo, en juillet 2011, où, pour la première fois, l'occasion a été donnée à la Fondation, à travers sa secrétaire exécutive, de s'adresser à l'assemblée sur le thème « Accélérer l'emploi des jeunes pour un développement durable ». Cette allocution a été pour la Fondation la tribune de présenter certains des résultats obtenus à l'atelier organisé en juin 2011 à Nouakchott, Mauritanie, sur le thème « Esprit d'entreprise et chômage des jeunes en Afrique du Nord ». Le résultat le plus remarquable a été la Déclaration de Nouakchott qui définit un ensemble de recommandations, appelant à l'intégration de la création d'emplois et de l'emploi des jeunes dans les politiques nationales de développement.

Concernant son partenariat stratégique avec les institutions continentales et sous-régionales, la Fondation apporte un appui à l'UA, son organe du Parlement panafricain (PAP) et au programme NEPAD ainsi qu'à cinq de ses huit communautés économiques régionales reconnues, notamment, la CEDEAO, la CEEAC, le COMESA, la Communauté de l'Afrique de l'Est et la SADC. La collaboration avec cet organe s'est renforcée au fil des ans et en 2011, la Fondation a collaboré avec le NEPAD à l'élaboration d'une position africaine pour le quatrième forum de haut niveau tenu à Busan en novembre 2012. Cette position souligne le rôle du renforcement des capacités pour la renaissance de



l'Afrique ainsi que la nécessité de l'obligation mutuelle de rendre compte et des responsabilités partagées entre les partenaires au développement et les pays bénéficiaires pour l'efficacité du développement.

Grâce à l'appui de la Fondation, le PAP a renforcé ses capacités institutionnelles en facilitant son développement organisationnel, consolidé ses ressources de recherche et d'information, amélioré les connaissances de ses ressources humaines ainsi que sa visibilité et sa stature.

La Fondation a apporté pendant des années son appui institutionnel à travers son mécanisme de dons en appui aux processus parlementaires et à l'élaboration des politiques au plan régional, notamment sur les questions relatives à l'intégration, au commerce sous-régional et mondial et aux statistiques. Grâce aussi à cet appui, l'assemblée législative de l'Afrique de l'Est, bras législatif de la CAE, a lancé les travaux préparatoires de la création de l'institut parlementaire de l'Afrique de l'Est (EAPI) qui sera l'institut de formation parlementaire aussi bien de EALA que pour les parlements nationaux de la Communauté de l'Afrique de l'Est. À travers le Projet de renforcement des capacités du réseau des parlementaires de l'Afrique centrale (REPAC), basé dans la CEEAC, la Fondation a pu accompagner les efforts d'intégration régionale de la région d'Afrique centrale ainsi que la création du secrétariat du REPAC afin de lui permettre de doter ses parlementaires de moyens et mécanismes requis pour l'exécution efficace de leurs fonctions constitutionnelles.

Concernant l'élaboration des politiques, notamment les questions liées à l'intégration et au commerce, la Fondation a collaboré avec la CEDEAO à travers son unité d'analyse de la politique économique (EPAU), l'unité d'études politiques. L'appui a porté sur le renforcement des capacités de la Commission de la CEDEAO à réaliser l'intégration économique et monétaire, la réduction de la pauvreté et la croissance durable. Il en est de même pour le COMESA et ses membres, notamment pour la maîtrise des processus de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) ainsi que les techniques de négociation. Dans le domaine du commerce, l'ACBF travaille avec la CEA à travers le Centre africain pour les politiques commerciales (APTC) et Afreximbank, à la promotion des échanges commerciaux en tant qu'élément déterminant pour le développement durable. Une bonne partie de la population du continent, notamment la population rurale, participe sous une forme ou une autre au commerce, y compris le commerce transfrontalier, comme moyen d'améliorer le niveau de vie. Le développement des échanges commerciaux et les échanges interafricains présentent ainsi une occasion d'améliorer le niveau de vie d'une

partie significative des populations du continent. L'ACBF estime que l'appui à l'élaboration des politiques et un environnement des politiques qui encourage le commerce est un facteur essentiel de renforcement des capacités pour le développement durable.

La Fondation accompagne la CEDEAO dans ses efforts visant à créer un environnement et des conditions favorables pour que ses pays membres produisent le minimum d'informations statistiques requises pour la prise de décision en vue de répondre de manière adéquate aux besoins des systèmes de surveillance macro-économique et commerciale et suivre les objectifs du millénaire pour le développement ainsi que les différents programmes de la Stratégie de réduction de la pauvreté de la région.

La Fondation encourage l'émergence d'un secteur privé dynamique en tant qu'acteur clé du développement du continent. De sa collaboration avec la Communauté du monde des affaires de l'Afrique de l'Est (EABC), dotée d'un statut d'observateur à la CAE, la Fondation entend promouvoir un environnement des affaires concurrentiel en Afrique de l'Est où le protocole portant création du marché commun de la communauté est entré en vigueur le 1er juillet 2010. Grâce à son intervention, la Fondation veut aider cette région à stimuler la croissance du secteur privé, étendre sa participation et opportunités dans le processus d'intégration régionale.

Dans le cadre de sa collaboration avec l'UA, l'ACBF s'est engagée à appuyer l'institution continentale dans la mise en œuvre de son programme quinquennal de renforcement des capacités lors de la 12e session du mécanisme de coordination régionale des agences et organisations des Nations Unies en Afrique en appui à l'UA et son programme NEPAD (RCM-Africa). En 2011, la Fondation a également pris part à la 7e Conférence des ministres africains de la fonction publique (CAMPS) et travaille depuis à l'institutionnalisation de la conférence dans les structures de la CUA.

La Fondation appuie d'autres institutions régionales ayant pour mandat d'encourager l'intégration régionale. Avec l'Union économique et monétaire d'Afrique de l'Ouest (UEMOA), la Fondation aide à l'harmonisation des procédures d'approvisionnement en Afrique de l'Ouest. En outre, elle apporte un soutien à l'Institut monétaire ouest africain dont la mission est d'entreprendre les activités préparatoires en vue de la création d'une banque centrale ouest africaine et le lancement d'une union monétaire commune.



ALLOCUTION D'AMITIÉ DE L'ACBF AU SÉMINAIRE D'AFREXIMBANK SUR LE FINANCEMENT STRUCTURÉ DU COMMERCE, ACCRA, GHANA

Le 30 novembre 2011, M. Roger Atindehou, OIC, Opérations Afrique de l'Est et australe de l'ACBF, au nom de Mme Frannie Léautier, a délivré un message d'amitié lors du séminaire d'Afreximbank sur le financement structuré du commerce à Accra, Ghana. Le séminaire était destiné aux cadres des banques et institutions financières et sociétés commerciales qui s'activent à améliorer les connaissances et à renforcer les capacités des participants à mieux structurer les accords de financement du commerce. Le séminaire était le 11e d'une série de séminaires annuels d'Afreximbank intitulé « Financement structuré avancé du commerce ». L'objectif général du séminaire était de familiariser les banquiers africains avec les outils et techniques avancés de financement structuré afin de faire face aux défis auxquels les prêteurs sont confrontés en Afrique du fait de l'environnement des affaires qui change rapidement. Parmi les objectifs spécifiques en note, entre autres, la création d'une opportunité pour l'évaluation correcte et la compréhension des nouveaux défis du financement que l'environnement mondial et africain en mutation annoncent dans le cours et moyen terme et doter les participants de connaissances sur les outils et instruments de financement en vigueur proposés dans le financement du commerce africain.

Le séminaire de deux jours s'est focalisé sur plusieurs sessions telles que la structuration des accords, l'identification des risques, l'atténuation des risques, le cours des valeurs et les écueils ; l'atténuation des risques de marché en matière de financement structuré du commerce-Techniques et opportunités et Intégration du financement structuré du commerce dans le marché international des capitaux d'emprunt-exemple de la Diaspora bond Deal en Afrique du Sud.

GRUPE D'EXPERTS DE HAUT NIVEAU DU MÉCANISME DE COORDINATION RÉGIONALE DE L'UA/ONU SUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS, ADDIS-ABEBA, ÉTHIOPIE

Le chef de cabinet de l'ACBF, Mme Dieynaba Tandian, a pris part aux travaux du groupe d'experts de haut niveau sur le renforcement des capacités à Addis-Abeba. Le groupe s'est réuni le premier jour de la réunion du Mécanisme de coordination régionale des agences et organisations des Nations Unies travaillant en Afrique en appui à l'Union africaine (UA) et son programme du NEPAD (RCM-Africa), les 21 et 22 novembre 2011 sur le thème « Renforcement des capacités ». Les réunions annuelles du RCM-Africa sont devenues un événement important auquel participent des délégués de haut niveau et autres responsables et représentants des organisations et agences du système des Nations Unies, la Commission de l'Union africaine (CUA), l'Agence de planification et de coordination du NEPAD (NPCA), les communautés économiques régionales, la Banque africaine de développement (BAD), la Banque mondiale et autres organisations régionales et sous-régionales travaillant en Afrique. Son excellence, Mme Asha-Rose Migiro, a ouvert la rencontre et M. Abdoulie Janneh, sous-secrétaire général des Nations Unies et secrétaire exécutif de la Commission économique pour l'Afrique (CEA) et M. Erastus Mwencha, ont prononcé les mots d'ouverture. La réunion a examiné l'ordre du jour suivant :

- a. Groupe d'experts de haut niveau sur le renforcement des capacités ;
- b. Projet de programme de travail pour la mise en œuvre du programme quinquennal de renforcement des capacités de l'UA (TYCBP-AU);
- c. Point sur le groupe de travail Afrique sur les OMD ;
- d. Communications sur les rapports d'étape :
 - (i) Rapports annuels au RCM-Africa
 - (ii) Mécanismes de coordination sous-régionale (SRCM)
 - (iii) Préparation régionale de l'Afrique pour « Rio + 20 »

Par ailleurs, Mme Dieynaba Tandian, chef de cabinet de l'ACBF a fait une présentation dans le panel sur le renforcement des capacités présidé par Son Excellence M. Cheick Sidi Diarra, secrétaire général adjoint des Nations Unies et conseiller spécial pour l'Afrique.

La chef de cabinet a présenté les domaines d'intervention de l'ACBF en matière de renforcement des capacités tels que définis dans le plan stratégique de l'institution et exprimé le souhait d'explorer la possibilité d'une synergie accrue avec la plate-forme du RCM et des agences spécifiques de l'ONU. Elle a évoqué la vision de l'ACBF selon laquelle créer, partager et appliquer les connaissances dans un monde de plus en plus complexe est un impératif aux efforts actuels de développement de l'Afrique, en rappelant aux participants la fonction de l'ACBF en tant que cadre de collaboration entre les pays africains et la communauté de financement du développement international ; une institution de mise en œuvre des programmes de renforcement des capacités dans le domaine de l'analyse des politiques économiques et la gestion du développement.

Au cours des discussions, les participants ont reconnu que la faiblesse des capacités de mise en œuvre constitue une sérieuse contrainte au fonctionnement efficace des institutions africaines. À cet égard, plusieurs agences des Nations Unies ont exprimé leur volonté de renforcer leur collaboration avec l'ACBF et la NPCA.

La session a identifié les éléments déterminants des initiatives efficaces de renforcement des capacités, parmi lesquels : la pertinence du renforcement des capacités par rapport aux fonctions des bénéficiaires, la cohérence des initiatives de renforcement des capacités, la qualité des interventions, la pérennité - notamment en termes de mobilisation des ressources et un environnement propice au renforcement des capacités.

La session s'est félicitée du changement de paradigme du développement, de l'efficacité de l'aide à l'efficacité du développement ; souligné la nécessité d'équilibrer l'importance du renforcement des capacités entre secteurs productifs et secteurs sociaux. Notamment la nécessité d'accroître la productivité de la main-d'œuvre afin d'attirer les investisseurs et encourager la croissance économique du continent. Elle a convenu que les initiatives de renforcement des capacités devraient s'aligner sur les priorités de l'UA et son programme NEPAD ainsi que des CER. Elle a également convenu de la nécessité de mettre l'accent sur le genre dans les initiatives de renforcement des capacités. Ces dernières devraient accorder une attention suffisante au secteur privé et aux questions de portée générale.

La plate-forme africaine pour l'efficacité du développement (APDeV) a été reconnue comme un outil important de renforcement des capacités, notamment dans le suivi des résultats du développement en Afrique. La session a mis l'accent sur l'importance de constituer une masse critique de compétences afin de libérer le potentiel du continent et réaliser la transformation souhaitée pour améliorer le partenariat et faire des économies d'échelle. À cet égard, le panel a recommandé que chaque acteur travaille en fonction de son avantage comparatif dans le domaine du renforcement des capacités. La rétention et l'utilisation des capacités existantes ont été perçues comme des défis majeurs des objectifs de renforcement des capacités de l'Afrique. La tendance du personnel formé à quitter les Etats pour les CER, laisser ces dernières pour l'UA et l'UA pour le système des Nations Unies et autres partenaires au développement, a été soulignée. D'où la nécessité d'élaborer des stratégies efficaces de rétention des capacités des institutions africaines. La session a également mis l'accent sur la nécessité pour les pays africains de développer leur capacité à mobiliser les ressources internes en vue de réduire la dépendance à l'égard de l'appui extérieur pour leur développement économique et social. En outre, la nécessité de renforcer les capacités du secteur privé tout comme l'engagement dans le financement du développement ont été également soulignés.

Recommandations

- Les grappes du RCM devraient identifier des moyens efficaces de renforcer la collaboration avec l'ACBF, notamment dans la mise en œuvre du programme de travail de TYCBP et leurs initiatives de renforcement des capacités pour les universités africaines;
- Associer l'ACBF à l'élaboration et la mise en œuvre du programme de travail sur le renforcement des capacités de l'ONU au profit des CER dans le cadre du TYCBP;

- La mobilisation de ressources devrait être intégrée dans les programmes de renforcement des capacités afin de garantir leur pérennité à long terme.

PARTENARIATS JUDICIEUX ET CONFIANCE DES INVESTISSEURS TRANSITION SANS HEURTS DU PSMT 2 AU PSMT 3

Le partenariat et la mobilisation de ressources en 2011 ont porté sur le recouvrement des engagements pris dans le cadre du PSMT 2 et le lancement de la mobilisation des ressources pour le financement du PSMT 3 approuvé par le Conseil des gouverneurs en février 2011. Sur le front du deuxième plan stratégique, les efforts de collaboration de tous les départements de la Fondation, sous la direction de la secrétaire exécutive, ont été couronnés par la signature d'une convention de don de 25 millions de \$EU avec la Banque mondiale le 5 mai 2011 et d'une autre de 12 millions de \$EU avec la Banque africaine de développement (BAD) le 12 janvier 2011 à Tunis, représentant sa contribution au PSMT 2. La Banque mondiale porte son appui au PSMT 2 à 108 millions \$EU. Le don de la BAD a été entièrement décaissé en 2011. Celui de la Banque mondiale est en cours de décaissement.

L'ACBF a accueilli de nouveaux membres africains en 2011, le Togo et la Gambie, dont la contribution s'élève à 0,5 million de \$EU chacun au Fonds africain de renforcement des capacités.

Le versement des contributions africaines annoncées au deuxième plan stratégique et aux phases de financement antérieures s'est poursuivi à un rythme élevé au cours de l'année visée par le rapport. En décembre 2011, seize (16) pays avaient entièrement versé leurs contributions pour un total de 6,6 millions de \$EU tandis que 5 autres ont effectué des versements partiels d'un montant de 2,4 millions \$EU. Avec un montant total de 9 millions de \$EU, le taux de décaissement est de 79 % des contributions africaines au PSMT 2. Il convient de noter que 10 pays n'ont encore effectué aucun paiement et ceci sera pris en compte conformément aux critères de sélectivité de la Fondation.

Le lancement de la mobilisation de ressources pour le PSMT 3 a conduit la Fondation en Europe, dans le but d'obtenir le soutien des donateurs

traditionnels, au Danemark, Finlande, Suède et le Royaume-Uni et d'attirer également de nouveaux bailleurs, en Belgique, Luxembourg et Suisse ainsi que les institutions de l'Union européenne. Les efforts ont visé également les pays BRICS. Les négociations sont en cours avec le Brésil, la Chine, l'Inde et l'Afrique du Sud.

De nouveaux partenariats ont été noués, notamment avec Rapid Results Institute et l'offre de produits de la Fondation reste très élevée. L'ACBF a également revisité son partenariat avec l'Agence du NEPAD en 2011 et est en train de consolider davantage sa coopération avec la Commission de l'Union africaine. Tirer le meilleur parti des alliances stratégiques sera un domaine d'intérêt essentiel en 2012 et 2013, les partenariats présentant un potentiel élevé de cofinancement permettant ainsi à l'ACBF d'intensifier ses interventions.

Le financement reste un risque majeur impactant les activités de la Fondation. Afin d'atténuer ce risque, il importe de : (i) plus d'opérations efficaces afin de continuer à justifier le rôle 'd'intermédiaire' pour les partenaires au développement, (ii) tirer le meilleur parti des opportunités de partenariat afin de compléter les ressources financières par le cofinancement et (iii) consolider le statut d'organisation régionale de l'ACBF en obtenant un statut officiel dans l'architecture de l'Union africaine.

Au cours des prochaines années, les affaires extérieures et les efforts de partenariat porteront sur plus de visibilité de l'ACBF et ses opérations ainsi que la conclusion de partenariats pour la mobilisation de ressources au sein des institutions de l'Union européenne, le Japon et les économies émergentes. Parallèlement, les institutions de l'UE et le Japon restent des acteurs majeurs dans le paysage de l'aide mondiale tandis que les économies émergentes aspirent à jouer un rôle plus actif. De nouveaux groupes cibles seront identifiés et approchés pour un soutien tout comme l'élaboration de propositions adaptées pour le partenariat et la mobilisation de ressources en 2012 et 2013.

Une approche plus proactive de gestion des partenariats existants, en particulier avec la CEA, RRI, FMI, UNITAR, WBI et la Commission de l'UA et l'Agence du NEPAD sera appliquée en vue de libérer le potentiel pour l'ACBF. Dans le même temps, celle-ci continuera d'être à l'écoute de la grande demande de partenariat découlant de la visibilité grandissante de la Fondation.





Le pipeline à cet égard comprend le CRDI par rapport aux groupes de réflexion, l'Académie chinoise des sciences agricoles (CAAS) et l'Alliance pour une révolution verte en Afrique (AGRA) en rapport avec l'agriculture, le Centre Asie-Pacifique de financement et de développement (AFDC) pour ce qui est de la gestion et responsabilité financières et CEDDET, un organisme d'enseignement à distance espagnol pour le renforcement des capacités.

En 2011, conformément à la stratégie de mobilisation de ressources adoptée en 2010, l'ACBF a exploré de nouvelles modalités de partenariat. La Fondation a ainsi soumissionné pour un partenariat avec l'Agence australienne de développement international (AusAID). Le contrat qui démarrera en début 2012 porte sur la gestion par l'ACBF d'une facilité de ressources du Projet de mobilisation communautaire Australie-Afrique (AACES).

Partant de la réussite de la session d'annonces de contributions organisée lors de la 20e réunion du Conseil des gouverneurs à Arusha, les efforts de mobilisation de ressources au cours de l'année à venir se traduiront par deux conférences d'annonces de contributions. L'une vise les pays africains qui n'étaient pas représentés à Arusha et sera présidée par le président de l'Union africaine. L'autre, présidée par le vice-président, région Afrique de la Banque mondiale, ciblera les pays non africains. Le succès de ces conférences nécessitera un travail préliminaire intense de la part du Secrétariat de manière générale.

D'autres domaines d'intérêt en matière de partenariat et de mobilisation de ressources au cours des deux prochaines années comprendront les négociations en vue de l'adhésion de l'Éthiopie, la Namibie, l'Afrique du Sud, l'Angola, la Guinée et le Mozambique. La relance de celle de Maurice et l'exploration de l'adhésion de l'Algérie, du Maroc, du Soudan du Sud et de la Tunisie seront d'autres cibles importantes en 2012-2013.

ADHÉSIONS

LE TOGO DEVIENT LE 34E MEMBRE AFRICAIN DE LA FONDATION POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EN AFRIQUE

La Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) et la République togolaise ont signé un accord d'adhésion à Kigali lors des célébrations marquant le 20e anniversaire de l'ACBF abrité par le gouvernement rwandais.

« C'est la preuve que les pays africains s'approprient le programme continental de renforcement des capacités et que les dirigeants de ces pays reconnaissent la nécessité de relever non seulement les défis du renforcement des capacités au plan national mais également aux plans régional et continental. L'ACBF en tant qu'institution panafricaine, se félicite de son aptitude à faire des résultats qui convainquent les pays africains de contribuer à la Fondation. L'augmentation du nombre de membres facilite également l'audience de l'ACBF à travers le continent et nous offre une plate-forme permettant de travailler non seulement avec les gouvernements mais également avec la société civile et le secteur privé », Frannie Léautier, Secrétaire exécutive de l'ACBF.

Mme Dédé Ahoéfa Ekoué, ministre au cabinet du président de la République togolaise en charge de la planification et du développement a signé au nom de son gouvernement. La République togolaise a rejoint l'ACBF à un moment important où la Fondation célèbre son 20e anniversaire. Le sommet de Kigali s'est terminé par la « Déclaration de Kigali » qui met l'accent sur un engagement accru à l'égard du renforcement des capacités efficace pour un changement positif, l'alignement des interventions de renforcement des capacités en

Afrique sur le programme général de développement par l'harmonisation et la coordination des priorités de développement et l'investissement afin de répondre aux besoins critiques des capacités et de ressources durables en vue d'atteindre les résultats et les réalisations escomptés.

Au plan national, le Togo et l'ACBF ont signé une convention de don de 2 millions de \$EU pour quatre ans destinée à la création du Centre autonome d'études et de renforcement des capacités pour le développement au Togo (CADERDT). Il s'agit du 28e institut d'études politiques que l'ACBF a créé en partenariat avec les parties prenantes nationales en Afrique.

Au niveau régional, le Togo bénéficie de trois interventions régionales de l'ACBF à Abidjan, Dakar et Ouagadougou, à savoir : le Programme de formation en gestion de la politique économique de l'université de Cocody à Abidjan, Côte d'Ivoire, le Programme de formation en gestion du secteur public de l'École nationale d'administration de Dakar, Sénégal et le Nouveau programme de troisième cycle interuniversitaire (NPTCI) à Ouagadougou, Burkina Faso.

LE NOMBRE DES MEMBRES AFRICAINS DE L'ACBF S'ACCROÎT AVEC L'ADHÉSION DE LA GAMBIE COMME 35E MEMBRE

Le 23 mars 2011, la République de Gambie a signé un accord d'adhésion avec l'ACBF à Banjul faisant d'elle de 35e membre Africain. La signature de l'accord a réitéré l'engagement des nations africaines à l'égard de l'ACBF et traduit l'engagement politique des Etats africains à l'égard du renforcement des capacités en Afrique.

La présence de l'ACBF en Gambie a commencé en 2002 avec l'approbation d'un don de 850 000 \$EU pour la mise en œuvre du projet d'interface de renforcement des capacités des secteurs public-privé et société civile (GICAP). En 2008, l'ACBF a approuvé un don de 1 million \$EU pour quatre ans au profit de TANGO pour le projet d'appui aux acteurs non étatiques dont l'objectif est de renforcer les capacités des organisations non-gouvernementales et des acteurs non étatiques à s'engager et dialoguer autour des processus des politiques publiques.

Au moment où la Gambie s'efforce d'atteindre les objectifs du millénaire pour le développement (OMD), le renforcement des capacités a été souligné comme l'une des contraintes majeures à l'atteinte de ces objectifs. Selon le PNUD, « les défis auxquels la Gambie est confrontée dans l'atteinte d'un certain nombre d'OMD reflète l'absence d'un cadre de planification intégré capable de suivre efficacement les progrès nationaux et locaux. L'absence d'un tel cadre est aggravée par des capacités institutionnelles inadéquates et des contraintes de ressources. » De même, sa stratégie de réduction de la pauvreté (2007-2011) indique qu'une contrainte majeure dans la mise en œuvre du DSRP I du pays a été la rareté des ressources humaines. « Le taux élevé des départs et le renouvellement du personnel dans la fonction publique s'est traduit par des contraintes majeures de capacités et la chute de la capacité d'absorption. Des ressources techniques et financières requises pour s'attaquer aux goulots critiques de mise en œuvre rencontrés ont aggravé la situation. »

L'appui de l'ACBF à TANGO, organisation ombrelle des OGN de la Gambie, a été la continuation, en collaboration avec d'autres bailleurs du pays, d'une intégration accrue et du maillage au sein et entre les secteurs et institutions. La collaboration visait également à créer un partenariat solide entre les acteurs non étatiques en vue de renforcer les capacités pour une meilleure contribution aux politiques publiques. La justification de l'appui de l'ACBF au projet est la réduction durable de la pauvreté qui nécessite la participation des secteurs dotés de compétences requises pour prendre part à la conception et à la formulation des programmes des politiques publiques, procédures et règlements.

Le projet TANGO a identifié cinq contraintes de capacités majeures des acteurs non étatiques, à savoir le manque d'espace démocratique pour la participation au dialogue des politiques, la faible capacité d'analyse des politiques, le faible accès à l'information adéquate et opportune, la fragmentation et l'absence de coopération des forums sociaux ainsi que le manque d'appropriation des politiques par les acteurs non étatiques. Une réalisation majeure du projet au bout de quatre ans est l'interface entre la société civile et le gouvernement dans l'exécution des politiques et l'élaboration de cadres.





« L'ACBF travaillera en partenariat avec le gouvernement gambien en vue de renforcer davantage les capacités humaines et institutionnelles du pays. Au moment où elle célèbre le 20e anniversaire en 2011 et fait avancer la Résolution de Kigali sur le renforcement des capacités en Afrique adoptée récemment, nous restons guidés par les besoins et les demandes de nos pays membres. En tant que premier organe de renforcement des capacités en Afrique, l'ACBF continuera à travailler avec les Etats membres à la promotion de l'innovation et de l'apprentissage et se focalisera entièrement sur les résultats tangibles pour la prospérité économique et sociale des populations d'Afrique. » La Secrétaire exécutive de l'ACBF, Mme Frannie Léautier.

M. Mamburay Njie, Ministre de l'économie et des finances a signé l'accord d'adhésion de la Gambie à l'ACBF.



LES PERSPECTIVES DE LA GOUVERNANCE EN AFRIQUE

En novembre 2011, la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique et la Banque africaine de développement ont signé un amendement au protocole d'entente (PE) sur les perspectives de la gouvernance en Afrique. Le projet PGA est une initiative de la BAD visant à évaluer les enjeux relatifs à la gouvernance financière en Afrique sous l'angle de l'économie politique en tant qu'outil d'analyse. Selon les termes du protocole, l'ACBF a pour mission de conduire la mise en œuvre de la phase pilote du projet.

L'accord est une amélioration du premier PE daté du 8 décembre 2010 instaurant une collaboration entre les deux parties pour la mise en œuvre des perspectives de la gouvernance en Afrique (PGA) dans 10 pays pilotes. Le projet PGA est un rapport phare sur la gouvernance financière qui met l'accent sur les domaines de base du mandat de l'ACBF relatif à la gouvernance. Il est coordonné par le Département de la gouvernance, gestion économique et financière de la banque. L'objectif stratégique du projet est de fournir un outil de diagnostic africain efficace mettant en jeu les organisations locales dans l'évaluation de la qualité de la gouvernance financière en Afrique.

Le projet PGA aidera à :

- (i) suivre les progrès et les tendances dans le temps
- (ii) accompagner le dialogue des politiques axées sur les résultats avec les PMR
- (iii) éclairer les stratégies, la programmation opérationnelle et le suivi des résultats des pays.



Il servira également d'instrument principal d'articulation de la voix de l'Afrique sur la gouvernance financière. À travers l'amendement signé récemment, les deux partenaires conviennent de mettre en œuvre le projet pilote en deux phases : la phase I couvre cinq pays et la phase II cinq autres. D'autres amendements ont été également effectués dans les mesures de financement et de décaissement du premier PE. Mme Frannie Léautier, secrétaire exécutive de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique, a déclaré que les Perspectives de la gouvernance en Afrique joueront un rôle essentiel dans l'approche stratégique d'amélioration de la gouvernance financière du continent, ajoutant : « l'ACBF se réjouit de nouer un partenariat avec le groupe de la Banque africaine de développement dans cet effort après avoir contribué de manière décisive à faire de la phase pilote du projet un succès retentissant ». M. Kamal El Kshesh, vice-président de la BAD a déclaré que cet amendement « contribuera à renforcer les liens stratégiques entre l'ACBF et la BAD ».

L'ACBF en partenariat avec la banque africaine de développement, a organisé un atelier de lancement du projet des perspectives de la gouvernance en Afrique (PGA) à Accra, Ghana. L'atelier avait pour but de présenter à quelques partenaires sur le terrain le concept des PGA, la raison d'être du projet et les instruments de recherche essentiels à utiliser dans les pays. Des participants de 10 pays : Algérie, Burkina Faso, Éthiopie, Ghana, Kenya, Mali, Mozambique, Nigéria, Rwanda et Sierra Leone ont pris part à l'atelier.

Chaque partenaire a fait une communication sur les faits saillants relatifs à la gouvernance financière. Mme Grace Kaimila-Kaanjo, chef des opérations de l'ACBF, a réaffirmé la nécessité de l'initiative et réaffirmé l'engagement de l'ACBF pour le partenariat grâce auquel le projet est mis en œuvre. Un représentant de la BAD, M. Gebre-Selassie Kalayu, a souligné la pertinence du projet PGA

et indiqué qu'il est d'une importance capitale pour la banque. Il a promis l'engagement de celle-ci à la réussite du projet.

ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DE L'AGRICULTURE EN AFRIQUE

Après trois décennies de négligence, la crise des prix alimentaires et le boom international des produits de base sous-jacent ont mis en évidence l'importance cruciale de l'agriculture en Afrique dans sa quête d'une croissance économique rapide et durable, la réduction de la pauvreté et la transformation structurelle des pays à faible revenu. La crise des prix alimentaires a été un autre revers du progrès du continent vers l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement et enfonce de plus en plus de personnes dans la pauvreté absolue, exposant une grande partie de la population à la faim et la malnutrition chronique. Ce en dépit du fait que la plupart des pays africains reposent sur l'agriculture, le secteur représentant près de 30 % de la croissance économique. L'agriculture fournit l'emploi et les moyens de subsistance à plus de 70 % de la population. Cependant, c'est le secteur qui compte encore de faibles résultats en termes d'utilisation des technologies d'amélioration de la productivité, comparé à l'Asie et l'Amérique latine à des périodes analogues de leur transformation économique. Ce sous-développement se traduit par de faibles rendements, la faim et la malnutrition chronique, l'incidence la plus élevée de l'extrême pauvreté et la dégradation de l'environnement à travers l'exploitation des nutriments. La faible performance de l'agriculture africaine a pour conséquence des factures d'importations alimentaires élevées aggravées par la crise internationale des prix alimentaires. Les autres défis auxquels l'agriculture africaine est confrontée ont trait à la marginalisation des femmes, bien qu'elles constituent l'essentiel des

travailleurs agricoles, l'absence de stratégie de mobilisation et d'utilisation de l'énergie et de l'innovation des jeunes dans les processus de transformation et la fréquence croissante d'événements météorologiques extrêmes qui sont en grande partie les manifestations du changement climatique dans le monde.

Le défi majeur de l'Afrique est de faire avancer l'agriculture par la croissance de la productivité, notamment pour ses huit grandes cultures vivrières, les denrées d'exportation traditionnelles et les produits frais à fort rapport économique. Conscients de ce défi, les Etats africains ont adopté en 2003 le Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine (PDDAA) sous les auspices du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), en les engageant à améliorer le climat d'investissement, les infrastructures publiques et l'enveloppe budgétaire consacrée au développement agricole avec pour objectifs au moins 10 % alloués à l'agriculture et 6 % de taux de croissance agricole.

Le nouveau cadre stratégique de l'ACBF prévoit le renforcement des capacités des acteurs clés et leurs interactions dans le processus de transformation agricole, en mettant l'accent sur l'appui au développement des chaînes de valeur locales, régionales et internationales et la participation des petits exploitants. La Fondation reconnaît que de faibles institutions, des capacités humaines limitées et de mauvaises politiques agricoles se sont traduites par une faible performance en Afrique et qu'accompagner la transformation agricole, en collaboration avec d'autres, entre dans le cadre du pilier stratégique général de l'ACBF qui est de renforcer les capacités en appui au secteur productif d'Afrique.

L'année 2011 marque la transition de la formulation de la stratégie agricole à sa mise en œuvre qui tourne autour du développement de partenariats en vue de renforcer les capacités pour la transformation agricole. Des avancées ont été notées en décembre 2011 dans les négociations. À titre d'exemple, des discussions ont eu lieu avec l'Alliance pour une révolution verte en Afrique (AGRA) visant à recourir aux compétences de l'ACBF en vue d'aider à bâtir des capacités pour les bénéficiaires de dons de cet organisme dans ses pays prioritaires. Avec la fondation Gates, l'objectif est de lever des fonds pour le renforcement des capacités des institutions spécialisées dans le processus de transformation agricole. Le partenariat éventuel avec l'USAID ambitionne de mobiliser des ressources afin de renforcer les capacités pour plus de rigueur dans l'analyse des politiques agricoles, la recherche et le plaidoyer dans un certain nombre de pays africains. La finalité du partenariat avec l'Agence du NEPAD est de consolider les capacités pour la mise en œuvre du PDDAA. L'ACBF discute également avec SNV Netherlands, une ONG hollandaise, afin de piloter un projet de renforcement des capacités visant à consolider la participation des petits exploitants dans des chaînes d'approvisionnement agricoles à fort rapport économique, retenir les enseignements tirés et intensifier ailleurs dans les pays de présence opérationnelle mutuelle en Afrique.

En plus des partenariats et les opportunités de mobilisation de ressources, l'ACBF est également en train de redoubler d'efforts dans les opérations concernant l'élaboration de pipelines en appui à la transformation agricole du continent. L'élaboration des projets et l'appréciation préalable des requêtes de financement pour le renforcement des capacités institutionnelles du réseau Food, Agriculture and Natural Resources Policy Analysis Network (FANRPAN).



EXTRAITS DU DISCOURS PRONONCÉ PAR LA SECRÉTAIRE EXÉCUTIVE À LA RÉUNION DU CONSEIL DE L'ICCO

L'ACBF se félicite de l'occasion qui lui est donnée de prendre part à cette auguste 83e session ordinaire de l'Organisation internationale du cacao (ICCO). Cette rencontre lui permet de nouer des partenariats autour de notre stratégie visant à renforcer les capacités pour la transformation de l'agriculture en Afrique.

L'agriculture est vitale pour la croissance économique rapide, la réduction de la pauvreté et la transformation structurelle de beaucoup de pays d'Afrique. Le secteur représente plus de 30 % du produit intérieur brut (PIB) et emploie plus de 70 % de la population. L'agriculture est également une source majeure de moyens d'existence pour les pauvres. Elle a des liens importants avec le secteur non agricole, à travers les effets de l'offre et de la demande. C'est une grande pourvoyeuse de nourriture, qui, en tant que bien de consommation courante est un élément essentiel de la compétitivité internationale du continent. Au moment où nous discutons, les produits de base tels que le cacao, constituent d'importantes sources de devises. Des études empiriques confirment que la croissance du PIB agricole est deux fois aussi efficace que celle des autres secteurs pour la lutte contre la pauvreté, particulièrement pour les pays situés aux échelons inférieurs de l'échelle du développement.

Il n'est guère étonnant que l'expérience économique des pays développés et des marchés émergents laisse penser qu'à l'exception évidente des ville-Etats, aucun

pays n'a atteint une croissance économique durable sans le développement préalable ou simultané de son secteur agricole. L'agriculture par conséquent, servira de catalyseur majeur à la croissance économique et au développement en Afrique pour bon nombre d'années encore, notamment pour ce qui est de combattre la pauvreté, la faim et la satisfaction des objectifs de développement du millénaire (OMD) liés à l'environnement.

Malgré tout, l'agriculture africaine reste principalement sous-développée avec l'adoption insuffisante de technologies d'amélioration des rendements en raison du sous-investissement, de la négligence des politiques (qui ont tendance à privilégier les villes) et le retrait de l'État des marchés sans une augmentation compensatrice de l'activité du secteur privé. Ces facteurs ont accéléré un cercle vicieux de faibles rendements, d'insécurité alimentaire, de dégradation de l'environnement et de misère extrême.

Le cacao, nous le savons tous, est l'un des plus importants produits agricoles d'exportation de la côte ouest africaine et nous notons avec un grand intérêt l'excellent aperçu de l'ICCO sur l'état de l'économie mondiale du cacao.

Du point de vue de la chaîne de valeur mondiale, les observateurs restent quelque peu déconcertés en dépit du fait que des milliards de dollars sont consacrés à l'industrie, la production primaire de cacao ne gagnant qu'une portion minuscule de la valeur totale, encourageant ainsi une pauvreté persistante. Il semblerait que l'argent se trouve dans le chocolat et non dans les fèves de cacao, cependant, les opportunités de valeur ajoutée sont limitées ici par les infrastructures spécialisées, les compétences et les gros investissements en RD pour la valorisation de l'industrie de la chocolaterie.

Il est réconfortant de noter que les acteurs mondiaux de l'industrie ont perçu la nécessité d'intervenir dans les secteurs de production de cacao de l'Afrique de l'Ouest afin de sécuriser la chaîne d'approvisionnement. Il est remarquable que des sociétés telles que Cadbury, Nestlé et Mars mettent en place des fonds spéciaux pour l'amélioration des systèmes de production comme alternative au mouvement du commerce équitable. Nous notons également les innovations institutionnelles de copropriété en aval des sociétés de chocolat occidentales récemment créées telles que Divine Chocolate du Royaume-Uni, par des producteurs de cacao ghanéens. À travers leur association, Kuapa Kokoo, la plus grande coopérative de production de cacao qui revendique 45 000 membres et

détient 45 % de Divine - ils ont positionné les producteurs africains à prétendre à l'énorme chaîne de valeur des marchés centraux de la production de chocolat. En réalité, le vrai débat de ce conseil réside considérablement dans les enjeux de la pérennité de l'économie mondiale de cacao ainsi que sa production dans les exploitations agricoles des principaux pays producteurs.

La proposition de l'ACBF en matière de valeurs vise à asseoir une production de cacao durable en Afrique de l'Ouest par le renforcement des capacités des acteurs respectifs clés et leurs interactions dans la chaîne de valeur.

À cet égard, l'ACBF cherche à nouer des partenariats pour la mise en œuvre de notre nouvelle stratégie de renforcement des capacités qui vise la transformation agricole en Afrique. À terme, notre objectif est d'améliorer la contribution de l'agriculture à la croissance économique rapide, la sécurité alimentaire, la réduction de la pauvreté et la transformation structurelle du continent.

Un des chaînons manquants dans la quête de l'Afrique d'augmenter sa productivité agricole est la faible capacité des acteurs clés à prendre part et à interagir dans le processus de transformation. L'amélioration du changement du système agricole est arrimée à l'aptitude de l'agriculture à contribuer à la croissance économique rapide, la sécurité alimentaire et la réduction de la pauvreté dans les pays respectifs.

Pour le secteur du cacao de l'Afrique de l'Ouest, en réalité les secteurs agricoles en général, ces acteurs peuvent être identifiés : agriculteurs et organisations d'agriculteurs, le secteur public de base intervenant dans l'administration agricole et les services publics, les institutions agricoles de recherche et de formation, les agro-industries privées et leurs associations membres, les organismes d'analyse et de recherche en politiques de développement chargés de fournir les données concrètes pour la transformation agricole et les partenariats stratégiques ou alliances pour la transformation de l'agriculture. Les donateurs non traditionnels des marchés émergents et des fondations du secteur privé jouent un rôle de plus en plus important, notamment dans la matrice des grandes chaînes de valeur agricoles nationales, régionales et internationales.

La nouvelle stratégie à moyen terme de l'ACBF appelle à investir dans le renforcement des capacités de la production agricole et la sécurité alimentaire.

Si certains de ces domaines peuvent être bien pris en compte dans le cadre existant de nos six domaines de compétences de base, qui comprend également le genre comme thème transversal, cette forme de renforcement des capacités pour la transformation de l'agriculture justifie un ensemble différent d'outils, de produits et de partenariat.

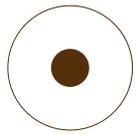
Notre Fondation jouit également d'une vaste expérience dans le renforcement des capacités des Etats fragiles et sortant de conflit, compte tenu de notre nature patiente et à prendre des risques. Il s'agit là d'un aspect vital étant donné que la Côte d'Ivoire, le plus grand producteur de cacao, est actuellement en conflit tandis que le Libéria et la Sierra Leone voisins où l'on peut produire du cacao si la paix se maintient, sortent tous les deux de conflit.

L'ACBF a lancé des opérations dans 44 des 53 pays d'Afrique, y compris ceux que je viens de mentionner, aussi bien au plan national que sous-régional. Ce qui donne à la Fondation une couverture spatiale sans précédent.

À ce jour, les institutions d'analyse et de recherche en politiques financées par l'ACBF se sont attaquées à certaines dimensions très importantes concernant la transformation de l'agriculture en Afrique subsaharienne aux plans national et sous-régional. À titre d'exemple, le Centre d'analyse de la politique économique (CEPA) du Ghana a effectué un important travail qui a permis par la suite d'élaborer une politique plus efficace d'établissement des prix du cacao pour le pays. En Éthiopie, les travaux de l'Institut de recherche pour le développement économique (EDRI) ont contribué de manière significative aux études et à la création de la Bourse des produits agricoles du pays. On peut citer des exemples de réussite similaires pour le CEPD au Sénégal et le CAPES au Burkina Faso.

Nous sommes tous conscients de la grande importance de la production de cacao pour les économies ouest africaines y compris celles des marchés moins développés où la culture peut bien pousser si les incitations appropriées et les politiques publiques sont en place. Nous espérons lancer ici les premières discussions et les suivre pour des partenariats bancables visant à améliorer la production de cacao en Afrique de l'Ouest.





FORUM DE HAUT NIVEAU D'ARUSHA, SEPTEMBRE 2011.

VISIBILITÉ STRATÉGIQUE DE L'ACBF

En 2011, l'ACBF s'est consacrée à l'amélioration de la communication extérieure, en renforçant les relations avec les médias locaux, régionaux et internationaux influents, misant sur les relations des pays hôtes et encourageant une meilleure couverture. Des événements stratégiques de lancement ont été organisés, parmi lesquels la présentation de la nouvelle stratégie de la Fondation. Le site Web de l'institution a été mis à niveau et un administrateur de site recruté pour une meilleure présence numérique de la Fondation.

Au cours de l'année visée par le rapport, 20 années de renforcement des capacités ont été saisies dans un encart extensif du magazine New African (anglais et français) où l'on a vu également la secrétaire exécutive de l'ACBF parmi les 100 personnalités africaines les plus influentes.

L'Info Centre de l'ACBF sur allAfrica.com continue d'offrir à l'ACBF une vaste plateforme ainsi qu'une audience mondiale pour les décideurs, dirigeants du monde des affaires et de l'industrie, investisseurs internationaux, analystes, diplomates, universitaires et activistes - décideurs de toutes sortes.

Les médias nationaux d'Afrique restent le principal centre d'intérêt. Ils font une large place à l'ACBF avec des analyses en profondeur, reliant l'action de l'ACBF sur le terrain (projets et programmes) au renforcement des capacités. En 2011, les médias régionaux du continent ont largement couvert l'ACBF lors d'événements majeurs. Les résultats de ces rencontres, par exemple les activités du 20e anniversaire, ont été bien couverts.

Néanmoins, il faut davantage de reportages analytiques sur l'ACBF et le renforcement des capacités en Afrique. Les médias internationaux en revanche, analysent bien les enjeux pertinents et sont suffisamment sensibilisés quand ils dressent le profil de l'ACBF en plaçant le renforcement des capacités dans l'action des organismes de développement international.

Nouvelles tendances dans la couverture de l'ACBF par les médias nationaux, régionaux et internationaux : un échantillon de titres :

Titres nationaux (reliant l'ACBF aux enjeux des capacités sur le terrain)

- Rôle de la Capec dans la reconstruction post-crise: «La Capec est prête à soutenir le gouvernement ivoirien» -
- La Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique veut accompagner la Mauritanie dans ses efforts au développement
- Renforcement de capacités des organisations féminines : Un lot important de matériels informatiques offert par le Recofem
- Une fondation africaine aide EABC dans la relance de l'intégration économique

Titres régionaux : (bonne couverture des événements stratégiques de l'ACBF avec des messages en profondeur)

- L'ACBF marque ses 20 ans de renforcement des capacités en Afrique
- Une conférence internationale de développement reconnaît l'appropriation par l'Afrique du développement des ressources humaines
- Les leaders africains discutent des capacités du continent à transformer son économie
- Afrique : les conflits continuent d'être un handicap majeur au développement

Titres internationaux : (analytiques avec un accent sur les perspectives spécifiques de l'action de l'ACBF)

- La Banque africaine de développement et la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique : 20 années au service du renforcement des capacités
- Les leaders africains proposent des avenues pour la relance de la croissance économique – besoin de créer sur le continent les capacités d'appui à la négociation de contrats complexes
- L'agence africaine prodigue l'assistance nécessaire à la croissance économique
- ACBF : le partenaire discret
- De Kigali à Busan

Les différents événements du 20e anniversaire à Kigali, Addis-Abeba, Nouakchott, Malabo et Arusha, ont été l'occasion d'une plus grande visibilité, avec pour événement saillant, une série documentaire en trois parties, diffusée sur télévision satellite et qui a couvert les projets de l'ACBF, les événements de haut niveau et fait entendre les voix des différentes parties prenantes sur le renforcement des capacités. Le renforcement des capacités en communication de l'équipe de direction a été assuré par une formation de la haute direction afin de permettre aux dirigeants de la Fondation de parler de l'ACBF et de la nouvelle stratégie à travers la presse écrite, électronique et en ligne.

Des interactions intenses avec des groupes spécifiques d'acteurs ont été hiérarchisées afin de s'assurer que le public de la Fondation reste attentif et informé de l'action de l'ACBF. Le sondage et l'évaluation des risques d'image se sont poursuivis permettant une alerte rapide des risques dans les médias. Dans le cadre de la communication interne, le bulletin d'informations de la Fondation est aujourd'hui disponible en ligne, accessible par Internet et qui donne les profils des agents et autres informations qui les concernent. En 2011, une initiative CSR du pays hôte a été élaborée en collaboration avec les RH et l'association du personnel permettant aux collègues de l'ACBF de rendre à la communauté dans laquelle elle travaille.

PROGRAMME DES CONFÉRENCIERS ÉMINENTS DE L'UNIVERSITÉ DE GAMBIE

En mars 2011, la secrétaire exécutive de l'ACBF, Mme Frannie Léautier, a donné la première conférence du programme des conférenciers éminents au campus de Brikama de l'université de Gambie sur le thème : « Quel rôle pour le renforcement des capacités en Afrique après 50 ans d'indépendance ? Capacité d'extraction des ressources naturelles ou capacité d'innovation dans les approches du développement économique ? »

Dans son introduction, M. Muhammadou Kah, recteur de l'université de Gambie (UTG) a souligné l'objectif principal du programme qui est d'apporter un changement transformateur aux populations de Gambie et de l'Afrique en général. Les conférences, a-t-il ajouté, offrent une occasion de présenter le travail positif effectué pour le continent et pour le bien du continent au reste du monde.

M. Kah a ajouté que l'UTG espère nouer une relation profonde avec l'ACBF au moment où elle s'efforce d'accroître l'accès à l'enseignement supérieur à la jeunesse gambienne et la région de l'Afrique de l'Ouest. Il a salué l'interaction de Mme Léautier avec l'université de Gambie, indiquant que cela est de bon augure pour l'UTG lorsque l'on collabore sur des événements auxquels participent les intellectuels pour produire les compétences indispensables au développement. « Il faut absolument s'associer à ces événements » a-t-il déclaré, « afin de relever le renforcement des capacités et la croissance économique du continent en particulier ».

Dans sa conférence, Mme Léautier a mis l'accent sur les événements historiques essentiels qui au cours des 50 dernières années ont impacté le développement socio-économique de l'Afrique. Elle a évoqué les développements positifs réalisés avec des innovations en faveur des pauvres à travers l'utilisation de la technologie et des ressources naturelles. La secrétaire exécutive a donné des exemples tels que le recours au système de transfert d'argent alphanumérique en se servant des téléphones mobiles, M-PESA, fourni par SAFARICOM du Kenya. Elle a également souligné certains défis auxquels le continent est encore confronté à la lumière des objectifs de développement du millénaire. « Il est possible que l'Afrique n'atteigne pas certains objectifs avec les OMD », a-t-elle déclaré. « Néanmoins, nous nous sommes considérablement familiarisés avec notre propre résilience en tant que continent devant la crise mondiale. Un certain nombre de facteurs ont permis à l'Afrique de se relancer rapidement - en particulier, l'intégration peu profonde du continent dans le système financier mondial et le remplacement des flux des IDE occidentaux par des flux sud-sud des marchés émergents, entre autres facteurs. »

La conférence a mis l'accent sur l'intégration régionale comme l'une des forces de l'Afrique et une partie intégrante de la croissance. Une telle intégration offre à l'Afrique une plate-forme confortable à partir de laquelle innover et apprendre les modèles d'échange. Les marchés financiers et le potentiel d'investissement pour l'Afrique se sont développés au cours des 50 dernières années, le secteur privé jouant un rôle central, notamment pour ce qui est des tendances novatrices d'intégration régionale. Concernant la stabilité du continent, Mme Léautier a fait remarquer que dans l'ensemble la démocratie s'enracine avec 19 élections organisées depuis l'indépendance du Ghana.

Il faut des capacités nationales pour couvrir tous les éléments évoqués ci-dessus poursuit-elle - une condition essentielle à une bonne gestion du développement. Dans sa dernière publication, les Indicateurs africains des capacités (IAC), l'ACBF, de par sa position d'organe de renforcement des capacités en Afrique conclut que même si les pays africains ont fait des choix stratégiques en matière de renforcement des capacités, beaucoup reste à faire. Renforcer les capacités pour atteindre les OMD est une priorité. Il faut des capacités dans les domaines tels que la gestion d'économies complexes et la gestion et l'élaboration des politiques tout en adoptant une approche novatrice. En conclusion, le document estime que l'Afrique doit tirer parti des 50 dernières années afin d'aller de l'avant. Cependant, le renforcement des capacités doit rester innovateur, expérimental et se faire par le partenariat.

CONFÉRENCE ANNUELLE SUR L'INTÉGRATION RÉGIONALE EN AFRIQUE DE L'OUEST

Le 7 juin, l'ACBF a fait une communication à Abuja, Nigéria, sur les politiques d'intégration régionale en appui à la création d'emplois pour les jeunes à la conférence annuelle sur l'intégration régionale en Afrique de l'Ouest.

La communication a mis l'accent sur 5 points essentiels :

1. Tendances démographiques et implications pour l'Afrique : les tendances mondiales générales invitent à la réflexion :

- cinq naissances toutes les secondes en plus de l'amélioration de la santé, les systèmes d'alerte rapide et de secours : la population mondiale est passée de 1 milliard en 1800 à 7 milliards en 2011. De la mortalité élevée et l'infertilité on est passé à la faible mortalité et la fertilité. Les facteurs de croissance ont un impact direct sur l'emploi et la réduction de la pauvreté avec 96 % de la population d'âge actif dans les pays en développement.

Les tendances en Afrique sont plus redoutables.

- Les tendances démographiques ont été différentes des autres parties du monde avec le nombre élevé de naissances par femme renforcé en plus de l'espérance de vie faible et les implications qui en résultent pour l'âge non productif.
- La population a quadruplé de 1955 à 2009 pour atteindre 1 milliard en 2009. C'est la population qui augmente le plus vite et la plus jeune du monde avec des implications pour la création d'emplois et la stabilité.

2. Défis et opportunités de l'emploi des jeunes :

l'énormité du défi est déconcertante. Il y a 200 millions d'Africains âgés de 15 à 24 ans. Avec une croissance de 2,2 % par an et 5,2 enfants par femme, l'Afrique compte les ratios les plus élevés au monde. Plus de 40 % de la population a moins de 15 ans, près de 71 % des jeunes vivent avec moins de 2 \$ par jour.

Principales caractéristiques de ces tendances : la plupart des jeunes se débrouillent dans l'économie informelle non pris en compte par les statistiques ; les femmes sont confrontées à différentes formes de chômage. Le chômage des personnes éduquées est un défi particulier. Le chômage et le sous-emploi des jeunes est une menace sérieuse à la stabilité.

3. Rôle de l'intégration régionale :

le commerce a un rôle important à jouer, car amener 1 milliard de personnes à commercer entre elles dans un marché régional transformera l'Afrique. Les enjeux sociaux, politiques et culturels sont également importants, l'intégration dépendant de la manière dont les populations s'associent les unes aux autres, leurs attentes et le rôle réservé aux femmes et aux groupes exclus.

Les infrastructures pour relier les populations, les lieux et les économies à travers les villes, les pays, les sous-régions sont également cruciales tout comme les politiques et processus permettant la libre circulation des idées, biens et personnes.

4. Les politiques et programmes permettant de s'attaquer au chômage des jeunes sont également importants.

Il s'agit d'attirer les jeunes vers l'agriculture et moderniser le secteur ;

- investir dans les infrastructures pour plus de connectivité à travers les pays et la création d'emplois à court et moyen terme;
- exploiter les opportunités de l'économie verte ;
- trouver la bonne solution entre la ville et la campagne ;
- améliorer les investissements et l'environnement macro-économique ;
- encourager et accompagner l'esprit d'entreprise des jeunes ;
- améliorer l'accès à l'éducation et aux compétences au niveau régional ;
- s'attaquer aux enjeux démographiques et aux possibilités de migration transfrontalière;
- s'adresser aux jeunes dans les contextes violents et post-conflit ;
- améliorer les conditions du marché du travail pour l'employabilité des jeunes.

5. Des actions ciblées pour les pays africains permettront de relever les défis et les opportunités ainsi que les implications des politiques qui en découlent.

Le problème de la création d'emplois pour les jeunes peut trouver une solution à court, moyen et long terme:

- à court terme, il faut des données sur les tendances du chômage afin de mieux cibler la création d'emplois dans différents secteurs. Le renforcement des capacités en vue de transformer la production est crucial à moyen terme. À long terme, les pays doivent avoir des niveaux de croissance élevés et soutenables, attirer les investissements privés, veiller à ce que le système éducatif fonctionne correctement et investir dans les TIC. Des politiques pour l'intégration régionale sont très appropriées pour accompagner la création rapide d'emplois, offrir un meilleur accès aux opportunités et plus de stabilité du marché du travail - harmoniser les conditions de passage aux frontières, une meilleure spécialisation dans les universités, mouvements transfrontaliers des biens et des personnes. L'investissement dans les infrastructures, l'énergie et le transport, les universités et la collecte de données au

niveau régional sont également très importants. Il faut une approche holistique pour s'attaquer au défi du chômage tant du côté de la demande (qualité du marché du travail) que de l'offre (conditions du secteur privé et développement de l'esprit d'entreprise)

- Les organisations de renforcement des capacités régionales telles que le NEPAD et l'ACBF ont un rôle à jouer. L'ACBF peut accompagner par exemple les pays à effectuer les changements nécessaires et accélérer la vitesse de l'apprentissage et du changement.

MÉDIAS ET RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Le Forum des leaders des médias d'Afrique (AMLF) est l'unique lieu de rencontre et d'échange des propriétaires et opérateurs de presse privés et indépendants. C'est le programme phare de l'Initiative pour les médias d'Afrique qui permet d'échanger entre pairs, investisseurs, décideurs, partenaires au développement et leaders en matière de technologies. Depuis 2008, l'AMLF est passé de 55 participants lors du premier forum organisé à Dakar, Sénégal, à 185 participants à celui de Lagos, Nigéria, en 2009. En novembre 2010, plus de 300 délégués ont pris part au forum de Yaoundé, Cameroun. Plus de 350 leaders des médias ont participé à la rencontre annuelle à Tunis où les délégués ont passé en revue les enjeux critiques auxquels les médias font face et arrêté l'ordre du jour de la prochaine rencontre.

Prenant la parole lors du forum, la secrétaire exécutive de l'ACBF, Mme Frannie Léautier, qui a prononcé le discours liminaire, a félicité M. Sigué, lauréat du premier prix ACBF/AMLF déclarant que l'ACBF pense qu'il est important d'investir dans l'interface de la société civile, du gouvernement et du secteur privé pour le développement durable de l'Afrique. En investissant dans le renforcement des capacités des médias, Mme Léautier a déclaré que la Fondation reconnaît le rôle joué par les leaders de médias, les journalistes et les associations des médias en dévoilant les défis de développement de l'Afrique et en permettant aux Africains d'être non seulement les bénéficiaires d'informations mais d'être des acteurs clés dans le processus transformationnel du développement.



« Les médias jouent un rôle important dans l'information, le divertissement et l'éducation des citoyens et sert de défense vitale et de plate-forme de mobilisation sociale. Nous avons été témoins de la façon dont le partenariat avec les médias peut se traduire par un meilleur dialogue, des échanges mutuels et un débat robuste aux plans national, régional et international qui à son tour permet d'avoir des citoyens bien informés et une prise de décision efficace au plan politique et individuel. L'ACBF continuera à investir dans le renforcement des capacités des médias en accompagnant le développement d'associations régionales de médias et en exposant les journalistes aux innombrables défis - et opportunités - du renforcement des capacités à travers le continent ». Mme Audrey Mpunzwana, responsable des affaires extérieures et de la communication, l'ACBF.

Le prix 2012 coïncide avec le lancement du troisième Plan stratégique à moyen terme de l'ACBF. Il a été attribué à un journaliste africain en service qui accompagnera l'ACBF dans ses activités de renforcement des capacités en Afrique au cours des douze prochains mois. Le prochain AMLF est prévu à Abidjan, Côte d'Ivoire.

QUATRIÈME FORUM DES LEADERS DE MÉDIAS 'AFRIQUE 'DÉCLARATION DE TUNIS 2011'

Nous, propriétaires de médias d'Afrique, réunis dans le cadre du Quatrième Forum des Leaders de Médias d'Afrique (AMLF) à Tunis, en République de Tunisie, du 9 au 11 novembre 2011, à l'effet de discuter de la situation du secteur des médias en Afrique et d'œuvrer ensemble pour le renforcement et le développement des entreprises médiatiques en Afrique afin d'apporter des changements au plan économique, politique, social et culturel.

Avec près de 350 participants venus de 48 pays africains, la rencontre de Tunis a constitué un jalon important et la plus grande réunion de propriétaires et d'opérateurs de médias représentant l'ensemble du continent africain. Depuis le lancement de l'AMLF à Dakar, au Sénégal, en 2008, ce Forum et son organe de tutelle, l'Initiative des Médias d'Afrique (AMI), ont enregistré une croissance en portée, en stature et en expansion de leurs activités, unis par l'objectif commun qui est de créer des médias respectueux de l'éthique, durables, variés et pluriels en Afrique.

Conscients du fait que l'Afrique est un continent à l'orée d'une transformation économique riche de promesses et que, comme l'a montré le "printemps arabe" né à Tunis, les médias ont un important rôle à jouer en matière de transformation sociale, pour donner la voix aux sans voix, et dans la promotion des libertés fondamentales. Pris ensemble, ces développements promettent une plus grande participation citoyenne et un pluralisme accru.

Conscients de la nécessité d'œuvrer collectivement au renforcement du secteur des médias, en tant que partenaires, dans le cadre d'un développement et d'une plate-forme viable pour l'investissement, nous nous engageons, par conséquent, à participer pleinement et entièrement à l'écriture des plus belles pages de la réussite du développement de l'Afrique à travers une plus grande couverture des questions de développement, le positionnement des populations au cœur de nos reportages et l'orientation de nos efforts vers le changement du profil des reportages stéréotypés sur l'Afrique autour de questions portant sur la mort, les maladies, les catastrophes naturelles et le désespoir, en un autre profil fait d'espoir, d'innovation, de visions éclairées, d'intérêts et également de bonnes informations positives sur le développement de notre continent.

Avons répondu à ces défis en centrant nos discussions à Tunis sur d'importantes problématiques impactant le secteur des médias en Afrique, notamment :

- Le Rôle et la Pertinence des Médias Traditionnels. Les leaders de médias d'Afrique voient l'avènement des médias sociaux comme une opportunité pour les médias traditionnels de permettre aux citoyens d'apporter des changements sociaux. Le secteur des médias en Afrique doit continuer à mettre l'accent sur la qualité des contenus et la diffusion en temps utile des reportages en exploitant les forces des nouvelles technologies des médias.
- Le Défi de l'Établissement d'une Coalition pour le Développement des Médias en Afrique. Nous reconnaissons notre rôle de fournisseurs de nouvelles, d'idées et d'innovations, et nous estimons que la cause du bien public est mieux servie à travers la diffusion et la publication de nouvelles inédites concernant les histoires à succès du développement de l'Afrique. Le rôle des médias dans l'alimentation des débats est au cœur même du processus de développement durable et de l'amélioration des conditions de vie des populations africaines ordinaires.



- Le Renforcement du Rôle des Médias dans la Consolidation de la Démocratie et de la Bonne Gouvernance en Afrique. Nous estimons que le secteur des médias peut jouer un rôle éminemment utile dans le développement de la démocratie à travers l'émergence d'une citoyenneté informée, et appuyer les processus de bonne gouvernance au travers de l'exercice de la fonction traditionnelle de veille. Des insuffisances en matière de démocratie et de gouvernance vont à l'encontre de la croissance du secteur des medias en Afrique.
- L'Élargissement des Sources de Financement pour le Secteur des Médias en Afrique. Le secteur des médias en Afrique est entravé par le manque de capitaux et un niveau de financement adéquat est d'une importance capitale pour le développement de ce secteur. Nous devons approfondir les discussions avec un grand nombre de parties prenantes— notamment des partenaires au développement qui veulent voir les retombées du développement, les institutions financiers telles que les banques et les bailleurs de capital à risque, et opérateurs de téléphonie mobile qui veulent voir de bons rendements financiers – afin que le secteur des medias puisse commencer à attirer de nouvelles sources de financements et développer des modes innovants de financement d'importance vitale pour sa réussite.

Notre rencontre de Tunis a été une réussite à plus d'un titre. Dans le sillage des ateliers précédents organisés au Cameroun, nous avons examiné les modèles de génération de revenus et d'affaires pour les médias, discuté des transitions numériques, y compris les problèmes de la publicité et les stratégies à court et moyen termes, débattu des améliorations dans la gestion des salles de

rédaction, la convergence, la rationalisation, et d'autres questions relatives au développement des médias. Ces discussions nous ont aidés à déterminer les prochaines phases du renforcement du secteur des medias en Afrique, pour améliorer les aptitudes professionnelles des journalistes à travers l'accroissement des opportunités de formation, et la nécessité pour l'AMI et l'AMLF d'œuvrer en collaboration avec les gouvernements et la société civile à l'extension de l'accès à l'information. Par conséquent:

Nous nous réjouissons des progrès réalisés par l'AMI et l'MLF au cours de ces quatre dernières années, et remercions le Conseil d'administration de l'AMI pour son leadership et l'orientation apportée dans le renforcement du secteur des medias en Afrique;

Nous apprécions le rôle de précurseur de l'AMI à travers ses efforts déployés pour le développement "du leadership et des principes directeurs pour les propriétaires et gestionnaires de medias en Afrique", et considérons cela comme étant un pilier central de la poussée globale vers l'amélioration de la viabilité et de la durabilité des industries médiatiques en Afrique;

Nous approuvons la création d'associations nationales de propriétaires et d'opérateurs de medias dans tous les pays africains en vue d'un plus grand engagement et une meilleure interaction aux plans national, régional et continental. L'implantation du siège de l'AMI au Kenya est un développement qui vient à son heure et nous attendons avec impatience la finalisation de l'Accord de siège de l'AMI avec le Gouvernement kenyan;

Nous saluons le soutien reçu de la Banque africaine de développement et envisageons avec empressement un plus grand engagement avec d'autres institutions multilatérales telles que la Banque mondiale, la Société financière internationale, la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique, les bailleurs de fonds internationaux et la société civile. Nous reconnaissons et remercions la Fondation Konrad Adenauer pour son soutien à l'AMI, et exprimons notre profonde gratitude à tous nos bailleurs et partenaires pour leur collaboration et leur assistance permanentes. Nous appelons de tous nos vœux la tenue d'une réunion technique à l'effet de discuter de financement innovateur avant le Forum de 2012.

Nous confions au Secrétariat de l'AMI la mission d'étudier les diverses offres reçues pour l'organisation de l'AMLF en 2012 et d'informer les membres à chaque fois que de besoin.

Publiée le 11 novembre 2011, au terme du Forum de Tunis.

CONFÉRENCE D'UPPSALA : ENGAGEMENTS AFRICAINS : SELON LES CONDITIONS DE QUI ?

À la conférence organisée sous les auspices de ECAS-IV et abritée par l'Institut Nordic Africa sur le thème : « Engagements africains : selon les conditions de qui ? », l'ACBF et le Conseil pour le développement de la recherche économique et sociale en Afrique (CODESRIA) ont présenté deux tables rondes : Perspectives de croissance en Afrique et contrôle de ses ressources naturelles et Valeurs et défis auxquels l'Afrique est confrontée.

Table ronde 1 : Perspectives de croissance en Afrique et le contrôle de ses ressources naturelles

De l'avis général, le continent africain a des perspectives de croissance élevées au cours des années à venir. Certains commentateurs ont été jusqu'à qualifier le XXI^e siècle de siècle de l'Afrique. Le débat n'est plus de savoir s'il y aura une croissance significative du continent ou pas mais plutôt sur l'ampleur de la croissance. L'Afrique se doit de mieux gérer ses ressources naturelles.

Par conséquent, quels sont les grands enjeux que les Etats africains doivent examiner au cours des années à venir en négociant de bonnes conditions et en gérant les revenus à côté d'autres activités économiques ?

La panique autour de l'insuffisance de ressources naturelles et la nécessité de garantir l'approvisionnement qui a renchéri la demande et les prix pourrait baisser si des structures appropriées de gouvernance sont mises en place. L'activité probable dans le secteur des ressources sera un élément déterminant des nouvelles découvertes pétrolières significatives dans des pays comme la Chine, l'Ouganda et la Sierra Leone. Par conséquent, il est probable qu'elle soit propre au pays.

Il y a également la relation entre la gestion des ressources naturelles et la sécurité/rareté alimentaire. L'Afrique avec ses terres arables relativement vastes doit être en bonne position pour répondre à cette approche transformatrice afin que les perspectives de l'agro-industrie soient bonnes.

La pénétration des services financiers est encore faible pour ce qui est de l'extraction et la transformation des ressources naturelles ; il y a encore des perspectives de ce côté. Il convient d'examiner différents modes de financement y compris les partenariats public-privé.

Avec la croissance de la classe moyenne de ces pays du fait de la richesse des ressources naturelles, la demande d'éducation privée va augmenter. Mais ceci pourrait se traduire par l'augmentation du chômage des jeunes et l'exclusion sociale qui l'accompagne.

Table ronde 2 : Valeur et défis auxquels l'Afrique est confrontée

Les valeurs donnent une orientation à l'action de l'individu dans une société. En fixant des objectifs et des idéaux, « elles contiennent une moralité qui donne à l'individu les moyens de juger son action et de bâtir une éthique personnelle ». À ces valeurs est généralement associé le devoir de maintenir la cohésion sociale et par une bonne gestion des conflits, permettre le progrès social.

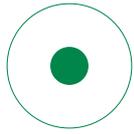
Certains éléments formulés :

Les sociétés africaines sont souvent citées comme des lieux où les valeurs contribuant à la cohésion sociale ont été ou sont mieux préservées, où le caractère central de la famille ou de la communauté, le respect dû aux aînés et la solidarité entre les membres de la communauté sont importants ; contrairement à l'Occident fréquemment identifié à la crise morale en plus, entre autres, d'une

obsession mercantile et du culte de l'individualisme. Cela veut-il dire que les sociétés africaines sont restées intactes avec le temps, ou ne sont-elles pas soumises à l'influence des mutations du monde ?

Dans une situation où la mondialisation veut dire, entre autres, une grande interdépendance des sociétés contemporaines, c'est certainement un des facteurs contribuant, négativement ou positivement, au changement de valeurs. Autrement dit, l'Afrique fait partie du monde et d'une modernité qui change.

Quelles leçons tirer de notre histoire pour faire face à ces changements ? Comment l'Afrique peut-elle négocier sa participation dans le village planétaire et la modernité tout en restant fidèle à elle-même ? Le défi est aussi bien théorique que pratique : il ne s'agit pas d'exhumer, mais plutôt de tirer parti de la tradition qui mérite d'être léguée aux générations futures et ceci peut nous aider à identifier les moyens qui nous permettront, en tant qu'Africains, de faire sentir notre présence au monde. La jeunesse qui est la partie de la population la plus exposée à la modernité, est fréquemment à la croisée des chemins entre tradition dictée par une société originale et les effets de la mondialisation portant la marque de l'Occident sous la forme des TIC. Dans quelle mesure cette jeunesse 'mondialisée' est-elle coproductrice de la modernité à travers son art et participation dans les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, etc.) qui utilise ces mêmes TIC produits par l'Occident ? Quel rôle les institutions traditionnelles peuvent-elles jouer contre cette nouvelle hégémonie des TIC qui semblent avoir le contrôle absolu du sort de l'humanité ?



DES DÉLÉGUÉS DE HAUT NIVEAU AU 20^E ANNIVERSAIRE DE L'ACBF À KIGALI, RWANDA, EN FÉVRIER 2011.
RANGÉE ARRIÈRE : M. PAUL BALOYI, PDG DBSA ET PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'ACBF ; M. BABACAR CISSÉ, DIRECTEUR RÉGIONAL ADJOINT POUR L'AFRIQUE, PNUD ; S.E. M. THABO MBEKI, ANCIEN PRÉSIDENT SUD-AFRICAIN ET REPRÉSENTANT DE L'UA POUR LE SOUDAN ; M. DONALD KABERUKA, PRÉSIDENT DE LA BAD ; MME NGOZI OKONJO-IWEALA, PRÉSIDENTE DU CONSEIL DES GOUVERNEURS ; S.E. L'AMBASSADEUR STEN RYLANDER, ANCIEN PRÉSIDENT DU CONSEIL DES GOUVERNEURS DE L'ACBF ; MME FRANNIE LÉAUTIER, SECRÉTAIRE EXÉCUTIVE DE L'ACBF.
RANGÉE AVANT : M. PAUL BIYOGHE MBA, PREMIER MINISTRE DU GABON ; S.E. M. GERVAIS RUFYIRI, VICE-PRÉSIDENT DU BURUNDI ; S.E. M. PAUL KAGAME, PRÉSIDENT DE LA RÉPUBLIQUE DU RWANDA ET HÔTE DE LA CÉRÉMONIE DU 20^E ANNIVERSAIRE ; M. RAILA ODINGA, PREMIER MINISTRE DU KENYA ; M. GILBERT HOUNGBO, PREMIER MINISTRE DU TOGO.

Photographier par Tsvangirayi Mukwazhi



Le troisième Plan stratégique à moyen terme de l'ACBF qui couvre la période 2012-2013 met à profit les atouts et les enseignements tirés en 2011, les nouveaux défis qui pointent à l'horizon, la consolidation des activités clés et l'introduction de nouvelles approches afin de glisser sans heurts vers les directions stratégiques du PSMT III. Les choix ont été opérés à l'intérieur des contraintes de l'autorisation d'engagement afin de répondre à la demande sans cesse grandissante des parties prenantes nationales et régionales.

La Fondation a réexaminé les facteurs déterminants fondamentaux qui devraient influencer sur les priorités opérationnelles au cours des deux prochaines années. Ces derniers mettent l'accent sur les considérations essentielles suivantes : comment sélectionner les pays où travailler, comment hiérarchiser les différents thèmes du PSMT III, comment établir les priorités au cours des deux prochaines années et quelle structure faut-il pour être à la hauteur de la nouvelle stratégie.

Partant de ces considérations, la Fondation est déterminée à intensifier son empreinte sur le continent en mettant à l'échelle les exemples de réussite mais également en pilotant des projets catalyseurs des nouveaux domaines thématiques sur la base d'un processus de hiérarchisation clairement défini. L'ACBF a choisi de rester et d'améliorer davantage les interventions ciblées dans des domaines thématiques spécifiques au plan national. Toutefois, la priorité a été accordée aux projets régionaux en raison de leur potentiel

d'impact continental. Les interventions dans les Etats fragiles seront fonction d'une forte appropriation nationale des processus de développement et d'un environnement propice à l'exécution efficace du projet et l'importance stratégique de l'intervention.

Le PSMT III contient 11 thèmes et toutes les 6 compétences de base traditionnelles sont subsumées dans ces thèmes. Les défis associés à l'intervention dans de nouveaux domaines où l'ACBF peut ne pas avoir encore de compétence établie ou élaboré des instruments appropriés permettant de répondre efficacement, ont été également relevés. Les déficits de compétences dans les partenariats public-privé, le changement climatique et la science et technologie sont quelques illustrations de ces nouveaux domaines requérant l'attention. En outre, en raison du mouvement du personnel, compléter les effectifs dans les partenariats universitaires et le renforcement des capacités par la formation. Les priorités opérationnelles ont été arrêtées sur la base de points d'entrée appropriés, la forme et la manière des interventions, en partant des enseignements tirés, les exemples de réussite et les évaluations.

L'accent sera mis au cours des deux prochaines années sur le domaine où l'ACBF peut faire des résultats sur une petite échelle plutôt que sur l'ensemble de la nouvelle stratégie, en se concentrant sur les domaines où des résultats rapides sont possibles. Des efforts ayant été déployés en 2011 pour constituer



un pipeline à cheval entre le PSMT II et le PSMT III, au moins 25 projets du portefeuille en vigueur pourraient passer au PSMT III puisqu'ils ont besoin de refinancement. Cette liste pourrait être revue à la baisse en fonction du résultat de l'application des critères de sélection adoptés par la direction. Par ailleurs, la plupart des projets du portefeuille en cours peuvent être réajustés avec les nouveaux critères.

Pour les catégories de projets du PSMT II qui s'étendent au PSMT III et qui vont au-delà de 2012, la Fondation procédera à la supervision et au suivi conformément aux calendriers proposés et évaluera l'impact/contribution spécifique au PSMT III et au besoin, restructurera et réajustera.

Ainsi, le plan d'activités 2012-2013 mettra encore l'accent sur les résultats de développement à travers la promotion d'un portefeuille de qualité et en répondant à la nouvelle stratégie. Ce qui entraînera l'alignement du portefeuille en cours sur la nouvelle stratégie et la mise en place de modalités opérationnelles et de financement permettant à la Fondation de tenir les promesses de la nouvelle stratégie.

À cet égard, les objectifs du plan d'activités 2012-2013 sont :

1. Aligner le portefeuille en vigueur sur le PSMT III et constituer et affiner un pipeline de projets et programmes alignés sur la nouvelle stratégie;
2. relever l'efficacité des programmes et veiller au maintien de la bonne qualité du portefeuille de projets et programmes à travers un système d'examen régulier, d'un cadre intégré pour l'évaluation du niveau de conformité avec les conditions de dons et le respect des normes stipulées dans le manuel des opérations;
3. améliorer la conformité fiduciaire en respectant les bonnes pratiques de gestion financière, en appliquant des mesures de contrôle des coûts et l'efficacité opérationnelle ainsi qu'une évaluation permanente et l'atténuation des risques de portefeuille;
4. maintenir la mobilisation de ressources vigoureuse en cours afin de générer des ressources financières pour la mise en œuvre de la nouvelle stratégie;

5. intensifier l'ancrage d'une culture de résultats au sein de la Fondation pour de meilleurs résultats de renforcement des capacités par l'utilisation d'un cadre de mesure des résultats efficace et un ensemble d'indicateurs essentiels dans les domaines thématiques d'intervention;
6. intégrer les connaissances dans toutes les opérations de l'ACBF, y compris dans la conception des projets et les initiatives d'examen préalable;
7. améliorer le profil institutionnel de l'ACBF en tant qu'institution leader de renforcement des capacités en Afrique.

Compte tenu des objectifs ci-dessus, la stratégie de mise en œuvre découle des enseignements tirés en 2011, la forte visibilité de l'ACBF sur le continent, la promotion de partenariats pour l'efficacité du développement et une culture de résultats ancrée afin de renforcer les liens entre les ressources et les résultats de développement. Les stratégies invitent également à un engagement continu auprès des donateurs actuels et nouveaux, l'exploration d'autres mécanismes de financement, l'application des réformes organisationnelles, la rationalisation permanente et l'informatisation des processus de travail et des activités essentielles de gestion de projet à l'échelle de la Fondation.

Les enjeux cruciaux des opérations de l'ACBF au cours des deux prochaines années seront par conséquent :

- la sélectivité stratégique dans les interventions de l'ACBF de manière à ce que l'autorisation d'engagement limitée soit appliquée à des domaines ayant le potentiel d'un plus grand impact sur les résultats;
- faire preuve de flexibilité dans la conception et la mise en œuvre des projets afin de répondre aux priorités changeantes et au contexte évolutif du continent et de l'environnement mondial;
- améliorer l'efficacité des interventions à travers des études mieux structurées qui rendent évident le modèle de changement;

- améliorer l'efficacité et la qualité des services et produits par un contrôle des coûts et une supervision efficace, l'apprentissage à partir des évaluations;
- réaliser le changement transformateur et l'impact continental découlant d'une empreinte plus grande et d'un profil plus visible des approches basées sur une communication stratégique.

Les leçons tirées des réussites des interventions passées laissent penser que l'ACBF, à travers ses activités, a le potentiel de transformer l'Afrique. À cet égard, la Fondation mettra l'accent sur les points de choix suivant:

- constituer et affiner un pipeline et le cadre de mesure des résultats qui va avec;
- concevoir la structure requise afin d'être à la hauteur de la stratégie tout en pesant les options et les implications de chaque choix;
- s'attaquer aux défis propres au contexte, notamment en équilibrant la complémentarité et la différenciation;
- lier la demande aux objectifs qui se chevauchent.

Bien que l'ACBF soit orientée vers la demande, les défis à relever et les scénarios changent constamment. Il est par conséquent important que les choix opérés soient arrimés à la réalité du contexte dans lequel les interventions de l'ACBF sont effectuées.

La Fondation se focalisera par conséquent sur :

- un appui ciblé et flexible aux pays sortant de conflit
- la mise à l'échelle du changement transformateur dans les Etats réformateurs
- la capacité à promouvoir la stabilité et la bonne gouvernance
- la capacité à engager et à réguler le secteur productif.

Ce faisant, l'ACBF continuera à travailler avec le secteur public, les unités d'études politiques, les groupes de réflexion, les universités et les centres de formation, le secteur privé, la société civile et les organisations de femmes, les individus et les institutions régionales.

La bonne qualité du portefeuille en vigueur sera maintenue par un suivi régulier mais axé sur les résultats, les missions de supervision multidisciplinaire et une évaluation sélective des projets et programmes spécifiques afin de mieux éclairer les interventions de l'ACBF. Le rôle des rapports trimestriels et la revue annuelle du portefeuille seront des instruments d'une importance particulière afin que les leçons soient rapidement partagées à travers les responsables de portefeuilles et programmes. La Fondation examinera et révisera la stratégie de gestion des connaissances afin de fournir la base d'informations de ses activités essentielles. Le Rapport sur les indicateurs africains des capacités continuera de fournir les cibles et tendances sur la manière dont l'Afrique travaille en matière de capacités en général et éclairera l'action de la Fondation.



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

The African Capacity Building Foundation. Email: root@acbf-pact.org, Website: www.acbf-pact.org

