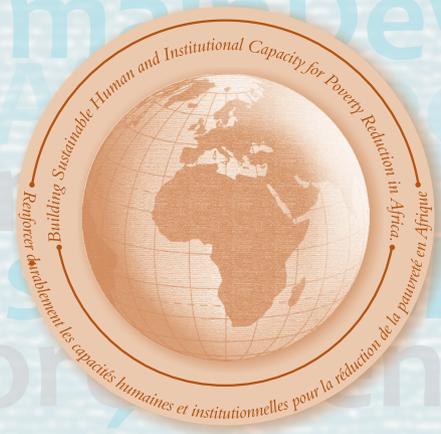




FONDATION POUR LE RENFORCEMENT  
DES CAPACITES EN AFRIQUE

## RAPPORT ANNUEL 2008

*Renforcer durablement les capacités  
pour réduire la pauvreté en Afrique*





FONDATION POUR LE RENFORCEMENT  
DES CAPACITES EN AFRIQUE

## **RAPPORT ANNUEL 2008**

*Renforcer durablement les capacités  
pour réduire la pauvreté en Afrique*

---

## REMERCIEMENTS

---

Le rapport annuel de l'année 2008 a été préparé par le Département de la Gestion des Connaissances (KMD) sous la direction du Conseil d'administration de l'ACBF.

Le Département exprime ses sincères remerciements aux collègues qui, d'une manière ou d'une autre, et collectivement ont contribué à la réalisation de ce rapport en fournissant des photographies, des articles ainsi que des données et des illustrations.

Durant tout le processus, KMD a bénéficié de l'appui des collègues qui ont non seulement lu le projet de rapport, mais aussi, y ont apporté des commentaires critiques tant sur le fond que sur la forme. A cet égard, KMD est particulièrement reconnaissant à la Secrétaire Exécutive, Madame Frannie Léautier, pour ses directives et propositions ; et à Madame Sunetra Puri, Consultante en communication, pour sa revue critique du projet de rapport.

## ACBF : FAITS ET CHIFFRES

---

### Date de création

- 9 février 1991

### Vision

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

### Mission

Renforcer durablement les capacités humaines et institutionnelles pour la réduction de la pauvreté en Afrique

### Domaines de compétences de base

- Analyse et gestion de la politique économique
- Gestion et responsabilité financières
- Statistiques nationales et systèmes de statistiques
- Administration et gestion des affaires publiques
- Parlements nationaux et institutions parlementaires
- Professionnalisation des voix du secteur privé et de la société civile

### Mode d'intervention

- Dons
- Avis et appui techniques
- Produits et services cognitifs
- Partenariats

### Organismes parrains

- Banque africaine de développement (BAD)
- Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)
- Banque mondiale

### Membres

- Membres à part entière (45), comprenant :
  - o 4 institutions internationales de développement (Banque africaine de développement, Banque mondiale, Fonds monétaire internationale, et Programme des Nations Unies pour le développement)
  - o 41 pays (Bénin, Botswana, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Canada, Congo (Brazzaville), Congo (RDC), Côte d'Ivoire, Danemark, États-Unis d'Amérique, Finlande, France, Gabon, Ghana, Grèce, Ile Maurice, Inde, Irlande, Kenya, Madagascar, Malawi, Mali, Mauritanie, Niger, Nigéria, Norvège, Ouganda, Pays-Bas, République centrafricaine, Royaume-Uni, Rwanda, Sao Tomé et principe, Sénégal, Soudan, Swaziland, Suède, Tanzanie, Tchad, Zambie et Zimbabwe)
- Un membre honoraire, Union africaine.

---

## LETTRE D'ACCOMPAGNEMENT AU CONSEIL DES GOUVERNEURS

---

04 Septembre 2009

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 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2008. Les états financiers audités pour la période mentionnée ainsi que le rapport du cabinet d'audit externe y relatif sont présentés en annexe.

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



Emmanuel Tumusiime-Mutebile  
**Président du Conseil d'administration**

## TABLE DES MATIÈRES

ACBF : Faits et chiffres .....	iii
Lettre d'accompagnement au Conseil des gouverneurs.....	iv
Liste des illustrations.....	vi
Abréviations et acronymes .....	vii
Conseil des gouverneurs de l'ACBF - décembre 2008 .....	xi
Conseil d'administration de l'ACBF - décembre 2008 .....	xii
Message du président du Conseil d'administration.....	xiii
Déclaration de la Secrétaire Exécutive .....	xv
Addendum.....	xvii
Résumé Analytique .....	2
Exemples de renforcement des capacités : l'impact des institutions appuyées par l'ACBF .....	6
Aperçu des activités de l'ACBF en 2008 .....	14
A. Délibérations et décisions des conseils .....	14
B. Renforcement de la plate-forme institutionnelle .....	16
C. Gestion de l'entreprise .....	16
D. Finances .....	18
E. Gestion des connaissances .....	28
F. Visibilité institutionnelle et partenariats .....	36
G. Projets et programmes .....	37
H. Suivi et évaluation des opérations .....	43
I. Défis opérationnels et institutionnels .....	46
J. Rapport des vérificateurs indépendants (y compris les comptes audités et les notes) .....	49
Annexes.....	52

## LISTE DES ILLUSTRATIONS

### Tableaux

1. Résumé des opérations, ressources et finances de l'ACBF, 2005-2008.....	2
2. Contributions reçues au titre du PSMT II .....	15
3. Tendances de la situation de cofinancement des opérations financées par l'ACBF .....	27
4. Opérations complètes approuvées en 2008.....	41
5. Résumé des performances de l'année 2008 .....	42

### Données chiffrées

1a. Ressources cumulées de l'ACBF, 2008 .....	27
1b. Utilisation cumulée des ressources de l'ACBF, 2008 .....	28

### Encadrés

1. Campagne de mobilisation des ressources de l'ACBF .....	4
2. Programme collaboratif de doctorat en économie : semer les graines de l'excellence.....	8
3. CAPAN : renforcer la capacité d'analyse des politiques au Bénin .....	10
4. Les femmes dans le développement : expériences des projets financés par l'ACBF.....	11
5. Capacité d'absorption et renforcement des capacités : l'expérience de l'ACBF .....	22
6. Renforcement des capacités et efficacité de l'aide après le Plan d'action d'Accra (PAA).....	23
7. Situation financière de l'ACBF.....	26
8. Programme de partage des connaissances des décideurs de haut niveau de l'ACBF : exploiter les mémoires sur le développement.....	29
9. Notes de résultats et de recommandations .....	31
10. Produits cognitifs de l'ACBF demandés par la bibliothèque du Congrès américain .....	35
11. Partenariat ACBF-CEA : un nouveau départ .....	38
12. Renforcer l'efficacité de l'ACBF par la rationalisation des processus de non-objection de l'ACBF.....	39
13. Réseaux des projets et programmes financés par l'ACBF : renforcer les capacités autrement.....	43
14. L'ACBF en quête d'un cadre de mesure des résultats : premières étapes .....	45

### Cartes

Couverture des pays par l'ACBF, 2008

## ABREVIATIONS ET ACRONYMES

ABR	Table ronde des hommes d'affaires d'Afrique
ACBF	Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique
ACDI	Agence canadienne de développement international
AERC-CMAP	Consortium pour la recherche économique en Afrique – Programme commun de maîtrise en économie
AERC-Ph.D	Consortium pour la recherche économique en Afrique- Programme commun de doctorat en économie
AFRISTAT	Observatoire économique et statistique d'Afrique subsaharienne
AFRITAC	Centre régional africain d'assistance technique
AIPA	Institut africain d'analyse des politiques et d'intégration économique
AMICAALL	Alliance des maires pour la communauté d'action sur le SIDA
APD	Aide publique au développement
APE	Accord de partenariat économique
APIF	Forum des instituts africains d'analyse de politiques
ARRF	Forum africain sur les ressources et la recherche au niveau local
AUA CADRE	Projet de développement des capacités pour la relance des établissements d'enseignement supérieur de l'Association des universités africaines
BAD	Banque africaine de développement
BCEAO	Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BEAC	Banque des Etats de l'Afrique centrale
BIDPA	Institut botswanais d'analyse des politiques de développement
BIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement
BNS	Bureau national de statistique
BOCONGO	Conseil des organisations non gouvernementales du Botswana
CADERT	Centre d'analyse et de renforcement des capacités du Togo
CAFPD	Centre d'analyse et de formulation de politiques de développement
CAFRAD	Centre africain de formation et de recherche administratives pour le développement
CAMERCAP	Projet de renforcement des capacités en gestion économique de la République du Cameroun
CANGO	Assemblée de coordination des ONG du Swaziland
CAPAN	Cellule d'analyse des politiques de développement de l'Assemblée nationale
CAPE	Cellule d'analyse de la politique économique
CAPED	Cellule d'analyse et de prospective en développement
CAPES	Centre d'analyse des politiques économiques et sociales
CAREF	Projet de renforcement des capacités des réseaux des femmes pour lutter contre la pauvreté en République du Cameroun
CASC	Programme de renforcement des capacités des structures de la chaîne de contrôle de la République du Cameroun
CCDB	Chambre des comptes et de discipline budgétaire
CCG	Centre de gouvernance des organisations
CEA	Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique
CEA	Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique
CEDEAO-EPAU	Communauté économique des Etats d'Afrique de l'Ouest – Unité d'analyse des politiques économiques
CEMAC	Communauté économique des Etats de l'Afrique centrale
CEN	Conseil économique national
CENAF	Projet de Centre national d'appui aux organisations de femmes du Gabon
CEP	Comité d'examen des projets
CEPA	Centre d'analyse des politiques
CEPOD	Centre d'études de politiques pour le développement
CER	Communautés économiques régionales
CERCAP	Centre d'études et de renforcement des capacités d'analyse et de plaidoyer
CERDI	Centre d'études et de recherches sur le développement International
CESAG	Centre africain d'études supérieures en gestion

CIFAL	Centre de formation des autorités locales
CIRES-CAPEC	Centre ivoirien de recherches économiques et sociales
CLKNET	Réseau national de connaissances
CMAAE	Programme commun de master en agriculture et économie appliquée pour l'Afrique de l'Est, du Centre et australe
CNPG-CEPEC	Centre national de perfectionnement à la gestion - Cellule d'études de politique économique
CODESRIA	Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique
COMESA	Marché commun de l'Afrique de l'Est et australe
CONGAFEN	Coordination des organisations non-gouvernementales féminines nigériennes
CoP	Communauté de professionnels
CRDI	Centre de recherches pour le développement international
CREAM	Centre de recherches, d'études et d'appui à l'analyse économique de Madagascar
CSD-PSF	Projet de facilitation du secteur privé du ministère de la fonction publique
CTSP	Centre de transformation stratégique et de politiques
DARH	Département de l'administration et des ressources humaines
DFC	Département des finances et de la comptabilité
DFID	Ministère du développement international
DGC	Département de gestion des connaissances
DGF	Mécanisme de développement
DMPA	Direction de l'analyse des politiques macroéconomiques
DPC	Centre d'analyse de politiques de développement
DPO	Département des opérations
DSJ	Département des services juridiques
DSRP	Document de stratégie de réduction de la pauvreté
EALA-EAC	Assemblée législative de l'Afrique de l'Est - Communauté de l'Afrique de l'Est
ECDPM	Centre européen de gestion des politiques de développement
EDRI	Institut éthiopien de recherche sur le développement
EEA/EEPRI	Association économique éthiopienne/Institut éthiopien de recherche sur la politique économique
EFNET	Réseau des décideurs économiques et financiers
EGN	Réseau pour l'économie du Ghana
EMPAC	Projet de renforcement des capacités pour l'analyse des politiques macroéconomiques en Ethiopie
EPAM	Projet de renforcement des capacités pour l'analyse et la gestion de la politique économique de l'Erythrée
EPAM-STP	Projet de renforcement des capacités pour l'analyse et la gestion de la politique économique, Sao Tomé-et-Principe
EPANET	Groupe et réseau technique consultatifs sur l'analyse et la gestion des politiques économiques
EPRC	Centre de recherche sur les politiques économiques
ESAI DARM	Initiative de gestion de la dette et des réserves en Afrique de l'Est et australe
ESO	Equipe de suivi des opérations
ESRF	Fondation pour la recherche économique et sociale
FDI	Fonds de développement institutionnel
FIDA	Fonds international de développement agricole
FIMANET	Groupe et réseau technique consultatifs sur la gestion et la responsabilité financières
FMI	Fonds monétaire international
Fonds ACB	Fonds africain de renforcement des capacités
GACA	Groupe d'amélioration de la capacité d'absorption
GCP	Groupe consultatif du personnel
GDN	Réseau mondial pour le développement
GERP	Groupe d'examen du rendement du personnel
GHD	Groupe de la haute direction
GPE	Gestion des politiques économiques
GRD	Gestion axée sur les résultats de développement
GRGCP	Groupe de réflexion sur la gestion du changement du personnel
IARC	Initiative africaine de renforcement des capacités
IDEC	Institut de développement économique
IDEG-CAP	Projet de renforcement des capacités d'interface de l'Institut de gouvernance démocratique

IEF	Institut d'économie et de finances
IFA	Institut des futurs africains
IPAR	Institut de recherche et d'analyse des politiques
ISSER	Institut de recherches statistiques, sociales et économiques
KIPPRA	Institut kényan de recherche et d'analyse des politiques
KNET	Réseau des connaissances pour la recherche et la politique de développement
LCN	Conseil des organisations non-gouvernementales du Lesotho
LIMPAC	Projet de renforcement des capacités pour l'analyse des politiques macroéconomiques
LMMP	Projet de gestion macroéconomique du Lesotho
MACROFOR	Projet d'appui à la formulation et à la gestion macroéconomique
MAEP	Mécanisme africain d'évaluation par les pairs
MEFMI	Institut de gestion macroéconomique et financière
MRUTP	Programme de formation de l'Union du fleuve Mano
NATSTA	Projet de bureau national de statistique
NCEMA	Centre national de gestion économique et administration
NECF	Forum consultatif national sur l'économie
NEPAD	Nouveau partenariat économique pour le développement de l'Afrique
NEPAM	Réseau pour l'administration et la gestion publique
NEPRU	Cellule de recherche sur les politiques économiques de Namibie
NGOCC	Comité de coordination des organisations non-gouvernementales
NIEP	Institut national de politique économique
NPMSP	Projet de système de gestion de la performance de Namibie
NPTCI	Nouveau programme de troisième cycle interuniversitaire
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODI	Institut international pour le développement
OIM	Organisation internationale pour les migrations
OIT	Organisation internationale du Travail
OMC	Organisation mondiale du commerce
OMD	Objectifs du millénaire pour le développement
ONG	Organisation non-gouvernementale
OSC	Organisations de la société civile
PAA	Plan d'action d'Accra
PACT	Partenariat pour le renforcement des capacités en Afrique
PALOP	Institut de gestion macroéconomique et financière pour les pays lusophones d'Afrique
PAMNET	Groupe et réseau technique consultatifs sur l'administration et la gestion publiques
PARCOSIT	Projet d'appui au renforcement des capacités des organisations de la société civile et à l'interface au Tchad
PARECAP	Projet de renforcement de l'interface Etat-secteur privé-société civile
PARFIT	Programme d'appui à la responsabilité financière et à la transparence pour la lutte contre la pauvreté en République du Congo
PARLIANET	Groupe et réseau technique consultatifs sur les parlements et institutions parlementaires
PARP	Projet d'analyse des politiques et de la recherche
PASU	Cellule d'appui à l'analyse des politiques
PCI	Programme de comparaison internationale
PCP	Projet de renforcement des capacités parlementaires
PDM	Programme de développement municipal
PDTPE	Programme de perfectionnement professionnel et de formation en économie
PE	Protocole d'entente
PEARL	Projet de conférences et d'ateliers sur la paix, le leadership et le développement à l'intention d'éminentes personnalités d'Afrique
PFN	Point focal national
PHRD Fund	Fonds de développement des ressources humaines et des politiques
PNRC CAF	Programme national de renforcement des capacités - Cellule d'appui à la formation
PNRC - CMAP	Programme national de renforcement des capacités - Centre mauritanien d'analyse de politiques
PNRCB	Programme national de renforcement des capacités du Burundi
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPTÉ	Pays pauvres très endettés
PRECAGEF	Projet de renforcement des capacités en gestion économique et financière

PRECAREF	Projet de renforcement des capacités de responsabilité financière et de transparence
PRECASP	Projet de renforcement des capacités de lutte contre la pauvreté
PREGESCO	Projet de renforcement des capacités de la société civile dans la prévention et la gestion des conflits en Afrique centrale
PRICIEGA	Programme de renforcement des capacités des institutions de contrôle et d'inspection
PRIECA/AO	Projet pour le renforcement de l'interface entre les Etats et chambres d'agriculture de l'Afrique de l'Ouest
PRIESP	Projet de renforcement de l'interface entre l'Etat et le secteur privé
PRIME	Initiative pour la programmation, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la réduction de la pauvreté
PSCGT	Fonds pour la gouvernance d'entreprise du secteur privé
PSMT	Plan stratégique à moyen terme
PSMTP	Programme de formation en gestion du secteur public
PTCI	Programme de troisième cycle interuniversitaire publiques
PwC	PrinceWaterhouseCoopers
RCBP	Programme de renforcement des capacités du Rwanda
RDC	République démocratique du Congo
RECADIP	Projet de renforcement des capacités de la société civile et du secteur privé pour le dialogue interpartenariat en République du Congo
RECOFEM	Projet de renforcement des capacités des organisations féminines du Mali
RENFOR	Projet de renforcement des capacités de la Communauté économique des Etats de l'Afrique centrale
RESAPOD	Réseau d'appui aux politiques de développement
RESPEC	Projet de renforcement des capacités en statistiques, études prospectives et planification pour la lutte contre la pauvreté en République du Congo
RGC-B	Réseau de gestion des connaissances du Burkina Faso
SADC	Communauté de développement de l'Afrique australe
SAFEWIND	Guichet de financements approuvés par le Secrétariat
SANGOCO	Coalition des organisations non-gouvernementales d'Afrique du Sud
SARIPS	Institut régional d'études politiques pour l'Afrique australe
SDC	Agence suisse de développement international
SENAREC	Secrétariat national pour le renforcement des capacités
SIMT	Projet de système d'information sur le marché du travail
SIWP	Stratégie et programme de travail indicatif
SNV	Organisation de développement des Pays-Bas
SOP	Sondage d'opinion du personnel
SPM-KSP	Programme de partage des connaissances des décideurs et praticiens du développement de haut niveau
STATNET	Groupe et réseau technique consultatifs sur le renforcement des capacités statistiques nationales
TANGO	Association des organisations non-gouvernementales de Gambie
TAPNET	Groupe et réseau technique consultatifs
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UA/OUA	Union africaine/Organisation de l'Unité africaine
UCCBP	Programme national de renforcement des capacités de l'Ouganda
UE	Union européenne
UEMOA	Union économique et monétaire de l'Afrique de l'Ouest
UJAO	Union des journalistes de l'Afrique de l'Ouest
UNAM	Programme de maîtrise en politiques et administration publiques de l'Université de Namibie
UPA	Universités partenaires africaines
UPE	Unité de politique économique
USAID	Agence américaine pour le développement international
VOICENET	TAPNET sur la professionnalisation de l'expression du secteur privé et de la société civile
WAIFEM	Institut ouest-africain de gestion financière et économique
WBI	Institut de la Banque mondiale
ZEPARU	Cellule d'analyse de la politique économique et de recherche du Zimbabwe
ZIPAR	Institut zambien de recherche et d'analyse politique
ZO	Zone d'opération
ZWRCN	Centre de documentation et réseau des femmes du Zimbabwe

## CONSEIL DES GOUVERNEURS (AU 31 DECEMBRE 2008)

### Gouverneur

Louise Clément (Présidente)  
Eamonn McKee (Vice-président)  
Goodall Gondwe (Vice-président)  
Abderrahmane Ould Hama Vezaz (Vice-président)  
Obiageli Katryn Ezekwesili  
Louis Kasekende  
Pascal I. Koupaki  
Kelapile Ndobano  
Jean-Baptiste Compaoré  
Denise Sinankwa  
Louis-Paul Motaze  
Sylvain Maliko  
Ousman Mattar Bremé  
Pierre Mousa  
Olivier Kamitsti Etsu  
Charles Diby Koffi  
Johnny Flento  
Jorma Suvanto  
Michel Prom  
Blaise Louembe  
Anthony Akoto Osei  
Mihail Koukakiss  
Benedicte Vibe Christensen  
Venkatinsan Ashok  
Amos M. Kimunya  
Ivohasina Razafimahefa  
Ahmadou Abdoulaye Diallo  
G. Wong So  
Wepke Kingma  
Ali Mahaman Lamine Zeine  
Shamsudden Usman  
Poul Engberg-Pedersen  
James Musoni  
Raul Antonio da Costa Cravid  
Abdoulaye Diop  
Al Zubeir Ahmed Al-Hassan  
Absolom M.C. Dlamini  
Staffan Smedby  
Zakhia H. Meghji  
Ezra Suruma  
Gilbert Fossoun Houngbo  
Marcus Manuel  
Ron Greenberg  
Ng'andu P. Magande  
Samuel Mumbengegwi

### Membre

Canada  
Irlande  
Malawi  
Mauritanie  
Banque mondiale  
BAD  
Bénin  
Botswana  
Burkina Faso  
Burundi  
Cameroun  
République centrafricaine  
Tchad  
Congo (Brazzaville)  
Congo (RDC)  
Côte d'Ivoire  
Danemark  
Finlande  
France  
Gabon  
Ghana  
Grèce  
FMI  
Inde  
Kenya  
Madagascar  
Mali  
Maurice  
Pays-Bas  
Niger  
Nigéria  
Norvège  
Rwanda  
Sao Tomé & Principe  
Sénégal  
Soudan  
Swaziland  
Suède  
Tanzanie  
Ouganda  
PNUD  
Royaume-Uni  
Etats-Unis  
Zambie  
Zimbabwe

### Suppléant(s)

Anne Banwell  
Cait Moran; Patrick Coleman  
Patrick Kamwendo  
El'Hassen Ould Zein  
  
Sibiry Tapsoba  
Soulé Mana Lawani  
Boniface G. Mphethe  
Lucien Marie Noel Bembamba  
Abdallah Tabu Manirakiza  
Yaouba Abdoulaye  
  
Pacifique Issoibéka  
Ferdinand Essambo Lukye  
Marius Bessy  
Ove Fritz Larsen  
Sanna Halinen; Petri Wanner  
  
Anaclet Bissielo  
Nana Juaben-Baoten Siriboe  
  
Alfred Kammer  
  
Wycliffe Ambetsa Oparanya  
Haja Nirina Razafinjatovo  
Abou-Bakar Traoré;  
  
Ank Willems  
Yacoubou Mamane Sani  
A.I. Pepple  
Arve Ofstad  
Charles Karake  
  
Oumar Sylla  
Lual Deng  
Mbuso C. Dlamini  
  
Mustafa Haidi Mkulo  
Fred Omach  
Barbara Barungi  
Mark Smith; Liz Peri  
Bruno Barungi  
Jonas Shakafuswa  
Willard L. Manungo

## CONSEL D'ADMINISTRATION (AU 31 DECEMBRE 2008)



*Emmanuel Tumusiime-Mutebile  
Président*



*Abdellatif Bernoussi*



*Tchabouré Aimé Gogué*



*Jan Isaksen*



*Kithinji Kiragu*



*John Loxley*



*Anand Rajaram*



*Edwin N. Forlemu*



*Lare Sisay*



*Frans Werter*



*Kerfalla Yansane*



*Ginette-Ursule Yoman*

## MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



**Emmanuel Tumusiime-Mutebile**  
Président du Conseil d'administration

L'année a démarré par un changement de direction à la Fondation suite au départ du Dr Soumana Sako qui a occupé les fonctions de secrétaire exécutif de janvier 2000 à janvier 2008. Le Dr Edwin Forlemu a été nommé secrétaire exécutif par intérim assurant aux partenaires la continuité.

L'année marque également la deuxième année de mise en œuvre du Plan stratégique à moyen terme (PSMT) 2007-2011 qui a guidé les activités du Secrétariat dans un environnement très contraignant du pays hôte. La Fondation a lancé un certain nombre d'initiatives clés au cours de l'année à savoir : la création en février du Département chargé du suivi et de l'évaluation des opérations

ainsi que quatre comités essentiels à savoir le Groupe d'amélioration du bien-être du personnel, le Groupe de travail sur l'intégration de la dimension de genre, le Comité sur la continuité et l'ajustement des opérations et le Groupe de travail sur l'amélioration de la capacité d'absorption. Par ailleurs, des groupes de travail spécialisés ont été mis sur pied à l'effet d'examiner et de réviser les manuels existants et directives relatifs aux bénéficiaires de dons, aux décaissements pour les opérations de dons, à la cession d'avoirs pour les bénéficiaires des dons de l'ACBF, à l'audit interne, aux opérations de l'ACBF et aux procédures financières et administratives. Par ailleurs, deux audits ont été lancés en novembre 2008 : audit des ressources humaines et investigation financière.

Une activité majeure du Conseil d'administration et du Secrétariat a été l'élaboration de la stratégie de mobilisation de ressources pour le financement du PSMT 2007-2011. Celui-ci est estimé à 350 millions de dollars américains pour une période de cinq. Au cours de la réunion du Conseil des gouverneurs des 26 et 27 juin 2008 à Paris, France, de nouvelles contributions ont été annoncées en faveur du Fonds Fiduciaire de l'ACBF pour la mise en œuvre du plan. Le Rapport annuel de la Fondation ainsi que les comptes de l'exercice 2007 et la Politique de genre y ont été approuvés. Les contributions annoncées en 2008 s'élèvent à 199,002 millions de dollars américains, laissant un écart de financement d'environ 151 millions de dollars. Par mesure de précaution et tenant compte de cet écart, le Conseil des gouverneurs a demandé que le PSMT soit redimensionné. Il a fixé au président du Conseil d'administration un calendrier pour cet exercice ainsi que l'évaluation de la performance du plan au cours du deuxième semestre 2009.

La stratégie de mobilisation de ressources reconnaissait ainsi la nécessité de doter la Fondation d'une base de financement plus systématique, prévisible et durable. Elle a également révélé la nécessité pour la Fondation de poursuivre l'adaptation de l'ampleur du déficit de capacités en Afrique subsaharienne et mis en exergue l'effet qu'un tel déficit continue de produire sur le développement du continent. Dans le cadre de la stratégie, une équipe a été mise sur pied pour sa mise en

œuvre. Sous la conduite du Dr Edwin Forlemu, l'équipe s'est rendue au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, à Djibouti, en France, au Ghana, aux Pays-Bas, au Nigéria, en Norvège, au Rwanda, en Suède, en Suisse et en Tunisie.

Concernant le volet projets et programmes, la Fondation a souligné l'importance de l'élaboration de profils de renforcement des capacités nationaux et régionaux. L'accent a été mis sur les programmes nationaux pour de meilleurs résultats, même si les opérations des projets restent vitales pour le portefeuille de la Fondation. Ceci permettra d'encourager une approche cohérente et systématique de réalisation de chaque objectif stratégique du pays en matière de renforcement des capacités. La performance dans l'élaboration de profils des capacités n'a pas répondu aux objectifs. Sur une cible de neuf profils, cinq profils nationaux et l'évaluation des besoins en capacités ont été lancés. Trois programmes de renforcement des capacités ont été élaborés dont deux au Burundi et en République centrafricaine centrés sur le renforcement de l'efficacité du secteur public. Le troisième programme est un programme régional de renforcement des capacités économiques du Marché commun de l'Afrique de l'Est et australe (COMESA). Sept projets/programmes régionaux ont été planifiés dont cinq réalisés ; deux en appui direct aux communautés économiques régionales en vue de renforcer les capacités pour les processus d'intégration régionale. Dans les pays sortant de conflit, la Fondation a élaboré deux projets en Angola en appui au renforcement des capacités de l'administration et en Sierra Leone pour le renforcement des capacités du Parlement national. En tout, 22 projets et programmes ont été soumis et approuvés par le Conseil d'administration à hauteur de 25,452 millions de dollars américains.

Au cours de l'année, les activités de gestion des connaissances ont porté sur le développement de quatre réseaux nationaux des connaissances.

Concernant les publications, six notes de résultats et recommandations ont été produites, un guide d'application des connaissances, cinq mémoires sur le développement dans le cadre du programme des décideurs de haut niveau, deux articles hors-série et six documents de travail. Le département a organisé entre autres activités les rencontres annuelles des réseaux et groupes techniques consultatifs (TAPNET) tenues au Botswana en avril et la seconde réunion annuelle du Forum des instituts africains d'analyse de politiques tenue au Gabon en décembre. Dans le cadre des activités d'appui aux programmes, la Fondation a organisé deux ateliers de dissémination des procédures de non-objection de l'ACBF. Les ateliers ont été centrés sur le renforcement de la gouvernance et la gestion des projets et programmes appuyés par l'ACBF pour une meilleure appropriation, obligation de rendre compte, transparence, efficacité et efficience. L'atelier anglophone a eu lieu en l'Éthiopie et l'atelier francophone au Burkina Faso.

Je voudrais exprimer ma gratitude au Conseil des gouverneurs pour l'appui politique et financier qu'il apporte à la Fondation. Concernant le Conseil d'administration, permettez-moi de remercier mes collègues pour leur travail d'équipe et leurs précieuses contributions dans tous les aspects. À la direction et au personnel du Secrétariat de l'ACBF, j'exprime ici ma gratitude pour le travail énorme qu'ils abattent dans un environnement difficile tout en assurant la continuité des activités au gré des changements. Je demeure convaincu que la Fondation se renforce de plus en plus en consolidant ses leçons et expériences combinées. A toutes les parties prenantes de l'ACBF, nous disons merci pour votre soutien permanent.



Emmanuel Tumusiime-Mutebile  
Président du Conseil d'administration

## DÉCLARATION DE LA SECRETAIRE EXECUTIVE



**Frannie A. Léautier**  
Secrétaire Exécutive

Le Rapport annuel 2008 de l'ACBF met l'accent sur les progrès réalisés par la Fondation au cours de l'année considérée. Celle-ci a été marquée par le départ du Dr Soumana Sako au terme de son mandat en tant que secrétaire exécutif et la nomination du Dr Edwin Forlemu comme secrétaire exécutif par intérim. La transition est intervenue à un moment où la crise financière mondiale a suscité beaucoup d'incertitudes notamment en ce qui concerne le financement des donateurs. Toutefois, la Fondation a réagi à ces événements avec une attitude positive. A cet égard, elle a pu poursuivre ses activités tout en se lançant dans une campagne vigoureuse, mais fructueuse, de mobilisation de ressources au profit de son Plan stratégique à moyen terme (2007-2011).

Il me plaît de constater qu'en dépit des incertitudes financières mondiales, les membres africains de l'ACBF ont pu quadrupler leurs contributions, de 3

millions de dollars américains en 1992 à 12 millions en 2008. Il est à noter que le Nigéria a multiplié par quatre sa contribution qui est passée de 250 000 \$EU et à un million de dollars. D'autres membres comme le Gabon, le Botswana, le Cameroun et le Zimbabwe ont également annoncé des montants supérieurs aux 250 000 \$EU requis. Ces développements prometteurs témoignent clairement de l'appréciation des Etats africains et de leur sens accru d'appropriation des projets et programmes de renforcement des capacités de l'ACBF.

Au cours de l'année considérée, l'ACBF a pu obtenir les financements promis pour son Plan stratégique à moyen terme II (2007-2011) pour un montant de 199 002 millions de dollars américains. À cet égard, il convient de noter l'annonce sans précédent de 150 millions de dollars américains par la Banque mondiale. Plusieurs pays membres, y compris sans s'y limiter, les pays ci-après ont également honoré leurs engagements : Canada (8 millions de dollars canadiens), Norvège (40 millions NOK), Tanzanie (550 000 \$EU), Rwanda (300 000 \$EU), Ouganda (250 000 \$EU) et Ghana (200 000 \$ EU). Concernant les engagements passés, le Danemark, la République d'Irlande et le Zimbabwe ont entièrement honoré leurs engagements vis-à-vis du Fonds africain de renforcement des capacités (Fonds ACB) phase II. De même, les Pays-Bas, la Suède, le Royaume-Uni, (à travers le DFID), le Gabon, le Mali, le Rwanda et la Zambie ont entièrement honoré leurs engagements à l'égard du PSMT I. Le Secrétariat a également renouvelé ses efforts à l'endroit de l'Australie, l'Allemagne, l'Italie, le Portugal, l'Espagne et la Corée ainsi que l'Union européenne. Les efforts se poursuivent visant au versement des contributions annoncées.

L'appropriation de l'institution par l'Afrique s'est également accrue au cours de l'année avec de nouveaux membres – Sierra Leone et Djibouti – sur le point d'annoncer des contributions au fonds d'affectation spéciale de la Fondation. L'ACBF compte aujourd'hui 45 membres – dont trois organismes parrains (BAD, PNUD et Banque mondiale), le Fonds monétaire international, 29 pays africains et 12 pays non africains.

Sierra Leone et Djibouti – sur le point d'annoncer des contributions au fonds d'affectation spéciale de la Fondation. L'ACBF compte aujourd'hui 45 membres - dont trois organismes parrains (BAD, PNUD et Banque mondiale), le Fonds monétaire international, 29 pays africains et 12 pays non africains.

La Fondation est consciente des obstacles qui se dressent sur son chemin, notamment les importants défis identifiés dans les rapports d'audit des ressources humaines et d'investigation financière qui viennent d'être finalisés. Il me plaît toutefois de noter que ces défis sont en train d'être relevés. Les détails seront donnés dans le Rapport annuel 2009. Je suis par conséquent très optimiste quant aux possibilités et opportunités de mettre à profit les talents créatifs du personnel, des partenaires et des clients de la Fondation. En se tournant vers l'avenir, l'ACBF envisage de renforcer ses partenariats existants tout en nouant de nouvelles collaborations de façon à accroître notre capacité à mener des activités de renforcement des capacités efficaces et durables. Qui plus est, la ressource la mieux convoitée de l'ACBF – son personnel professionnel et d'appui – est très engagée et motivée par notre mission fondamentale : se doter de capacités humaines et institutionnelles durables pour la réduction de la pauvreté en Afrique.

Au cours de la mise en œuvre de notre Plan stratégique à moyen terme, la Fondation visera à catalyser un changement fondamental de façon à nous distinguer de la myriade d'acteurs intervenant dans le domaine du développement des capacités. Consciente de ce fait, l'ACBF entend privilégier davantage les résultats, s'inspirer des réussites et utiliser efficacement les capacités existantes de manière à transformer son approche et son engagement à l'égard du développement des capacités. Ce faisant, elle documentera les résultats provenant de la qualité de son portefeuille, l'efficacité avec laquelle elle emploie les ressources ainsi que l'ajustement de ses opérations et procédures découlant de l'évaluation et de l'apprentissage.

Cette vision épouse bien l'adoption par l'ACBF du cadre de gestion axée sur les résultats de développement approuvé par le Conseil des gouverneurs à sa 17<sup>e</sup> session annuelle de juin 2008. Le nouveau département chargé du suivi et de l'évaluation des opérations animera l'intégration du cadre dans l'ACBF. Ce cadre permettra à l'institution d'améliorer sa performance en encourageant une orientation stratégique dans ses projets et programmes ainsi qu'une culture de performance pour l'atteinte des résultats. L'accent placé sur les résultats de développement améliorera la pertinence de l'ACBF en tant qu'organisation responsable, privilégiant les résultats et motivée par les connaissances en phase avec les bonnes pratiques

internationales de l'OCDE/DAC en matière de suivi et évaluation.

L'année a été également celle de l'adoption officielle par le Conseil des gouverneurs de l'ACBF, lors de sa 17<sup>e</sup> session annuelle, de la Politique de genre de l'institution. Il s'agit là de la contribution de la Fondation à la réalisation de l'objectif 3 des OMD qui vise à promouvoir l'égalité entre les sexes et à autonomiser les femmes. La politique sera mise en œuvre tant au niveau du Secrétariat que des opérations de l'ACBF et devrait donner au personnel une orientation claire et spécifique. Elle permettra d'améliorer la conception, l'élaboration et la gestion des projets et programmes de renforcement des capacités soucieux de l'égalité entre les sexes et intensifiera la participation et l'influence de l'ACBF dans divers forums. La politique permet également de suivre et de mesurer les progrès de sa mise en œuvre.

La pérennité de l'ACBF dans ce monde complexe d'aujourd'hui dépend de son aptitude à trouver un équilibre entre créativité et efficacité, ampleur et qualité et vitesse avec souci du détail. La Fondation a donc besoin de personnes reconnues pour leur professionnalisme, leur intégrité et leur engagement à relever le déficit de développement des capacités en Afrique.

En nous tournant vers l'avenir, il est essentiel que ceux qui pensent comme nous que les interventions d'aujourd'hui en matière de développement des capacités ainsi que les décisions stratégiques qui en découlent, peuvent être améliorées et que les défis de demain peuvent être anticipés, se joignent à nous dans la construction d'un nouveau chemin pour l'ACBF.

Je voudrais dire ma sincère gratitude aux conseils des gouverneurs et d'administration, aux projets, aux partenaires et aux parties prenantes de l'ACBF pour leur appui financier et politique constant. Je suis honorée par la confiance que le Conseil a placée en moi, en n'oubliant pas la patience requise pour obtenir des résultats et consciente de l'impatience et des efforts à faire pour y arriver le plus rapidement.



Frannie Léautier  
Secrétaire exécutive

## ADDENDUM

Un certain nombre d'événements importants pour l'avenir de la Fondation se sont déroulés au cours des mois écoulés. Bien que se situant en dehors du cadre du Rapport annuel de l'exercice 2008, c'est-à-dire après le 31 décembre 2008, le Secrétariat et le Conseil d'administration ont estimé important de les mentionner ici, quoi que brièvement, et de les développer dans le Rapport annuel de l'exercice 2009. Il s'agit d'abord de la finalisation en mai 2009 des vérifications des ressources humaines et juricomptable, la convocation en juin 2009 d'une session extraordinaire du Conseil d'administration à l'effet d'examiner les conclusions des audits externes, la prise de fonction en juillet 2009 du secrétaire exécutif titulaire et la préparation et la mise en œuvre du plan d'action de gestion afin de faire face aux défis identifiés dans les audits des ressources humaines et juricomptable.

*Audit des ressources humaines et investigation financière* – Les audits commandés par le Conseil d'administration en novembre 2008 ont été finalisés en mai 2009.

*Session extraordinaire du Conseil d'administration* – En juin 2009, le Conseil d'administration de l'ACBF s'est réuni à Harare, Zimbabwe, à l'effet d'examiner les conclusions des audits ci-dessus. Il a mis en congé administratif, en attendant de réexaminer les cas plus tard, quatre administrateurs avec effet immédiat. M. Lare Sisay, membre du Conseil d'administration a été désigné chef de l'équipe de

transition jusqu'à la prise de fonction du secrétaire exécutif titulaire. À sa 41<sup>e</sup> session ordinaire tenue à Marseille, France, du 31 août au 1<sup>er</sup> septembre 2009, le Conseil a pris d'autres mesures visant à renforcer le cadre de contrôle de la Fondation, y compris l'approbation du plan d'action de gestion.

*Prise de fonction du nouveau secrétaire exécutif* – Le Dr Frannie A. Léautier a pris fonction le 1<sup>er</sup> juillet 2009 en qualité de secrétaire exécutif titulaire. Le Dr Léautier a travaillé avec l'équipe de transition afin de sécuriser les comptes bancaires de l'ACBF et a commencé à appliquer les mesures visant à resserrer les contrôles fiduciaires au sein de la Fondation. La secrétaire exécutive a également eu des entretiens approfondis avec le personnel en l'invitant à une réflexion individuelle et un travail de groupe qui se sont traduits par une stratégie et une vision évolutives de la Fondation.

*Mise en œuvre du plan d'action de gestion* – Le Secrétariat est en train de faire face aux défis identifiés par les audits externes en mettant en œuvre un plan d'action de gestion qui vise à renforcer et à réformer les structures, les fonctions, les procédures, les produits et la performance de l'ACBF, avec un accent particulier sur l'amélioration de l'approche d'évaluation et de gestion des risques ainsi que sur le cadre de contrôle. Lors de sa 41<sup>e</sup> session ordinaire tenue à Marseille, en France, du 31 août au 1<sup>er</sup> septembre 2009, le Conseil d'administration a évalué les progrès réalisés dans la mise en œuvre du plan d'action dont les détails seront donnés dans le Rapport annuel de l'exercice 2009.



# RÉSUMÉ ANALYTIQUE

## RÉSUMÉ ANALYTIQUE

L'année 2008 marque la deuxième année de mise en œuvre du second Plan stratégique à moyen terme de l'ACBF (PSMT II, 2007-2011). Faits saillants :

(a) *Conférence pour les annonces de contributions* : la Fondation a organisé le 3 février 2007 à Paris, en France, une conférence pour les annonces de

contributions à l'effet de mobiliser les ressources destinées à la mise en œuvre du PSMT II. Près de 199,002 millions de \$EU ont été levés laissant à un écart de financement de 150 millions de \$EU. Afin de faire face à ce déficit, l'ACBF s'est lancée dans une campagne vigoureuse de mobilisation de ressources au cours de l'année.

Tableau 1. Résumé des opérations, ressources et finances de l'ACBF, 2005 – 2008

Rubriques	2008	2007	2006	2005
• Total du nombre de dons approuvés par le Conseil d'administration	227	211	193	61
• Total du nombre de réseaux nationaux des connaissances (CLKNETS)	6	7	5	5
• Total du nombre de dons aux points focaux nationaux (PFN)	26	26	26	26
• Total du nombre d'opérations SAFEWIND & ACNET approuvées	94	82	70	51
• Total du nombre d'opérations actives	142	170	160	139
• Nombre d'opérations approuvées	16	18	32	25
- dons aux nouvelles opérations	4	12	20	13
- dons aux opérations refinancées	12	6	12	12
• Total du nombre de pays couverts	40	40	40	40
• Total du nombre d'opérations en cours				
- secteur public	107	133	126	108
- interface	24	29	28	25
- interventions stratégiques dont CLKNETS	6	8	6	6
- SAFEWINDS	6			
• Revues à mi-parcours	19	8	15	19
• Missions d'évaluation et de supervision	373	419	380	351
• Missions d'évaluation des besoins en capacités	5	6	8	6
	<b>En millions de US\$</b>			
Coût total des opérations	1 135.63	1 124.63	1 041.09	897.30
Total des engagements opérations	412.94	388.96	358.47	287.81
Nouveaux engagements	22.57	29.55	68.80	35.34
Total des décaissements	253.207	218.14	182.08	150.98
Total des engagements de cofinancement	369.21	357.07	333.53	310.56
Total des contributions versées (Phase I)	67.07	67.07	67.07	67.07
Total des contributions versées (Phase II)	40.47	40.47	40.47	40.27
Total des contributions versées (Phase ACBF-PACT)	275.04	242.09	217.33	175.56
Total des revenus de placement	46.46	34.70	25.18	22.56

(b) *Approbation de nouveaux projets et programmes* : le Conseil d'administration a approuvé 16 projets et programmes au cours de l'année considérée, dont dix (10) nouveaux projets complets, six (6) projets de refinancement et deux (2) réseaux nationaux des connaissances (CLKNET) au Burkina Faso et au Ghana.

(c) *Plan d'action d'Accra* : la participation active de la Fondation au forum de haut niveau sur l'efficacité de

l'aide organisé du 2 au 4 septembre 2008 à Accra, au Ghana, a été extrêmement utile pour une meilleure visibilité des l'ACBF en tant qu'acteur clé dans le domaine du renforcement des capacités du continent. La délégation de l'ACBF conduite par le Dr Edwin Forlemu, Secrétaire exécutif par intérim, a rencontré un grand nombre de partenaires potentiels dont le Japon, l'Organisation de coopération et le développement économiques - Comité d'aide au développement (OCDE-CAD), les Pays-Bas, la Sierra Leone et la Banque

islamique de développement. Elle a saisi cette occasion pour faire une déclaration dans laquelle elle a souligné la place centrale du renforcement des capacités dans les efforts visant à rendre l'aide meilleure et plus efficace. La déclaration a mis l'accent sur trois facteurs sous-jacents importants pour un renforcement efficace des capacités : (i) la nécessité de disposer d'un leadership capable et d'un savoir-faire pour impulser le changement, (ii) la nécessité d'avoir une vision déterminante permettant d'orienter les efforts des Etats et autres parties prenantes et (iii) la nécessité de disposer d'un environnement favorable de règles, de processus et d'organisations pour guider les acteurs.

(d) *Politique de genre de l'ACBF* : le Conseil des gouverneurs de l'ACBF a officiellement approuvé lors de sa 17<sup>e</sup> session annuelle de juin 2008 la Politique de genre de l'institution. La politique sera mise en œuvre tant au niveau du Secrétariat que des opérations de l'ACBF et devrait donner au personnel une orientation claire et spécifique. Elle permettra d'améliorer la conception, l'élaboration et la gestion des projets et programmes de renforcement des capacités soucieux de l'égalité entre les sexes. La politique permet également de suivre et de mesurer les progrès de sa mise en œuvre.

(e) *Gestion du portefeuille de projets et programmes de l'ACBF* : soucieuse de disposer d'un portefeuille de projets et programmes viables, la Fondation a effectué 373 missions d'évaluation et de supervision de projets, entrepris 19 revues à mi-parcours des opérations en cours et 5 missions d'évaluation des besoins en capacités.

(f) *Gestion axée sur les résultats de développement* : la Fondation a adopté en 2008 le cadre de gestion axée les résultats de développement (GRD). Le Département suivi et évaluation des opérations (DSEO) sera chargé d'intégrer ce cadre à l'ACBF. Le cadre devrait améliorer la performance de la Fondation en encourageant une orientation stratégique dans les opérations des programmes et projets. L'accent mis sur les résultats de développement améliorera davantage la pertinence de l'ACBF en tant qu'organisation responsable, privilégiant les résultats et motivée par les connaissances, en conformité avec les bonnes pratiques internationales de l'OCDE/CAD en matière de suivi et évaluation.

(g) *Approfondissement des activités de gestion et de partage des connaissances* : la Fondation a poursuivi sa vaste panoplie d'activités de gestion des connaissances comprenant les réseaux des connaissances, la recherche opérationnelle et thématique, le programme de partage des connaissances des décideurs et praticiens du développement de haut niveau, les publications, les forums de gestion des connaissances et la mise au point du site Web.

(h) *Développement des activités de communication, de maillage, de partenariat et d'appui aux programmes* : l'ACBF a renforcé ses accords en vigueur de maillage et de partenariat avec la Commission des Nations Unies pour l'Afrique (CEA), l'Institut de la Banque mondiale (WBI), les AFRITAC du FMI, l'Union africaine (UA), le Réseau mondial pour le développement (GDN) et Microsoft, entre autres.

(i) *Amélioration des fonctions de gestion générale et financière* : en tant qu'organisation adulte, la Fondation a continué à améliorer ses fonctions générales et judiciaires internes de manière à utiliser ses ressources avec autant d'efficacité et d'efficience. Ces efforts sont accompagnés de mesures permanentes visant à renforcer la fonction d'audit interne ainsi que sa plateforme informatique dans l'espoir d'améliorer la spirale de travail des l'ACBF.

(j) *Mobilisation de ressources* : la Fondation a consacré l'année considérée à l'intensification de ses efforts de mobilisation de ressources, reconnaissant que le processus est à long terme et souvent produit des résultats après des années d'efforts soutenus. Les éléments essentiels de l'effort de mobilisation en place, la question cruciale demeure la recherche de ressources (cf. encadré 1, page 4).

Les éléments mentionnés ci-dessus couplés à la décision du Conseil des gouverneurs d'élaborer un plan stratégique redimensionné cadrant avec les ressources déjà mobilisées, ont dicté les efforts de mobilisation de ressources de la Fondation. Le plan à horizon mobile s'est donc fondé sur la compréhension selon laquelle il produirait des résultats plus optimums étant donné que la Fondation rationaliserait ses objectifs de financement tout en conservant sa capacité d'adaptation au cas où il y aurait davantage de ressources. Les plans futurs recommanderont un rôle accru de la fonction de partenariat, laquelle est devenue de plus en plus nécessaire en vue de porter plus loin les efforts de mobilisation de ressources de manière soutenue et réalisable.



Les membres du Conseil d'administration de l'ACBF lors de la réunion de Marseille (France).

#### Encadré 1: Campagne de mobilisation des ressources de l'ACBF

La Fondation a noté dans sa campagne de mobilisation des ressources pour l'exercice 2008 la satisfaction des engagements passés par les pays suivants : Danemark, République d'Irlande et le Zimbabwe qui ont intégralement versé leurs contributions au titre du Fonds ACB phase II. La Suède, le Royaume-Uni et la Zambie ont fait de même au titre du PSMT I. Le Gabon, le Mali et le Rwanda ont effectué des paiements pour ce plan. Les Pays-Bas se sont engagés à honorer l'intégralité de leurs promesses pour le PSMT I. Le Canada a pris les premières mesures pour régler sa contribution additionnelle de 8 millions \$CAN au titre du PSMT II.

Concernant le financement du PSMT II, 2007-2011, a reçu des annonces confirmées et à titre indicatif totalisant 199,002 millions \$EU. Ce montant comprend une promesse de 150 millions \$EU de la Banque mondiale pour 5 ans. A sa 17<sup>e</sup> session annuelle, la Fondation a reçu les annonces ci-après : Ghana (200 000 \$EU), Rwanda (300 000 \$EU), Tanzanie (550 000 \$EU), Ouganda (250 000 \$EU), Norvège (40 millions NOK). Un certain nombre de donateurs n'ont toujours pas annoncé leurs contributions au titre du PSMT II. Il s'agit du Congo (RDC), de la France, du FMI, de l'Inde, de l'Irlande, du Japon, des Pays-Bas, du Soudan, de la Suède et des Etats-Unis. La Fondation espère que ces contributions attendues seront annoncées bientôt.

Dans l'optique de lever l'intégralité des ressources nécessaires au financement du PSMT II, la Fondation a envisagé et pris des mesures visant à faire intervenir des bailleurs de fonds non traditionnels comme les fondations familiales et les sociétés privées (les fondations Mo Ibrahim, Rockefeller, Aga Khan, le Fonds de l'OPEP de développement international et la Fondation Soros). L'objectif d'une telle collaboration est de mobiliser des ressources sous forme de subventions directes au profit du Fonds d'affectation spéciale commun ou par des partenariats de collaboration dans les domaines d'intérêt commun.

Le Secrétariat a également renouvelé ses efforts en direction de pays tels que l'Australie, l'Allemagne, l'Italie, le Portugal, l'Espagne et la Corée ainsi que l'Union européenne et renforcé ses partenariats de collaboration avec d'autres partenaires au développement comme la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA) par la signature d'un protocole d'entente portant sur l'analyse et la gestion économique, la statistique, la gouvernance, le genre et la gestion des connaissances.

Dans sa phase de redimensionnement afin de mieux faire face aux défis de développement du continent, le Secrétariat a noué des relations de travail avec l'Alliance pour une révolution verte (AGRA) tout en envisageant la collaboration dans le domaine de l'agriculture basée sur les résultats dans le contexte de la nouvelle crise alimentaire.

# EXEMPLES DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS : IMPACT DES OPÉRATIONS APPUYÉES PAR L'ACBF

## EXEMPLES DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS : IMPACT DES OPÉRATIONS APPUYÉES PAR L'ACBF

La performance des opérations appuyées par l'ACBF est restée bonne en 2008. Le plus grand impact de la Fondation est noté dans le domaine de l'analyse et la gestion de la politique économique. Bien que les opérations en matière de gestion financière et de professionnalisation des voix de la société civile et du secteur privé soient plus récentes, elles ont produit d'importants effets positifs en un temps relativement court.

Concernant la politique économique et la gestion, l'appui de l'ACBF s'est essentiellement matérialisé à travers son soutien aux instituts d'études politiques et aux programmes régionaux de formation. Les instituts appuyés par l'ACBF ont influencé les processus de prise de décision économique avec des effets notables grâce à un appui accru aux ministères, départements et banques centrales concernés à travers l'Afrique subsaharienne. Les instituts d'études politiques ont contribué à informer le débat sur la formulation des grands programmes de développement économique en fournissant une information de base. De plus, ils ont continué à jouer un rôle actif en éclairant les processus de prise de décision et de développement dans leurs pays respectifs. Ils ont fourni des avis de qualité, des contributions analytiques au processus de gestion de la politique économique et contribué à divers forums nationaux sur le développement. Ils ont contribué à générer des analyses indépendantes des politiques au profit des ministères, départements et banques centrales concernées, des partenaires au développement et autres parties prenantes de la région. Ils ont également contribué à renforcer les capacités des institutions nationales, des jeunes professionnels et des acteurs non étatiques à l'analyse des politiques et autres domaines connexes.

La visibilité des instituts tels que l'Institut botswanais d'analyse de la politique de développement (BIDPA), du Centre d'analyse des politiques économiques et sociales (CAPES) au Burkina Faso, du Centre d'études de politiques pour le développement (CEPOD) au Sénégal, du Centre d'analyse des politiques (CEPA) au Ghana, de

l'Institut kenyan de recherche et d'analyse de la politique publique (KIPPRA) et du Centre de recherche en politique économique (EPRC) en Ouganda, entre autres, ne cesse de grandir auprès des organismes publics, du secteur privé et de la communauté des bailleurs de fonds. En conséquence de cette visibilité, certains instituts comme le CEPOD et le CAPES ont mobilisé des cofinancements à des niveaux plus élevés qu'initialement prévu auprès du gouvernement et autre partenaires. Le CAPES et le KIPPRA ont procédé à des évaluations réussies qui ont confirmé leur pertinence par rapport aux efforts de leurs pays respectifs de renforcement des capacités en analyse des politiques et gestion du développement. Pour ce qui est du CAPES, son succès à améliorer l'accès aux connaissances sur le développement économique a été salué. Le KIPPRA a été également cité pour sa contribution au développement des connaissances en matière de politiques, de renforcement du dialogue des politiques et de constitution d'un pool d'experts nationaux en gestion de la politique économique.

L'engagement des responsables des instituts d'études politiques et leur aptitude à identifier les processus déterminants à travers lesquels ils peuvent peser sur le processus de formulation de politiques, constituent des facteurs majeurs de leur succès. Les instituts appuyés par l'ACBF tels que le KIPPRA et l'Institut d'analyse et de recherche en politiques (IPAR) au Kenya, le CEPA et le Projet d'institut pour la gouvernance démocratique (IDEG-CAP) au Ghana, l'EPRC en Ouganda et la Fondation pour la recherche économique et sociale (ESRF) en Tanzanie ont pu se mettre en réseau avec des institutions nationales et internationales telles que la Banque mondiale, le Fonds monétaire international, la Commission européenne, la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA), l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI) et diverses organisations de recherche à l'intérieur et en dehors de l'Afrique subsaharienne. Ils sont également membres actifs de plusieurs organismes aux plans national et sous-régional.

Le CEPA au Ghana et l'EPRC en Ouganda appuient également la gestion de la politique économique à

travers la mise au point de modèles macro-économiques, l'assistance au gouvernement dans les processus des documents de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP), la formulation de programmes nationaux de réformes économiques, les négociations commerciales et la gouvernance économique, les évaluations des besoins en capacités et l'établissement des coûts des projets dans le cadre des OMD, l'articulation de la vision à long terme du développement socio-économique. Les contributions des instituts d'études politiques se font essentiellement sous forme de recommandations stratégiques aux gouvernements, d'organisation de forums consultatifs pour le dialogue des politiques autour des questions essentielles de développement, la rédaction de documents d'orientation, de participation aux groupes de travail gouvernementaux et de révision des programmes et politiques gouvernementaux, entre autres. À titre d'exemple, bon nombre d'instituts ont été invités par les gouvernements à présenter des exposés de principes sur l'Accord de partenariat économique (APE) et les options disponibles au cas où les pays africains viendraient à ne pas signer l'accord. Deux instituts, le CEPD et l'EPRC, ont servi de points focaux pour la mise en œuvre des stratégies de réduction de la pauvreté - la stratégie de croissance accélérée (SCA) et le plan d'action pour l'éradication de la pauvreté (PAEP). Dans nombre de pays, le ministre de la planification consulte souvent les instituts d'études politiques sur les grandes questions de politique économique telles que le développement agricole, l'établissement du budget et la promotion du secteur privé. Ils ont contribué à la modernisation des systèmes de gestion économique dans certains pays comme la Guinée où l'institut a aidé à rendre opérationnel le système de gestion informatisée de la douane.

Les programmes de formation à la gestion de la politique économique (GPE) lancés dans sept universités à travers le continent, à savoir le Cameroun, la Côte d'Ivoire, la République démocratique du Congo, le Ghana, le Mozambique, l'Ouganda et dernièrement la Zambie, sont de plus en plus visibles et font l'objet de rapports positifs. Leurs diplômés entrent dans les institutions du secteur public et contribuent à changer les politiques dans leurs pays respectifs. De même, les

établissements et programmes de formation régionaux comme la formation macro-économique de la BCEAO/BEAC, le Consortium pour la recherche économique en Afrique (CREA) et le Programme de troisième cycle interuniversitaire (PTCI), ont fondamentalement contribué à améliorer la gestion de l'analyse de la politique économique en Afrique subsaharienne (cf. encadré 2, page 6).

En 2008, l'ACBF a poursuivi le programme d'amélioration de la transparence dans la gestion des ressources publiques grâce à son appui aux vérificateurs généraux, aux cours des comptes, aux institutions d'audit publiques et aux commissions des finances des parlements dans plusieurs pays. Les instituts appuyés par l'ACBF ont un impact considérable dans ce domaine grâce à l'accroissement du nombre de vérificateurs compétents pour la transparence des programmes nationaux de développement stratégique. En conséquence, le volume des missions de contrôle public ne cesse de d'augmenter dans plusieurs pays et ont considérablement gagné en qualité.

À Djibouti par exemple, les instituts appuyés par l'ACBF, le CCDB et l'IGE, ont contribué de manière efficace à l'amélioration de la qualité et de la crédibilité des données fournies sur les finances publiques en publiant un rapport annuel sur l'exécution du budget. Avec des outils d'investigation améliorés reçus à travers les activités de renforcement des capacités des projets du CCDB et de l'IGE, les vérificateurs de l'Etat ont pu mettre à nu plusieurs cas de fraude qui ont conduit à des poursuites administratives et judiciaires contre des responsables du secteur public accusés de détournement de deniers publics. Sur la base des recommandations du projet CCDB, la chambre des comptes de la Cour suprême de Djibouti a été promue en cour des comptes, lui conférant ainsi plus d'autonomie et de poids pour la formulation d'une stratégie publique de vérification, la planification de missions de vérification et la surveillance de l'application des recommandations sur la vérification. Au Sénégal, l'appui apporté au PRECAREF s'est traduit par d'importantes contributions à l'amélioration de la transparence à travers son soutien à un certain nombre de missions d'audit effectuées auprès d'entreprises étatiques ou institutions publiques, la formation de responsables du ministère des Finances ou de nouveaux programmes et techniques informatiques.

## Encadré 2 : Programme de doctorat en collaboration en économie – Entretenir le capital intellectuel de l'Afrique

Le programme de doctorat en collaboration (PCD), qui aujourd'hui est à sa deuxième phase, est devenu opérationnel lorsqu'il a accueilli sa première cohorte d'étudiants au cours de l'année universitaire 2002/2003. Huit universités d'Afrique subsaharienne appliquent le programme. Quatre d'entre elles sont des universités hôtes décernant des diplômes (UDD). Chacune des UDD organise chaque année l'enseignement des cours obligatoires pour les candidats des régions respectives. Les 4 universités hôtes décernant des diplômes sont :

- Université du Cap (Afrique du Sud)
- Université de Dar-es-Salaam (Tanzanie)
- Université d'Ibadan (Nigéria)
- Université de Yaoundé II (Cameroun)

Les quatre autres universités décernent des diplômes mais ne sont pas des universités hôtes. Il s'agit de :

- Université du Bénin (Nigéria)
- Université de Cocody (Côte d'Ivoire)
- Université de Nairobi (Kenya)
- Université de Witwatersrand (Afrique du Sud)

L'ACBF a octroyé au total 6,5 millions de dollars EU pour les PDC I et II. À ce jour, plus de 50 étudiants ont été diplômés. La plupart sont employés par les universités, les banques centrales et les institutions nationales de recherche en politique à travers l'Afrique. À titre d'exemple, le Dr Tarawalie Abubakar est le chef de l'Institut de management de l'Afrique de l'Ouest (WAMI) et le Dr Muhamed Jalloh est PDG de la Bourse de Sierra Leone.

L'aide financière de l'ACBF a permis une bonne mise en œuvre du programme par les universités. Elle a facilité le démarrage, le fonctionnement ainsi que les programmes et activités institutionnelles comprenant un mécanisme conjoint à une université donnée. Par ce don, le programme a contribué en partie au renouveau de l'enseignement supérieur en Afrique, en fournissant notamment l'infrastructure essentielle pour l'enseignement du niveau de doctorat en économie. Le PCD dépense près de 59 000 \$EU par étudiant pour l'ensemble du programme diplômant, soit un tiers de ce qu'un programme similaire coûterait dans les universités nord-américaines. L'institution responsable du don - le Consortium pour la recherche économique en Afrique (CREA) - a noué des partenariats fructueux avec les coparraineurs suivants du programme : Banque mondiale, Fondation Rockefeller, CRDI, Fondation Ford, NORAD, BAD, République d'Afrique du Sud, SIDA/SAREC, USAID, Fondation Gates. Le PCD et le CREA en général ont grandement contribué au renforcement de l'enseignement de l'économie et des capacités de recherche en Afrique subsaharienne.

Il reste évident que la demande pour le PCD dépasse le nombre de bourses disponibles, comme l'atteste le nombre de candidats qualifiés par rapport aux candidats aidés. Le nombre de candidats cherchant à entrer au programme a régulièrement dépassé quatre-vingt depuis 2002/2003 avec des ressources financières qui ne peuvent prendre en charge par an que 21 étudiants de première année (y compris ceux déjà en formation) pour l'ensemble de l'Afrique subsaharienne. Pour la phase II en cours, l'ACBF a prévu un don additionnel de 1 million de \$EU en appui à la gestion du programme de Yaoundé II.

Le caractère coopératif du PCD favorise la qualité et l'intensification de la recherche en économie, l'enseignement et l'analyse des politiques en Afrique. La conception du programme admet la mise en commun des ressources, fait réaliser des économies d'échelle, répond aux normes internationales, est pertinente pour l'Afrique et encourage l'appropriation locale. Le PCD ambitionne de former 400 doctorants à court et moyen termes.

Des initiatives régionales telles que le Pôle Dette de la BEAC/BCEAO au Cameroun, le MEFMI au Zimbabwe et WAIFEM au Nigéria, ont un impact de plus en plus visible sur l'émergence de techniques efficaces de régulation et de fonctionnement d'un marché des capitaux national et de gestion de la dette par des réformes qui ont aidé les pays bénéficiaires à reconstruire leurs institutions de gestion de l'aide.

Par ailleurs, la Fondation a accompagné le développement des statistiques et systèmes nationaux de statistiques fiables à travers le renforcement institutionnel des bureaux nationaux en augmentant le nombre de statisticiens compétents et en modernisant leur environnement de travail. Des progrès considérables ont été réalisés dans la révision de la Loi sur la statistique en 2008 grâce au projet de système statistique du Malawi. La loi révisée permet aujourd'hui au pays de produire et d'utiliser des données.

La phase pilote du système d'information du marché de l'emploi (LMIS-AFRISTAT) qui s'est achevée en avril 2008, a couvert cinq pays (Mali, Nigéria, Cameroun, Ouganda et Zambie), AFRISTAT servant d'organisme d'exécution. Le projet a sensibilisé les décideurs sur l'importance de disposer d'un système d'information fiable du marché du travail dans la formulation et l'amélioration des stratégies de réduction de la pauvreté. En conséquence, le gouvernement a apporté une contribution accrue à la collecte et la dissémination d'informations, notamment au Cameroun, au Nigéria, en Ouganda et en Zambie.

En République démocratique du Congo, le projet RESPEC a appuyé efficacement l'élaboration du premier document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP) du pays tout en augmentant le nombre de statisticiens compétents. CAMERCAP a continué d'appuyer l'Institut national de statistique dans la mise au point d'outils destinés à la conception et la surveillance du DSRP au Cameroun. De même, le PRCS-RCA a contribué à la formulation de la stratégie nationale de développement des statistiques par son soutien à l'Institut national de statistique de la République centrafricaine.

Bien que limités en nombre, les projets appuyés par l'ACBF des parlements nationaux et institutions

parlementaires ont contribué à l'amélioration de la capacité d'analyse des politiques de ces institutions en renforçant leur fonction de surveillance quant à la planification et la mise en œuvre de politiques et programmes publics.

L'appui de la Fondation aux parlements nationaux et institutions parlementaires du Bénin à travers la CAPAN, au Nigéria le PARP, en Afrique du Sud le PCP et la région d'Afrique australe à travers le SADEC-PF, s'est traduit par des résultats positifs en élargissant les connaissances et l'efficacité des parlementaires à s'acquitter de leurs responsabilités en tant que représentants élus, essentiellement par la formation. La CAPAN notamment au Bénin a permis à l'Assemblée nationale d'acquérir les outils et compétences nécessaires à l'accomplissement de sa mission (cf. encadré 3, page 10). Afin d'assister davantage l'Assemblée nationale du Nigéria dans le domaine de l'élaboration des politiques et d'analyse des projets de loi, le PARP a lancé un processus de planification stratégique pour l'élaboration de la législation qui comprend l'élaboration d'un programme pour les deux chambres.

L'administration parlementaire sud-africaine a été renforcée à travers le projet PCP. En outre, la recherche et les publications comprenant l'analyse des lois, les rapports annuels et les documents de base relèvent du projet. De même, le SADC-PF a contribué à la formation des parlementaires des pays membres à la planification stratégique et a renforcé leurs aptitudes à communiquer avec le public, notamment le secteur privé.

En reconnaissance du rôle déterminant joué par les acteurs non étatiques dans tout processus de développement, la Fondation a, au cours des années passées, accru son soutien aux organisations de la société civile et du secteur privé et encouragé le dialogue entre les trois acteurs à travers des projets d'interface.

Plusieurs projets d'interface appuyés par l'ACBF ont pu faire intervenir de manière efficace les acteurs non étatiques dans le processus de formulation des politiques et renforcé les partenariats entre toutes les parties prenantes dans leurs pays respectifs. L'Assemblée de coordination des ONG (CANGO) du Swaziland et le Conseil des ONG du Lesotho (LCN) ont contribué à amener les organisations de la société civile à prendre part à un certain nombre de processus nationaux d'élaboration des politiques. Le LCN a été

### Encadré 3 : Cellule d'analyse des politiques de développement de l'Assemblée nationale : renforcer la capacité d'analyse du Parlement béninois

La consolidation de la démocratie en Afrique renforce le rôle des parlements nationaux qui, d'institutions périphériques, sont devenus des organes législatifs et de formulation des politiques efficaces. Ceci change en conséquence le rôle du parlementaire qui est tenu aujourd'hui d'être plus perspicace et minutieux dans son analyse, ses idées et ses propositions. Toutefois, malgré le rôle grandissant du Parlement en Afrique subsaharienne, les contraintes de capacités limitent son efficacité. Les parlementaires ont souvent peu d'expérience technique dans les domaines sur lesquels ils doivent légiférer et très souvent ne bénéficient pas de l'appui d'un personnel parlementaire professionnel. Par conséquent, le déséquilibre entre la capacité de l'exécutif et celle du Parlement participe encore à la marginalisation des parlements de bon nombre de pays africains dans un contexte où la gouvernance est devenue une question centrale dans la réalisation des objectifs de réduction de la pauvreté.

L'ACBF octroie 1,5 million de dollars EU à la seconde phase de la Cellule d'analyse des politiques de développement de l'Assemblée nationale (CAPAN). La finalité de celle-ci est de renforcer les capacités de l'Assemblée nationale du Bénin afin de lui permettre d'exécuter son mandat constitutionnel et de jouer un rôle efficace en démocratie parlementaire afin de peser davantage sur la formulation et la mise en œuvre des politiques de développement en vue de la réduction de la pauvreté et la bonne gouvernance.

La CAPAN travaille directement avec l'Assemblée afin de mieux adapter son appui aux besoins et priorités des parlementaires. Elle apporte un soutien technique et consultatif aux différentes commissions, notamment la commission chargée de la rédaction des projets de loi. Ses activités de recherche et d'analyse ont fourni aux parlementaires l'information nécessaire à l'exécution efficace leur fonction de législateurs et de contrôle de l'exécutif. Les 83 parlementaires de l'Assemblée nationale béninoise ont suivi une formation dans un ou plusieurs domaines afin de les aider à comprendre l'environnement économique et social qui sous-tend la politique budgétaire et fiscale.

Le projet a documenté et formé les parlementaires ainsi le personnel de l'Assemblée nationale aux procédures, processus législatifs et à la révision des lois. Il appuie les initiatives de maillage des parlementaires afin de s'inspirer des meilleures pratiques du continent. La recherche effectuée par le personnel de la CAPAN sur les questions nationales pertinentes est mise à la disposition des parlementaires et fait souvent l'objet de séminaires auxquels ils sont invités. La dernière étude de la cellule sur la faisabilité de l'informatisation des listes électorales, encouragée par le gouvernement, a fait l'objet d'un large débat et a connu une participation record de plus de 40 députés.

La CAPAN a formé les journalistes accrédités à l'Assemblée nationale afin de les amener à mieux comprendre les procédures, discussions et débats parlementaires. Cette initiative vise à améliorer la capacité des journalistes à rendre compte des questions parlementaires afin de sensibiliser davantage le public et lui faire connaître les activités de l'Assemblée nationale. Les émissions radio en langues nationales d'un réseau de journalistes parlementaires sur les activités de l'Assemblée sont l'une des réalisations de la CAPAN.

La CAPAN a renforcé le rôle des parlementaires béninois. Ces derniers se sont mieux familiarisés avec les questions nationales, ce qui leur permet de prendre part plus efficacement aux débats sur le développement économique et politique. Une étude récente révèle que l'Assemblée nationale discute de plus en plus des questions de fond et que le nombre de questions adressées aux représentants du gouvernement lors des sessions parlementaires a considérablement augmenté au cours des deux dernières années. Les parlementaires, les commissions et le personnel comprennent mieux le processus budgétaire et les questions économiques et sociales grâce à l'appui de la cellule.

La performance de la CAPAN se confirme davantage par l'accroissement des fonds levés par le projet et la diversification de ses partenariats. La cellule est devenue le canal par lequel tous les bailleurs de fonds accompagnent l'Assemblée nationale. Le nombre des institutions financières est passé de 2 à 8, réduisant ainsi la part de l'ACBF dans le financement de ses activités de 56 % dans la phase I à 47 % dans la phase II. Un an après le lancement de la phase II, les contributions à cette dernière ont dépassé le montant de cofinancement légal.

Pour paraphraser le président de la Commission de rédaction des lois de l'Assemblée, « si la CAPAN n'avait pas été créée avec l'appui de l'ACBF en 2002, il aurait fallu impérativement la créer aujourd'hui. »

#### Encadré 4. Autonomisation des femmes : expériences des projets financés par l'ACBF

L'élaboration de la Politique de genre de la Fondation constitue l'un des faits majeurs des efforts de l'ACBF visant à faciliter l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. La finalité de la politique est de contribuer à la réalisation de l'égalité entre les femmes et les hommes en renforçant durablement les capacités humaines et institutionnelles pour réduire la pauvreté en Afrique subsaharienne.

Objectifs essentiels de la politique : (i) améliorer les capacités humaines et institutionnelles de l'ACBF à prendre en compte le genre, (ii) encourager l'intégration du genre dans les projets et programmes appuyés par l'ACBF, (iii) créer à l'intention de l'ACBF et de ses partenaires une plate-forme de partage des leçons et meilleures pratiques en matière d'intégration du genre et (iv) accroître le nombre de projets et programmes de renforcement des capacités qui encouragent la participation effective des femmes et leur représentation dans le processus de développement. La politique reconnaît par ailleurs l'importance de l'autonomisation des femmes dans les efforts visant à réaliser l'égalité des sexes et réduire la pauvreté.

En 2008, l'ACBF a poursuivi sa politique de promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes à divers niveaux, tant au niveau du Secrétariat que des projets et programmes. Le portefeuille d'interventions directes destinées au renforcement de l'expression et du rôle des femmes dans la formulation de politiques et le processus de gestion du développement en Afrique comprend aujourd'hui l'appui aux organisations ci-après, entre autres : Comité de coordination des organisations non gouvernementales, Zambie (NGOCC), Projet de renforcement des capacités des réseaux des femmes pour lutter contre la pauvreté en République du CAMEROUN (CAREF), Projet de centre d'appui au réseau des organisations des femmes du Gabon (CENAF), Projet de renforcement des capacités des ONG féminines au Mali (RCOFEM), Projet de centre de documentation et de réseau des femmes du Zimbabwe (ZWRN), Fonds de développement pour la femme africaine (AWDF), Association des femmes de l'Ouest (WAWA-AFAO) et l'Université des femmes du Zimbabwe. Ces projets se sont traduits par :

- Élargissement des partenariats pour la budgétisation du genre – L'exemple du ZWRN du Zimbabwe est considéré l'une des meilleures pratiques en matière de budgétisation du genre et de promotion de l'égalité des sexes. Le projet a réussi à faire jouer au ministère des Finances un rôle de premier plan dans l'intégration des questions de genre dans le processus budgétaire.
- Le renforcement par l'AFAO (régional), CASPOF (RDC), CAREF (Cameroun), CENAF (Gabon) et NGOCC (Zambie) des capacités des femmes pour leur participation au dialogue national, régional et continental des politiques et de la législation. À travers leurs activités, ces organisations ont renforcé les aptitudes et la prise de conscience des femmes des divers sujets allant de la réduction de la pauvreté, du genre et des droits de l'homme, des droits constitutionnels des femmes à la santé et sujets connexes, y compris le VIH/Sida.
- RECOFEM, CONGAFEN et CAPAN ont sensibilisé les femmes à participer plus activement à la course aux mandats électifs, ce qui s'est traduit par leur participation accrue aux affaires publiques et mandats électifs.
- Les unités d'études politiques appuyées par l'ACBF continuent d'effectuer une recherche d'avant-garde sur le genre en fournissant des données ventilées par sexe pour une meilleure compréhension de la participation de la femme au processus de développement. La diffusion de cette recherche est en train de modeler la formulation de politiques égalitaires fondées sur des résultats.

Au regard des déficits de capacités, l'appui de l'ACBF au renforcement des groupes de promotion du genre et aux organisations féminines reste essentiel si la femme doit jouer un rôle plus actif dans les processus économiques, sociales et politiques et influencer sur les politiques publiques pour une répartition plus équitable des ressources. L'ACBF doit par conséquent intensifier ses efforts en vue de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes par (i) un soutien accru aux organisations féminines nationales et régionales en les dotant non seulement de compétences analytiques mais également de soutien institutionnel, (ii) activités ciblant des groupes d'intérêts féminins dotés d'un cadre de mesure de la performance afin de suivre le portefeuille de la Fondation sur le genre et (iii) appui à la création de réseaux et forums de groupes d'intérêts féminins pour le partage d'expériences et de connaissances.

invité par le groupe parlementaire sur les affaires économiques à présenter les points de vue de la société civile sur le budget national 2008/2009 après sa présentation au Parlement. Cette activité visait à informer le comité, notamment sur les discussions qui ont suivi la présentation du budget.

IDEG-CAP du Ghana est régulièrement consulté par différents acteurs sur les questions de politique publique ainsi que sur les affaires relatives aux relations État/société civile. Ses activités n'ont cessé d'attirer l'attention des médias régionaux et internationaux. Ces derniers sollicitent régulièrement l'assistance de l'IDEG en matière d'analyse, de commentaire et d'interprétation des nouvelles questions de gouvernance démocratique, de réduction de la pauvreté et de politique et développement.

Les questions liées au genre ont continué de faire partie intégrante des opérations de la Fondation en 2008. A n'en pas douter, la Fondation s'est efforcée au cours des années passées d'accompagner l'autonomisation et la promotion des femmes du continent. Des interventions telles que le Projet de

renforcement des capacités des ONG féminines au Mali (RECOFEM), le Comité de coordination des organisations non-gouvernementales (NGOCC) en Zambie et le Projet de renforcement des capacités des réseaux des femmes pour lutter contre la pauvreté en République du Cameroun (CAREF), ont contribué à mieux les faire participer au processus de prise de décision dans leurs pays respectifs (cf. encadré 4, page 11).

À titre d'exemple, RECOFEM à travers ses études sur la participation de la femme dans la vie publique et sa situation dans le pays a permis de mieux comprendre la détresse de la Malienne et influencé la formulation de la politique nationale relative à l'égalité des sexes. Par ailleurs, le Projet de centre de documentation & réseau de la femme du Zimbabwe (ZWRN) constitue un bon exemple de meilleures pratiques dans la prise en compte des questions de genre au moment de l'élaboration du budget. ZWRN a amené le ministère des Finances à jouer le premier rôle dans la prise en compte les questions de genre dans le processus budgétaire, se conformant ainsi aux dispositions du Protocole sur le genre des chefs d'État et de gouvernement de la SADC ratifié en 2008.

# APERÇU DES ACTIVITÉS DE L'ACBF EN 2008

---

- Délibérations et décisions des conseils
  - Renforcement de la plate-forme institutionnelle
  - Gestion de l'entreprise
  - Finances
  - Gestion des connaissances
  - Visibilité institutionnelle et partenariats
  - Projets et programmes
  - Suivi et évaluation des opérations
  - Défis opérationnels et institutionnels
  - Rapport des vérificateurs indépendants (y compris les comptes audités et les notes)
-

## APERÇU DES ACTIVITÉS DE L'ACBF EN 2008



Les membres du Conseil d'administration de l'ACBF lors de la 17<sup>ème</sup> Session annuelle qui s'est tenue du 26 au 27 juin 2008 à Paris (France). Au premier rang au milieu: Mme Louise Clément, Présidente du Conseil des Gouverneurs de l'ACBF; à sa droite, Dr Edwin Forlemu, Secrétaire exécutif par intérim, qui a à sa droite, Prof. John Loxley, membre du Conseil d'administration de l'ACBF.

### A. Délibérations et décisions des conseils

#### Gouvernance

La gouvernance de la Fondation est à des niveaux : le Conseil des gouverneurs et le Conseil d'administration. Le Conseil des gouverneurs est le principal organe de décision. Au 31 décembre 2008, il comptait 45 membres représentant 41 pays (dont 29 africains), 3 organismes parrains (BAD, PNUD et Banque mondiale) et le FMI. Le Conseil d'administration qui est chargé de la conduite des opérations générales de la Fondation comprend 8 membres indépendants et 3 membres nommés par les organismes parrains. Le secrétaire exécutif de l'ACBF est membre de droit sans voix délibérative.

#### Le Conseil des gouverneurs

Le Conseil des gouverneurs a tenu sa 17<sup>ème</sup> session annuelle les 26 et 27 juin 2008 dans les bureaux de la Banque mondiale de Paris, France. Trois réunions techniques portant sur trois domaines d'action des gouverneurs : la Politique de genre de l'ACBF et sa mise en œuvre, la mise en place d'un système de suivi et évaluation, le solde de trésorerie de la Fondation et autres questions financières, ont précédé la session plénière du Conseil. Les conclusions des réunions techniques ont facilité les décisions du Conseil sur ces questions.

Le Conseil a eu également à débattre des efforts de

mobilisation de ressources, du projet de redimensionnement du PSMT II, la préparation de l'évaluation à mi-parcours du PSMT II, le Rapport annuel et les résultats financiers de l'exercice 2007 et le choix du comité de recrutement ainsi que l'élection du bureau du Conseil des gouverneurs. La 17<sup>ème</sup> session annuelle a enregistré un nombre impressionnant de gouverneurs et de gouverneurs suppléants ainsi que de membres potentiels à titre d'observateurs. La présidente du Conseil, Mme Louise Clément du Canada, a présidé la réunion.

#### Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a tenu deux réunions ordinaires au cours de l'année conformément à son mandat. La 39<sup>ème</sup> réunion ordinaire s'est tenue les 24 et 25 avril 2008 et la 40<sup>ème</sup> du 11 au 13 décembre 2008. Le Conseil a approuvé le Plan d'activités révisé et le budget consolidé de l'exercice 2008, examiné le Rapport annuel et les états financiers de l'exercice 2007, donné des orientations sur la politique de genre, le système de suivi et évaluation et le cadre de résultats de l'ACBF pour le PSMT 2007- 2011, demandé la révision de la stratégie de gestion des connaissances de la Fondation et lancé l'évaluation du mécanisme de financement SAFEWIND.

Le Conseil a également approuvé de nouvelles opérations et donné des directives sur l'amélioration de l'efficacité et l'impact des projets et programmes de renforcement des capacités de la Fondation en Afrique

subsaharienne. Il a largement débattu de la stratégie visant à réduire les avoirs en caisse de la Fondation afin d'attirer des ressources additionnelles pour le financement du PSMT II et de renforcer sa capacité d'absorption. Concernant le volet mobilisation de ressources, le Conseil a non seulement donné des directives mais certains de ses membres ont pris une

part active à la campagne de relance des donateurs en se joignant à la haute direction pour rendre visite à certains grands bailleurs de fonds. Leurs efforts ont donné des résultats positifs comme en témoigne l'annonce de ressources nouvelles et additionnelles au cours de la 17<sup>e</sup> session annuelle du Conseil des gouverneurs (cf. Tableau 2 ci-dessous).

**Tableau 2: Contributions reçues au titre du PSMT (2007-2011) en décembre 2008**

Pays/Organisation	Monnaie nationale	Contribution annoncée US\$(000)	Modalités de décaissement
BAD	-	6 000	Selon le taux du PE (Protocole d'entente)
Banque mondiale	-	150 000	A déterminer
Bénin	-	0,500	Selon le taux du PE
Botswana	-	0,700	Selon le taux du PE
Burkina Faso	-	0,250	Selon le taux du PE
Burundi	-	0,250	50 000 \$EU par an sur 5 ans
Cameroun	-	0,750	150 000 \$EU par an sur 5 ans
Canada	8 000 \$CAN	7 052	Selon le taux du PE
Côte d'Ivoire	-	0,300	Selon le taux du PE
Congo Brazzaville	-	0,500	Selon le taux du PE
Danemark	30 000 DKK	5 000	Selon le taux du PE
Grèce	-	1 000	Selon le taux du PE
Finlande	1 800 €	2 500	600 000 euros /a pour 3 ans. 07-09
Gabon	-	0,750	150 000 \$EU par an sur 5 ans
Ghana	-	0,200	Selon le taux du PE
Kenya	-	0,500	100 000 \$EU par an sur 5 ans
Madagascar	-	0,250	50 000 \$EU\$ par an sur 5 ans
Malawi	-	0,250	50 000 \$EU par an sur 5 ans
Mali	-	0,500	Selon le taux du PE
Mauritanie	-	0,250	Selon le taux du PE
Niger	-	0,250	Selon le taux du PE
Nigeria	-	1 000	Selon le taux du PE
Norvège	40.000 NOK	8 000	Selon le taux du PE
Ouganda	-	0,250	Selon le taux du PE
PNUD	-	1 000	Selon le taux du PE
République centrafricaine	-	0,250	Selon le taux du PE
Royaume-Uni	4 000 £	7 800	Selon le taux du PE
Rwanda	-	0,300	Selon le taux du PE
Sao Tomé-et Principe	-	0,250	50 000 \$EU par an sur 5 ans
Sénégal	-	0,300	Selon le taux du PE
Swaziland	-	0,250	50 000 \$EU par an sur 5 ans
Tanzanie	-	0,550	Selon le taux du PE
Tchad	-	0,300	Selon le taux du PE
Zambie	-	0,250	Selon le taux du PE
Zimbabwe	-	0.750	Selon le taux du PE
<b>TOTAL</b>		<b>199.002</b>	

<sup>1</sup>La contribution annoncée par le Canada concerne l'exercice 2007. Le montant des autres années sera annoncé ultérieurement.

<sup>2</sup>Le Danemark a promis et signé un accord avec l'ACBF lui permettant de décaisser la première tranche avant le 31 décembre 2007.

<sup>3</sup>La Grèce a signé le PE et promis 1 million \$EU.

<sup>4</sup>La Mauritanie s'est engagée à donner 250 000 \$EU.

<sup>5</sup>Le PNUD s'est engagé à donner 1 million \$EU.

En vue de repositionner la Fondation en tant qu'institution d'excellence, le Conseil d'administration a décidé de revoir le système de gestion des ressources humaines, les politiques et pratiques et a commandé en conséquence une étude auprès de PricewaterhouseCoopers, Afrique du Sud.

Une session extraordinaire du Conseil d'administration s'est également tenue le 6 octobre 2008 à l'effet de discuter de la lettre anonyme largement distribuée aux bailleurs de fonds alléguant de pratiques financières et éthiques répréhensibles au Secrétariat de l'ACBF. Le Conseil a décidé de procéder à une investigation financière de la Fondation afin d'établir la véracité des allégations et de recueillir des directives quant aux mesures appropriées à prendre. La décision vise à conserver la confiance des bailleurs de fonds vis-à-vis de la Fondation et de veiller à ce que ses activités soient menées conformément à son mandat et aux politiques et procédures approuvées. PricewaterhouseCoopers LLP, New York, a été retenu pour l'investigation financière sur la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2005 au 30 avril 2008. De même, le mandat de l'audit des ressources humaines a été élargi aux allégations contenues dans la lettre anonyme.

Les vérifications juridicomptable et des ressources humaines ont démarré en novembre 2008. Les rapports provisoires ont été reçus et examinés par le Conseil à sa 40<sup>e</sup> session ordinaire de décembre 2008. L'investigation financière ainsi que l'audit de la gestion des ressources humaines ont été finalisées au cours du premier trimestre 2009.

## **B. Amélioration de la plate-forme institutionnelle**

La rapidité avec laquelle les technologies évoluent n'a cessé de constituer un défi pour l'ACBF, surtout quand le Secrétariat a cherché à moderniser sa plate-forme institutionnelle en 2008. L'ACBF a poursuivi l'amélioration et la consolidation de son infrastructure informatique en 2008 en se dotant d'un équipement supplémentaire et en modernisant les moyens techniques de son réseau.

### *L'infrastructure informatique*

En 2006, la Fondation a lancé la réorganisation de ses systèmes financiers. Le Secrétariat a terminé la modernisation et l'installation d'un nouveau serveur Sun System en 2008. Le personnel du Département des finances a bénéficié également de formations spécialisées visant à renforcer sa compréhension et le fonctionnement du nouveau système. Des imprimantes, photocopieurs, hubs, ordinateurs de bureau et portables supplémentaires ont été acquis en vue de faire face à la croissance du Secrétariat et à l'expansion de ses activités.

### *Moyens techniques des réseaux*

Au cours de l'année 2008, l'ACBF a poursuivi ses efforts systématiques de renforcement des activités de ses réseaux à travers la création de liens de sites Web avec les institutions partenaires et les parties prenantes. Pour un accès rapide et facile aux produits cognitifs de la Fondation, de premières mesures ont été prises afin de développer le principal site Web, l'Intranet du Secrétariat ainsi que six portails de TAPNET.

## **C. Direction des affaires**

### *Administration*

L'administration du Secrétariat s'est dotée d'un nouveau système à compter de janvier 2008. Le Dr Edwin N. Forlemu, Directeur du Département des services juridiques a été nommé le 21 janvier 2008 Secrétaire exécutif par intérim jusqu'à la prise de fonction du secrétaire exécutif titulaire. La nomination du Dr Forlemu est intervenue à la suite du départ du Dr Soumana Sako qui est arrivé au terme de son mandat le 20 janvier 2008 en tant que secrétaire exécutif de la Fondation.

### *Évaluation du département des opérations*

Quelques changements institutionnels importants ont été effectués au Secrétariat en commençant par la création du Département suivi et évaluation des opérations. La création de ce nouveau département a entraîné le redéploiement du personnel. Celui-ci s'est également focalisé sur trois importants aspects du

travail de la Fondation lancés au cours des années écoulées. Il s'agit du Cadre de mesure des résultats, l'amélioration de la capacité d'absorption de la Fondation en vue de minimiser le niveau de ses avoirs en caisse et la finalisation de la Politique de genre. D'autres activités régulières et des réalisations attendues relatives à l'élaboration et la gestion de projets et programmes, l'appui administratif et la gestion des ressources humaines ont été poursuivies conformément au plan d'activités approuvé de l'exercice 2008.

#### *Environnement du pays hôte*

L'environnement socio-économique et politique incertain du pays hôte durant cette période a ralenti les opérations clés du Secrétariat. Cette situation a amené le secrétaire exécutif par intérim à mettre sur pied un Comité de poursuite et d'ajustement des activités (CPAA). Le Comité avait pour tâche d'examiner la situation du pays hôte et faire des recommandations quant aux mesures visant à poursuivre les activités de la Fondation si ces dernières venaient à s'interrompre du fait d'un environnement de plus en plus difficile. Tout au long de la période, le Secrétariat s'est tenu prêt à intervenir en cas d'urgence et à évacuer éventuellement le personnel non-essentiel si la situation sécuritaire s'aggravait.

À la suite des élections organisées par le pays hôte entre mars et juin, un temps considérable a été consacré à la préparation d'une intervention en cas d'urgence si la situation sociopolitique venait à se détériorer davantage. Tout au long de l'année, la Fondation a bénéficié d'un appui du Département des Nations Unies chargé des questions sécuritaires (UNDSS) dans le cadre du système de gestion de la sécurité des Nations Unies au Zimbabwe. En plus des avis de sécurité habituels, le département a organisé deux sessions de formation à la sécurité à l'intention du personnel de l'ACBF – une formation en communication radio et en sécurité des voyages ainsi que la sensibilisation à la sécurité routière. Une assistance a également permis d'acquérir des radios portatives pour tout le personnel.

Parmi les mesures prises en vue de garantir la sécurité du personnel de l'ACBF et de leurs familles, on note la mise à disposition d'un espace de

stationnement sécurisé pour toutes les catégories de personnel, la mise en œuvre intégrale des normes minimales de sécurité dans les résidences prescrites par les Nations Unies et un appui à l'acquisition de groupes électrogènes et de réservoirs d'eau. Le Secrétariat a envisagé un site d'hébergement de remplacement pour le serveur du courrier en dehors du pays hôte ainsi que l'acquisition d'un bureau de liaison/secours externe afin de garantir la continuité des opérations de l'ACBF en cas d'évacuation.

Du fait de l'impact de l'incertitude et de l'insécurité accrue, aggravée par la flambée de l'épidémie de choléra, les grandes réunions et conférences qui auraient dû se tenir à Harare, siège de l'ACBF, ont été organisées dans d'autres lieux. À titre d'exemple, deux réunions ordinaires du Conseil d'administration de l'année ont été organisées en Afrique du Sud tandis que la cinquième assemblée annuelle des TAPNET s'est déroulée en avril à Gaborone, Botswana, avec l'assistance du gouvernement. La seconde assemblée annuelle du Forum des instituts africains d'études politiques (APIF) s'est également tenue en décembre à Libreville, Gabon, avec l'appui logistique du gouvernement gabonais. Les deux ateliers de diffusion des directives de mise en œuvre des procédures de non objection de l'ACBF se sont tenus à Addis-Abéba et à Ouagadougou en octobre et décembre respectivement.

L'environnement du pays hôte, notamment la fluctuation constante du dollar zimbabwéen par rapport aux grandes monnaies a également affecté la gestion financière normale et la surveillance du budget, avec les prix des biens et services qui changent du jour au lendemain et les prix de location tous les mois. Les principaux domaines touchés comprenaient les fournitures générales de bureau, les locations et les services de sécurité. La pénurie de fournitures de bureau s'est aggravée avec les restrictions imposées aux transactions en devises (avant octobre 2008) quand les produits pouvaient s'acquérir auprès de fournisseurs qui pouvaient importer. L'admission de monnaies multiples, y compris le dollar américain à compter d'octobre, a peu à peu rendu disponibles les produits essentiels mais à des prix tellement élevés qu'ils frisent le ridicule.

#### *Investigation financière et audit des ressources humaines*

Comme mentionné ci-dessus, le Conseil d'administration a en début d'année (lors de sa 39<sup>e</sup>

session ordinaire), décidé de procéder à un audit de la gestion des ressources humaines au Secrétariat afin d'examiner les systèmes, les politiques, les procédures et pratiques de la Fondation et les comparer aux meilleures pratiques des autres organisations internationales et dans le monde. PricewaterhouseCoopers, services consultatifs, Afrique du Sud, a été chargé d'effectuer l'audit des ressources humaines et sa branche de New York, l'investigation financière. Les deux audits ont démarré en novembre 2008 et devraient se poursuivre au cours du premier trimestre 2009.

#### *Amélioration des méthodes administratives*

Avant le lancement des deux audits, la haute direction avait décidé de réorganiser les systèmes, les méthodes et les procédures internes de la Fondation. En réalité, cet exercice était inscrit dans le Plan d'activités présenté et approuvé par le Conseil d'administration. Ainsi, l'une des premières activités de l'année a été la révision du Manuel du personnel en vigueur, le Code de conduite, le Manuel de procédures financières et administratives, le Manuel de passation des marchés, les lignes directrices des opérations et le Manuel de passation des marchés des bénéficiaires de dons ACBF. D'autres nouveaux manuels comprenaient le Manuel des décaissements des bénéficiaires de dons ACBF, la politique de vente d'actifs des bénéficiaires de dons de l'ACBF, le Manuel de l'audit interne et un certain nombre de politiques des RH. Tous les projets de codes, manuels et politiques ont été présentés au Conseil d'administration à sa 40<sup>e</sup> session ordinaire tenue au Cap, en Afrique du Sud. Les manuels feront l'objet d'amélioration en 2009.

Dans le cadre de la gestion et de l'amélioration de la performance du personnel, le personnel et les administrateurs ont pris part à une revue semestrielle de la performance. Celle-ci visait à informer le personnel de manière utile sur sa performance et à aborder tout aspect nécessitant d'être amélioré avant la fin de l'année. Concernant la formation en cours d'emploi, treize agents (6 professionnels et 7 agents d'appui) ont bénéficié au cours de l'année de programmes externes de formation. Le Département suivi et évaluation des opérations a également organisé un séminaire

interne sur le cadre de mesure des résultats, en collaboration avec le Département des affaires générales.

#### *Continuité des activités*

Malgré la situation du pays hôte et les deux audits en cours, le Secrétariat s'est efforcé de poursuivre les activités de la Fondation et même à engager toutes nos parties intéressées. Les principales activités menées au cours de la période : l'organisation de la 17<sup>e</sup> session annuelle du Conseil des gouverneurs (y compris trois réunions techniques) en juin à Paris, France ; les 39<sup>e</sup> et 40<sup>e</sup> sessions ordinaires du Conseil d'administration, l'assemblée annuelle des réseaux des connaissances de l'ACBF et deux ateliers sur les procédures de non-objection à l'intention des projets/programmes ACBF – un en zone anglophone et un en zone francophone. Par ailleurs, bon nombre d'accords de dons ont été signés et les soumissions aux conseils des gouverneurs et d'administration ont été préparées et présentées.

## **D. Finances**

### **Aperçu**

Au cours de l'année 2008, les contributions annoncées au titre du PSMT II ont légèrement baissé de 201,70 millions \$EU annoncés l'année précédente à 199,002 \$EU en raison d'un ajustement apporté par la Norvège. La conséquence est que l'ACBF n'atteindra pas sa cible de lever la totalité des 350 millions \$EU nécessaires au financement du Plan stratégique si les pays et organisations membres ne promettent pas de nouvelles ressources, d'où la nécessité d'intensifier les efforts de mobilisation des ressources pour combler l'écart de financement.

Le portefeuille de projets et programmes a augmenté de 52 326 \$EU en projets et programmes complets et interventions SAFEWIND. En conséquence, les engagements au titre des projets et programmes a augmenté de 22,547 millions \$EU contre 29,809 millions \$EU engagés en 2007.

L'environnement économique du pays hôte a créé des difficultés à la gestion du budget des dépenses en raison de l'hyperinflation, les taux de change instables et le manque de produits et services de base. L'inflation

dépassait 230 millions % en 2008 avec de faibles perspectives de baisse. Les décaissements au profit des projets et programmes ont diminué de 2,6 % par rapport à 2007 au moment où beaucoup de projets atteignaient le stade de maturité. L'approbation de nouveaux projets a été ralentie compte tenu des incertitudes entourant la levée de ressources suffisantes pour un nouveau cycle de financement.

#### *Contrôles et audits internes*

Disposer de systèmes de contrôle interne efficaces a été jugé essentiel à l'administration financière de la Fondation compte tenu du portefeuille élargi de projets actifs. À cet égard, l'unité de l'audit interne a passé en revue tous les projets et programmes existants dans l'optique de renforcer la transparence et la responsabilité tant au niveau du Secrétariat que des bénéficiaires de dons.

#### *Administration des dons*

Le portefeuille de projets et programmes a augmenté en 2008 – ce qui suppose pour la Fondation un ajustement permanent de ses méthodes internes afin de d'améliorer la réactivité au portefeuille grandissant d'opérations. Dans le cadre du processus continu de supervision et de surveillance du respect par les bénéficiaires de dons des dispositions des accords et des procédures financières et administratives, des missions de supervision ont été conduites par le Secrétariat. Par ailleurs, les révisions sommaires et les rapports hebdomadaires de décaissement préparés par les agents concernés, fournissent à la haute direction de l'ACBF des informations actuelles sur l'état de décaissement des projets et programmes. Ce qui permet à la Fondation d'intervenir à temps afin de faire face aux difficultés existantes ou prévisibles.

#### *Audits externes*

Le cabinet d'audit Deloitte & Touche a été retenu par la Fondation comme vérificateurs externes pour l'exercice 2007. L'audit de l'exercice 2008 a cependant fait l'objet d'un appel d'offres adjugé à KPMG. Les bénéficiaires de dons de l'ACBF ont également choisi des cabinets d'audit externes par leurs conseils respectifs avec l'approbation de l'ACBF. La Fondation exige de tous les bénéficiaires

de dons de soumettre des rapports d'audit d'un vérificateur indépendant dans les six mois suivants la clôture de l'exercice. Avant la fin de l'exercice 2008, le portefeuille de projets actifs de la Fondation avait atteint un niveau de conformité de 80 % dans la soumission des rapports d'audit externe de l'exercice 2007.

#### *Contributions annoncées*

Comme mentionné précédemment, les contributions annoncées au titre du PSMT II (2007 - 2011) ont baissé à 199,002 millions \$EU à la suite de l'ajustement par la Norvège de sa contribution. Les revenus de placement ont augmenté d'autre part de 1,850 million de \$EU au cours de l'année. Les changements évoqués, en plus du déficit d'autorisation d'engagement reporté du PSMT I (2002-2006) se sont traduits par un total de 209,648 millions \$EU disponibles pour l'exercice 2008.

#### *Engagements et décaissements*

Au total 22,547 millions \$EU ont été engagés au titre des projets et programmes au cours de l'exercice 2008. Ce montant est inférieur de 32 % du niveau des engagements de 2007. Les décaissements pour l'année totalisent 31,930 millions \$EU, une baisse de 12,75 % par rapport à l'année précédente.

Les engagements de 22,547 millions \$EU au titre des projets et programmes, 0,912 million \$EU au titre des activités de gestion des connaissances et 13,593 millions alloués au budget consolidé des dépenses ont réduit à 130,010 millions les ressources disponibles pour l'exercice 2009. Les activités de gestion des connaissances et les besoins en ressources du budget consolidé s'élèvent à 18,778 millions pour l'exercice 2009. Si une provision est faite pour ce montant, l'autorisation d'engagement baisse à 111,232 millions \$EU.

Le niveau de décaissement a baissé de 2,6 % par rapport à l'exercice 2007. Quelques projets sont entrés en production au cours de l'année tandis que d'autres projets anciens ont atteint le stade de maturité, se traduisant ainsi par une baisse du niveau des décaissements. D'une manière générale, compte tenu des accords de financement du PSMT II encore à finaliser (finalisation de la rédaction et signature du protocole d'entente), l'approbation de nouveaux engagements a

baissé. Le Secrétariat a concentré ses efforts sur l'amélioration de la mise en œuvre des programmes tant au niveau de la Fondation que de celui des bénéficiaires de dons ainsi que sur l'affinement des approches de supervision et de surveillance par le personnel. Au 31 décembre 2008, les engagements en cours s'élevaient à 139,467 millions \$EU et les liquidités d'appoint à 110,042 millions \$EU.

#### *Dépenses sur le budget consolidé*

Les dépenses imputées au budget consolidé de la Fondation - y compris les dépenses engagées au titre de l'administration, des opérations, du capital, des activités d'appui au maillage des connaissances et aux programmes s'élèvent à 15,059 millions \$EU, soit une augmentation de 14 % pour 2007. Bien que ces dépenses soient inférieures au budget, un certain nombre de facteurs explique la croissance. Il s'agit notamment de l'accroissement des missions de supervision, d'audit et de surveillance des projets et l'inflation élevée de l'économie du pays hôte.

#### *Ressources liquides disponibles*

La Fondation a clos l'exercice avec des ressources s'élevant à 110, 872 millions \$EU, soit une baisse de 12,21 millions \$EU par rapport à 2007.

Le compte du Fonds d'affectation spéciale du Fonds africain de renforcement des capacités phase I (Fonds ACB) a été fermé en 2001. Les contributions reçues au cours de l'année au titre du Fonds ACB phase II s'élèvent à 0,186 million \$EU et ceux reçus au titre du PSMT I (2002-2006) à 0,902 million \$EU. Le fonds d'affectation spéciale PHRD a été fermé en début 2008. Les encaissements du PSMT II (2007 - 2011) s'élèvent à 30,200 millions \$EU. L'augmentation des revenus de placement s'élèvent pour l'année à 1,850 million, soit un total d'encaissements de 33,138 millions \$EU.

Les décaissements dont ceux consacrés aux projets et programmes, les dépenses de gestion des connaissances et des activités d'appui aux programmes s'élèvent à 46, 605 millions \$EU, dégageant en solde de 110,042 millions \$EU de ressources liquides disponibles.

#### *Mobilisation de ressources*

Avant la fin de l'exercice 2008, dix (10) donateurs devaient annoncer leurs contributions au titre du PSMT II (2007-2011). Il s'agit de la République démocratique du Congo (RDC), la France, le FMI, l'Inde, l'Irlande, le Japon, les Pays-Bas, le Soudan, la Suède et les États-Unis. La Fondation poursuivra ses efforts en vue d'obtenir leurs contributions.

À la suite de la 17<sup>e</sup> session annuelle du Conseil des gouverneurs, les membres de l'ACBF et le personnel de la Banque mondiale ont organisé une session de vidéoconférence afin de finaliser les discussions sur le projet de protocole d'entente (PE) relatif au PSMT (2007- 2011). Au terme de la session, un projet révisé du PE a été élaboré et distribué à tous les donateurs pour commentaires. Malheureusement, avant la clôture de l'exercice, le PE n'était toujours pas finalisé et signé. Pendant ce temps, dans le souci de protéger l'intégrité des ressources promises, le Secrétariat a signalé à tous les donateurs désirant formaliser leurs promesses qu'il était disposé à signer des accords bilatéraux en attendant la finalisation du PE. Des accords bilatéraux ont été signés avec la République centrafricaine, le Danemark et la Grèce.

Au sortir de la 39<sup>e</sup> session ordinaire du Conseil d'administration d'avril 2008, la Fondation a poursuivi ses efforts de mobilisation de ressources additionnelles pour le financement du PSMT II. Les efforts comprenaient entre autres : (i) le suivi des contacts établis ou rétablir, (ii) l'amélioration de la capacité d'absorption de la Fondation, (iii) le renforcement de la gestion axée sur les résultats, (iv) l'intensification des efforts de diversification du pool de ressources, (v) le développement d'accords de maillage plus efficaces et (vi) l'intensification des activités de communication et multimédias.

Sur le volet des contacts, les efforts ont été couronnés par la signature d'un accord entre la BAD et l'ACBF afin de faciliter le décaissement de 15 millions \$EU approuvés par le Conseil d'administration de la Banque le 19 mars 2008. L'accord concerne les promesses faites par la Banque pour les cycles 1998 -2002 et 2002- 2006. Par ailleurs, la haute direction de la BAD a également confirmé son intention d'honorer son engagement au titre du PSMT II.

Concernant le PNUD, une mission de haut niveau de l'ACBF y était prévue pour le second semestre 2008 à l'effet de discuter du cadre régional de coopération entre les deux organisations. Malheureusement, le départ du directeur régional du PNUD pour l'Afrique, nommé Premier ministre du Togo, a amené la Fondation à se focaliser sur d'autres fronts en attendant le changement de directeur. La mission de haut niveau auprès du PNUD devrait être prioritaire au cours de l'exercice 2009.

Au terme de consultations étroites avec le gouvernement suédois, qui se sont traduites par une mission de l'Agence suédoise de développement international (SIDA) à la Fondation en novembre 2008, la Suède a promis de communiquer sous peu sa contribution.

#### *Capacité d'absorption*

En juillet 2008, le Secrétariat de l'ACBF a mis sur pied un groupe de renforcement de la capacité d'absorption (GRCA) qui s'est attelé à l'élaboration d'une stratégie claire, cohérente et durable visant à réduire considérablement le solde de trésorerie du fonds d'affectation spéciale. Le groupe a passé en revue tous les procédures et processus internes relatifs aux décaissements dans l'optique de recommander des modes d'information actuels et efficaces aux bénéficiaires de dons de l'ACBF. Il a également recommandé et suivi la mise en œuvre de stratégies de réduction du solde de trésorerie du Fonds d'affectation spéciale de l'ACBF. À cet égard, le GRCA a recommandé : (i) l'amélioration de la qualité des missions de supervision des projets et programmes, (ii) le renforcement des capacités du personnel afin de faciliter une répartition équitable du travail, (iii) le recours à des équipes polyvalentes pour les tâches de renforcement des capacités, (iv) la rationalisation et l'innovation des méthodes et procédures internes par la revue des manuels de procédures, (v) l'amélioration des capacités au niveau de l'exécution des projets, y compris l'adoption d'approches de facilitation de l'efficacité des projets, (vi) l'amélioration sélective des avances aux projets (cf. encadré 5, page 22).

#### *Gestion axée sur les résultats*

L'accent placé sur plus de transparence, de

responsabilité et les résultats s'est traduit par la création d'un nouveau département chargé du suivi et évaluation des opérations (DSEO), aboutissement d'une mission d'analyse comparative auprès de l'ACDI, du DFID et du FIDA visant à camper l'essence de sa mission, opérations et priorités futures. Le DSEO se chargera, entre autres, de l'objectif de mettre en place un cadre de mesure de la performance pour le PSMT II, d'élaborer et d'harmoniser des indicateurs de performance appropriés et suivre l'état de mise en œuvre des recommandations des évaluations externes des opérations appuyées par la Fondation. Au cours de l'exercice 2008, le département a mené à bien un audit S&E des méthodes de la Fondation, organisé un atelier de réflexion à l'intention du personnel sur les défis de S&E, élaboré une politique d'évaluation à soumettre au Conseil d'administration, peaufiné son travail sur le cadre de résultats de la Fondation et lancé une évaluation de certaines opérations du portefeuille. La Fondation poursuivra son travail dans le domaine du suivi et évaluation en mobilisant des ressources additionnelles.

#### *La nouvelle orientation de la Fondation axée sur les résultats et le Plan d'action d'Accra*

Le Conseil des gouverneurs a approuvé le cadre de mesure des résultats (CMR) de l'ACBF comme cadre de mesure de la performance la Fondation pour la période 2008- 2011. Cette décision a nettement positionné la Fondation à la tête des efforts visant à placer le renforcement des capacités au coeur des cadres de développement national et sectoriel et à créer des liens explicites entre les objectifs de développement des capacités (DC) et les priorités du développement national.

Le modèle logique qui sous-tend le CMR de l'ACBF vise à offrir un lien logique entre les résultats de développement de ses interventions DC et les objectifs stratégiques de développement convenus alignés sur les priorités du développement national. Les trois objectifs stratégiques du CMR sont :

- améliorer la gestion du secteur public pour la prestation de service, une croissance économique à large assise, la réduction de la pauvreté et l'égalité ;
- renforcer la responsabilité et la transparence dans l'utilisation des ressources publiques ;

### Encadré 5: Capacité d'absorption et renforcement des capacités: l'expérience de l'ACBF

La capacité d'absorption peut s'entendre par l'importance avec laquelle une institution est à même de décaisser des ressources de façon efficace, efficiente et opportune. La question de la capacité d'absorption par rapport aux programmes de renforcement des capacités est d'autant plus difficile que les projets de renforcement des capacités n'entraînent pas une énorme acquisition d'immobilisations et le développement d'infrastructures qui, souvent, conduisent à des sorties de fonds importantes et rapides. Le décaissement de fonds et la consommation des ressources en général, pour ce qui est des initiatives de renforcement des capacités, comparés aux autres projets de développement, sont extrêmement lents.

Deux perspectives sont liées au défi de la capacité d'absorption dans le cas de l'ACBF. Premièrement, la propre capacité de la Fondation à utiliser les ressources du Fonds d'affectation spéciale selon un décaissement planifié et opportun des fonds au profit des bénéficiaires de dons et deuxièmement, la capacité de ces derniers à utiliser les fonds mis à leur disposition par l'ACBF.

Une mesure très courante mais imparfaite de la capacité d'absorption est la comparaison des taux de décaissement réels par rapport aux taux planifiés. Toutefois, ce qui précède ne tient pas compte des questions comme le financement et les contraintes institutionnelles. La contrainte de financement est l'incapacité du bénéficiaire à mobiliser un montant raisonnable à partir de ses propres ressources ou auprès d'autres bailleurs de fonds pour cofinancer des réalisations importantes attendues du programme. Les contraintes institutionnelles sont essentiellement liées aux défis des capacités humaines mais également au poids administratif et à la reddition de comptes inutiles imposés aux bénéficiaires de dons par les donateurs.

Quelquefois, la comparaison des ratios de décaissement réels et prévus ne reflète pas nécessairement la capacité d'absorption mais plutôt des facteurs de gestion spécifiques. La capacité d'absorption peut être lente en raison de :

- mauvaise conception des projets
- mauvaise planification des projets
- contraintes de cofinancement (modalités techniques d'allocation budgétaire dans le cas de l'administration)
- conditionnalité de décaissement rigide
- mauvais systèmes administratifs et de gouvernance des bénéficiaires

Malgré les facteurs ci-dessus, il convient toujours de vérifier comment améliorer l'appropriation, l'alignement et l'harmonisation des accords de mise en œuvre avec les cobailleurs de fonds, la responsabilité mutuelle et la gestion axée sur les résultats, aussi bien par l'ACBF que les bénéficiaires.

La nécessité de renforcer les systèmes dans la résolution des contraintes liées à la capacité d'absorption ne saurait par conséquent être ignorée. Des stratégies définies, des rôles planifiés et la gestion des demandes conflictuelles, constituent des indicateurs clés de consommation des ressources et de l'atteinte des objectifs programmatiques. L'ACBF fait face aux contraintes institutionnelles de la capacité d'absorption par des changements en simplifiant les procédures, en éliminant les pratiques lourdes et par le recours accru ou l'amélioration des systèmes de gestion appliqués par les partenaires, les accords de gestion communs, un programme de travail annuel cohérent et les procédures de rapport de vérification unifiées avec les cobailleurs de fonds. Les bénéficiaires de dons reçoivent également de l'assistance en vue de développer des aptitudes et compétences nécessaires à la formulation, la gestion, la surveillance et l'évaluation des programmes.

L'ACBF est en train de réviser sa politique en matière de cofinancement ainsi que son mécanisme de financement du point de vue de la contribution au budget total de chaque projet. La facilitation proactive des processus avant l'efficacité des dons et des systèmes et procédures de gestion adéquats est également jugée nécessaire à la relance de la capacité d'absorption. L'ACBF a pris aussi au sérieux le renforcement des systèmes de gestion et de gouvernance des institutions qui reçoivent ses financements comme une mesure cohérente de prise en compte de la capacité d'absorption. L'ACBF comme ses bénéficiaires ont besoin d'une certaine flexibilité et moins de bureaucratie dans la programmation des ressources où les contraintes de capacités posent manifestement problème.

### Encadré 6 : Renforcement des capacités et efficacité de l'aide après l'adoption du Plan d'action d'Accra (AAA)

L'adoption du Plan d'action d'Accra (AAA) a été un important jalon dans le sens des efforts déployés par les bailleurs de fonds et les pays partenaires pour accroître l'efficacité de l'aide. La Déclaration de Paris a convenu d'un nouveau partenariat où les pays en développement seraient clairement en charge de leur processus de développement. A ce titre, le renforcement des capacités a été reconnu comme un élément crucial à l'efficacité de l'aide et au développement durable. Dans ladite déclaration, le renforcement des capacités est considéré comme relevant de la responsabilité première des pays en développement. Aussi, pour beaucoup de donateurs, l'application des principes de développement des projets s'est traduite par l'intégration du développement des compétences dans les stratégies d'aide sectorielles et thématiques. Le Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide tenu à Accra en septembre 2008 a rendu publique une déclaration qui a mis l'accent sur la prise de conscience accrue du renforcement des capacités comme élément essentiel de l'efficacité du développement. Le Plan d'action d'Accra (AAA) est allé plus loin en reconnaissant les responsabilités directes des pays donateurs à soutenir le renforcement des capacités et a convenu de prendre des mesures portant sur une série de priorités en la matière.

Les domaines prioritaires de renforcement des capacités susceptibles de faire l'objet de mesures se présentent comme suit:

- o Stratégies nationales, sectorielles et thématiques : veiller à l'intégration appropriée des priorités de renforcement des capacités dans les principales stratégies nationales, infranationales, sectorielles et thématiques;
- o Systèmes nationaux –évaluer, renforcer et promouvoir l'utilisation des systèmes nationaux pour mettre en œuvre les politiques et gérer les ressources publiques –à savoir la passation des marchés publics, la gestion des finances publiques, le suivi et l'évaluation, les statistiques et les systèmes d'information;
- o Parlements, société civile et secteur privé : renforcer leur capacité à participer activement au dialogue sur la politique de développement et le suivi de l'efficacité de l'aide par rapport aux objectifs de développement national;
- o Coopération technique –travailler à des efforts de coopération technique axés sur la demande et promouvoir l'utilisation des ressources locales et régionales, notamment les accords Sud-Sud;
- o Environnement favorable –lever les obstacles systémiques au renforcement des capacités locales;
- o Situations fragiles –personnaliser, organiser par phases et coordonner le renforcement des capacités et le développement en situation de fragilité, notamment dans les pays sortant d'un conflit.

Quel est le vrai sens du Plan d'action d'Accra pour l'ACBF et comment ces nouvelles évolutions pourraient affecter la stratégie de la Fondation à apporter un appui aux pays partenaires en Afrique sub-saharienne? L'objectif stratégique des activités de l'ACBF couvre de façon extensive les trois premiers domaines prioritaires mis en exergue dans le plan d'action. En effet, la Fondation s'est engagée à soutenir les pays dans l'évaluation des besoins et le développement des stratégies nationales de renforcement des capacités qui soient entièrement intégrées dans les programmes de développement nationaux et autres cadres de développement à moyen terme. Le plan d'action invite également la Fondation à progresser dans le domaine du renforcement des capacités destinées aux activités de développement sectoriel et thématique, par exemple, les soins de santé, l'eau, l'éducation et le développement du secteur financier.

Les domaines nécessitant une attention particulière afin de renforcer les systèmes nationaux sont bien couverts par les principaux domaines de compétences. Il s'agit de la gestion des finances publiques et des statistiques. Les autres domaines relatifs à la promotion du développement de stratégie nationale pour le renforcement des capacités ainsi que la mise en place d'un système de suivi-évaluation basé sur les résultats sont prioritaires sur l'agenda de l'ACBF au titre du renforcement de l'efficacité du développement. Dans le cadre de la stratégie de renforcement des systèmes nationaux, l'ACBF a pris le devant en créant un créneau dans le domaine du renforcement des capacités pour l'analyse des politiques grâce à l'appui des centres de politiques publiques. Ces centres s'occupent des besoins consultatifs en politique des gouvernements, des parlements, de la société civile, des organisations du secteur privé et autres institutions régionales comme les communautés économiques régionales.

- accroître l'efficacité des institutions régionales africaines dans la promotion de l'intégration régionale, la coopération et des économies intégrées au plan mondial.

Les résultats de développement correspondants qui refléteraient la contribution directe de la Fondation aux objectifs de développement national et régional à travers son appui au DC comprendraient :

- une gestion améliorée de la politique économique,
- l'efficacité améliorée du gouvernement,
- un meilleur environnement réglementaire et des politiques pour le développement du secteur privé,
- l'efficacité accrue de la société civile dans l'élaboration des processus du développement national et la défense de l'inclusion sociale, notamment l'égalité entre les sexes,
- une meilleure transparence et responsabilité dans la gestion des ressources publiques,
- l'efficacité accrue des communautés économiques régionales.

Les résultats stratégiques offrent un cadre opérationnel pour la prise en compte des six domaines prioritaires de développement des

capacités identifiés dans la déclaration du Plan d'action d'Accra (cf. encadré 6, p.23).

#### *Plan d'action d'Accra*

La participation active de la Fondation au Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide tenu à Accra, Ghana du 2 au 4 septembre 2008, a été inestimable du point de vue du renforcement de la visibilité de l'ACBF en tant qu'acteur clé dans le domaine très réservé du renforcement des capacités sur le continent. A cette occasion, la délégation de l'ACBF a pu échanger avec un groupe élargi de partenaires potentiels, notamment le Japon, le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE, les Pays-Bas, la Sierra Leone et la Banque islamique de développement. Le secrétaire exécutif p.i. a saisi l'occasion pour faire une déclaration précisant que le renforcement des capacités reste au cœur des efforts à faire pour rendre l'aide meilleure et plus efficace. La déclaration a mis en relief les trois facteurs sous-jacents essentiels à un renforcement effectif des capacités, à savoir : (i) la nécessité d'avoir un leadership capable et un savoir-faire pour mener le changement ; (ii) la nécessité d'avoir des visions déterminantes pour orienter les efforts des Etats et autres acteurs ; et (iii) la nécessité de disposer d'un environnement favorable à la mise en œuvre des règles, processus et organisations permettant d'orienter tous les acteurs.



Des représentants des projets et programmes appuyés par l'ACBF participant à l'Atelier sur les procédures de non-objection à Ouagadougou (Burkina Faso) en décembre 2008.

### *Diversification des sources de financement*

Durant l'exercice considérée, le profil de l'ACBF a été renforcé à travers les échanges de la Fondation avec les nouveaux donateurs individuels potentiels et sa participation au Forum de haut niveau d'Accra (tenu du 2 au 4 septembre 2008) sur la Déclaration de Paris et à travers sa collaboration avec l'OCDE/CEA sur l'évaluation conjointe de l'efficacité du développement.

Après la définition par le Secrétariat des profils détaillés sur les donateurs non traditionnels potentiels tels que la Fondation Ford, la Fondation Bill & Melinda Gates, la Fondation Rockefeller, la Fondation McArthur, la Fondation Hewlett, la Fondation Mo Ibrahim, la Fondation Aga Khan, le Fonds OPEP pour le développement international et la Fondation Soros, le personnel de la Fondation a commencé à élaborer des propositions de financement à soumettre aux institutions indiquées en début 2009, appuyées par les personnes appropriées qui serviront de points d'entrée.

Dans le cas de la Fondation Mo Ibrahim, l'ACBF a établi des liens de coopération fructueux qui sont plutôt prometteurs. Actuellement, la Fondation est régulièrement invitée aux réunions de la Fondation Mo Ibrahim sur l'indice de gouvernance. Il est prévu que les deux fondations établissent éventuellement des liens de coopération formels impliquant l'utilisation des ressources de la Fondation Mo Ibrahim.

L'ACBF poursuit également les discussions sur les contrats de financement innovant avec un certain nombre de sociétés internationales (telles que Chevron) qui voudraient investir dans les programmes de renforcement des capacités, mais ne disposent pas d'expertise ou de points d'entrée pour réaliser leurs objectifs.

Les contacts ont été renouvelés avec le gouvernement australien par le biais de son ambassade à Pretoria en Afrique du Sud, qui est chargée des fonds d'aide régionaux en Afrique. Il a été convenu que l'ACBF maintienne le contact avec ces derniers qui, en principe, souhaiteraient offrir

des financements limités à l'Afrique par le biais d'organisations régionales telles que l'ACBF.

La Commission européenne s'est montrée très positive par rapport au travail de la Fondation, mais ne peut faire d'apport majeur en raison des difficultés liées aux procédures. Elle a néanmoins exprimé son intérêt en répondant à la demande de la Fondation dans un cadre de partenariat sur le renforcement des capacités avec l'aide soit de l'Union africaine soit des communautés économiques régionales.

S'agissant de l'Allemagne, en plus des accords de coopération que l'ACBF peut établir avec la GTZ, le ministère fédéral de la Coopération économique et du Développement (BMZ) a confirmé son vif intérêt pour les activités de l'ACBF et préférerait canaliser tous fonds par le biais de l'Union africaine ou la BAD (4-5 millions \$EU)

Le gouvernement irlandais a également exprimé son intérêt pour la Fondation et serait prêt à étudier la possibilité d'un engagement ultérieur en sa faveur à partir de 2010 (dans l'ordre de 4-5 millions \$EU), sous réserve du règlement de la question de liquidité.

Le gouvernement italien s'est aussi montré très satisfait du travail effectué par l'ACBF. Toutefois, en raison de la crise financière, ils auraient des problèmes à faire des apports conséquents à toute organisation au cours des prochaines années. Nonobstant ce qui précède, le gouvernement a indiqué sa disponibilité à étudier une contribution à apporter à la Fondation, qui pourrait s'identifier à des activités spécifiques soit à caractère générique (par exemple, la gestion des connaissances et le maillage) soit au titre des projets individuels dans des pays où l'Italie a des intérêts (5-10 millions \$EU).

## Encadre 7. Situation financière de l'ACBF

### Ressources disponibles à engager en faveur des projets et programmes

Les annonces de contributions des donateurs en faveur du deuxième Plan stratégique à moyen terme (SMTP II) ont baissé légèrement en dessous du niveau des 201,7 millions \$EU réalisé en 2007 suite à un ajustement de l'annonce de contribution de la Norvège. Un produit des placements d'un montant de 1,850 million \$EU a été généré durant l'exercice portant le montant total des produits de placements à 11,760 millions \$EU. Par conséquent, le total des ressources disponibles pour le SMTP II (2007-2011) est estimé à 209,648 millions \$EU après ajustement du déficit d'engagement reporté du SMTP I (cf. classification adjacente).

Par rapport au montant total des ressources estimé à 209,648 millions \$EU, le total des engagements estimé à 52,356 millions \$EU au titre des projets et programmes inscrits dans le SMTP II (2007-2011), dont 2,132 millions \$EU destinés à la gestion du savoir et 25,150 millions \$EU pour les dépenses budgétaires consolidées. Ainsi, le total des engagements au 31 décembre 2008 s'élevait à 79,638 millions \$EU. Le différentiel entre les annonces de contributions et les engagements a généré un montant de 130,010 millions \$EU sous forme de pouvoir d'engagement disponible. Toutefois, si une provision de 18,778 millions \$EU au titre du budget consolidé de 2009 est déduite, alors le pouvoir d'engagement disponible diminue à 111,232 millions \$EU.

### ENCAISSE DISPONIBLE

L'encaisse comprend les contributions versées par les donateurs en faveur de la Fondation au titre des annonces de contributions au Fonds ACB (Phase I), Fonds ACB (Phase II), et des SMTP I & II. Le solde reporté au titre de 2007 s'élevait à 123,339 millions \$EU. A ce montant s'ajoutent les flux de trésorerie provenant des annonces de contributions faites dans le cadre du Fonds ACB (Phase II) et des SMTP I & II, y compris le produit accumulé des placements, venant aussi s'ajouter à 33,138 millions \$EU. Ainsi, le total de la trésorerie est passé à 156,477 millions \$EU. Sur ce montant, il y a eu des décaissements au titre des projets/programmes de renforcement des capacités plus les activités de gestion du savoir (notamment les dépenses sur le budget consolidé) s'élevant à 45,605 millions \$EU. Ceci a permis d'avoir une trésorerie nette disponible de 110,042 millions \$EU pour couvrir les engagements existants. La trésorerie disponible représentait une baisse de 12,21% du chiffre de clôture de 2007.

### 1. Annonces de contributions

Solde reporté des annonces de contributions :	
Total des annonces de contributions (Fonds ACB I, Fonds ACB II, SMTP (2002-2006))	421,03
Moins total des engagements	(426,30)
Plus montant restant des dons non décaissé	4,156
Reste des annonces de contributions reporté	(1,114)
Plus	
Annonces de contributions pour SMTP (2007-2011)	199,002
Produit des placements	11,760
Total ressources	209,648

### 2. Engagements

SMTP (2007-2011)		
Engagement programmes 2007		29,809
Engagement programmes 2008	22,547	52,356
Gestion du savoir 2007	1,220	
Gestion du savoir 2008	0,912	2,132
Dépenses budget consolidé 2007		11,557
Dépenses budget consolidé 2008	13,593	25,150
Total engagements		79,638
Ressources disponibles pour engagements au titre des dons et du budget consolidé 2009		130,010
Moins budget consolidé 2009:		
Gestion du savoir	2,655	
Développement des programmes	10,034	
Conseil, Personnel & Dép. d'invest.	6,089	18,778
Pouvoir d'engagement disponible		111,232

### 3. Encaisse disponible

Solde reporté des contributions	123,339	
Plus recettes :		
Fonds ACB (Phase II)	0,186	
Fonds PHRD du Japon	-	
ACBF/PACT Phase (SMTP I)	0,902	
SMTP II (2007-2011)	30,200	
Augmentation produit placements	1,850	
Total flux entrants 2008	33,138	
Total encaisse		156,477
Moins: Dépenses exercice 2008		
Décaissement pour projets	31,096	
Gestion du savoir	0,912	
Activités de dév. des programmes	8,313	
Dépenses budget consolidé	5,284	46,605
Encaisse disponible au 31 décembre 2008		110,872

### Cofinancement

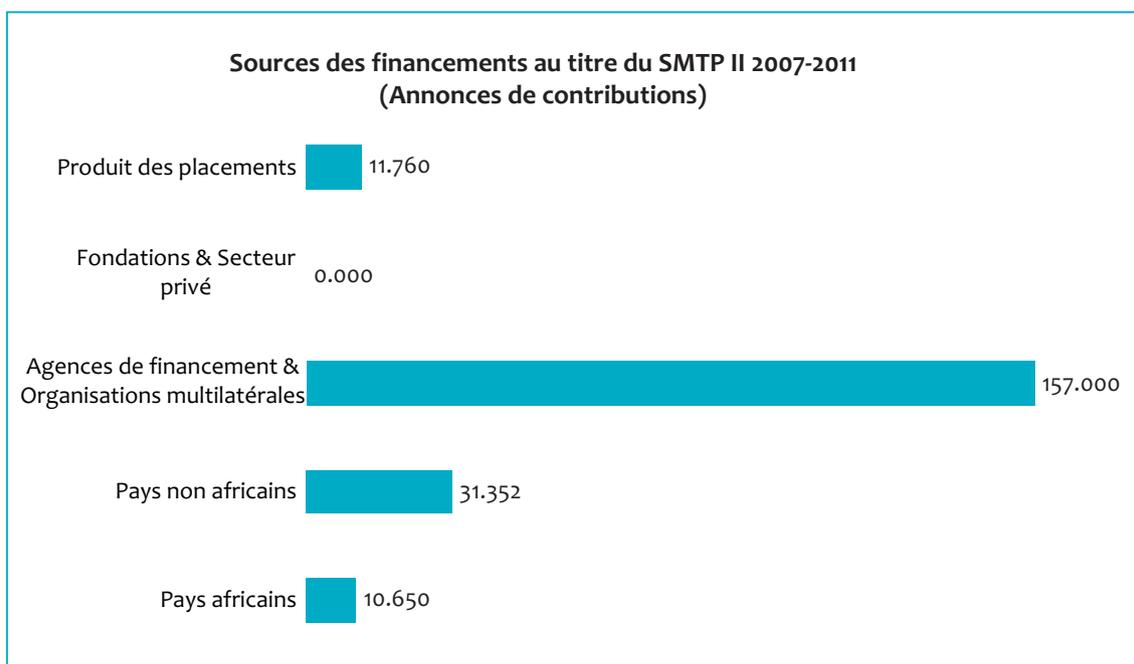
En fin 2008, le coût total général des projets et programmes dans le portefeuille de la Fondation était de 1,136 milliard \$EU représentant une augmentation de 1% sur le total de 2007. La part de l'ACBF dans le montant total du portefeuille ci-dessus mentionné s'élevait à 395,147 millions \$EU (soit 34,80%). La contribution propre des bénéficiaires s'élevait à 230,451 millions \$EU (soit 20,29%) et celle des autres partenaires au développement était estimée à 369,210 millions \$EU (soit 32,51%).

Tel que présenté dans le tableau 3 ci-dessous, la part de la Fondation en termes d'appui direct a connu un taux de contribution soutenu correspondant effectué par les bénéficiaires, reflétant ainsi un sens d'appropriation et de soutenabilité résolu. D'intenses efforts de mobilisation des fonds sont également en cours avec l'appui des bénéficiaires pour combler le déficit de cofinancement. Au total, l'évolution en termes de déficit de financement au cours de la période 2006-2008 reflète une baisse progressive plutôt encourageante.

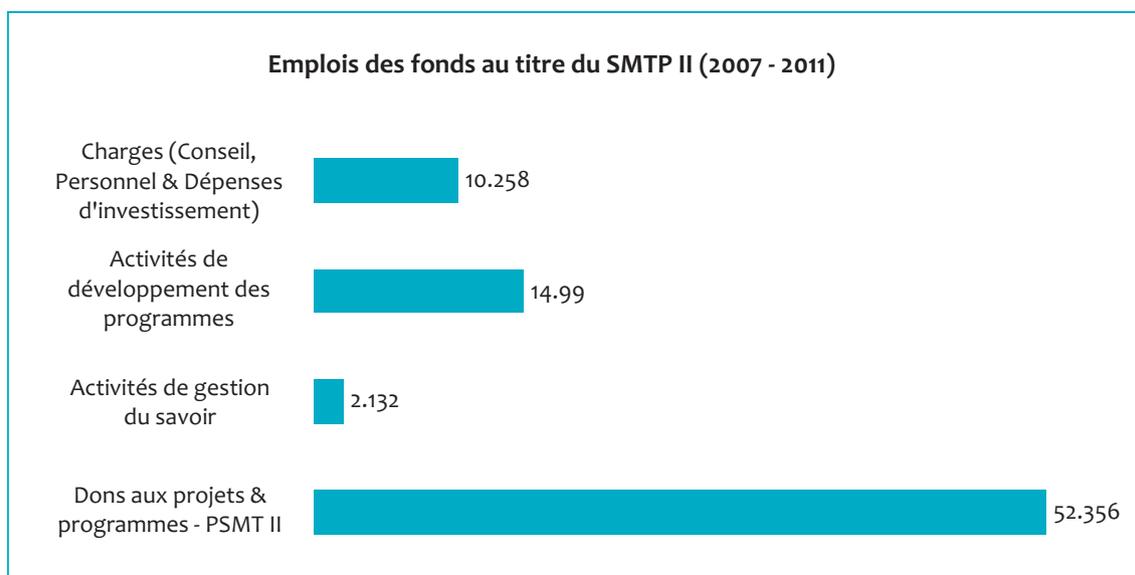
**Tableau 3 : Tendances de la situation de cofinancement des opérations financées par l'ACBF**

	2006 \$EU (Mil)	%	2007 \$EU (Mil)	%	2008 \$EU (Mil)	%
Coût total	1.041.095	100.00%	1.124.631	100.00%	1.135.627	100.00%
Part ACBF	355.828	34.18%	388.961	34.59%	395.147	34.80%
Etat/Fonds propres	211.173	20.28%	230.437	20.49%	230.451	20.29%
Cofinancement annoncé	333.534	32.04%	357.070	31.75%	369.210	32.51%
Déficit (Excédent) de financement	140.560	13.50%	148.163	13.17%	140.818	12.40%

**Graphique 1a. Total des sources de financement des ressources de l'ACBF au titre du SMTP II (2007-2011) au 31 décembre 2008**



Graphique 1b. Total des emplois des ressources de l'ACBF au titre du PSMT II (2007-2011) au 31 décembre 2008



## E. Gestion des connaissances

En 2008, les activités de gestion du savoir de l'ACBF ont contribué à la performance de la Fondation dans cinq domaines de résultats. Il s'agit de :

- Mise en œuvre du programme des réseaux nationaux des connaissances (CLK-NET) pour aider les pays africains à générer et à appliquer les connaissances comme intrant dans la gestion du développement.
- Production des services et produits cognitifs en vue de l'amélioration de la qualité des activités des projets et programmes de l'ACBF.
- Développement des produits et services cognitifs pour répondre aux besoins des institutions régionales et continentales à l'effet de renforcer le processus de développement du continent africain.
- Production des services et produits cognitifs pour permettre à l'ACBF d'émerger comme centre de référence des connaissances en matière de renforcement des capacités.
- Développement des produits, services et activités pour promouvoir la visibilité de l'ACBF.

Les produits et services cognitifs générés au cours de l'année provenaient de cinq principales sources : les réseaux des connaissances de l'ACBF [les groupes et réseaux techniques consultatifs (TAP-NET), les CLK-NET et le Forum des instituts africains d'études de politiques (APIF)]; les opérations et les études thématiques ; les notes sur les études et leçons tirées des bonnes pratiques ; le Programme de partage du savoir à l'intention des décideurs et praticiens de développement de haut niveau (cf. Encadré 8 ci-dessous) ; et les fora de partage du savoir qui durant l'année ont porté sur la série des séminaires casse-croûte, la série sur 'Ce qui marche et ce qui ne marche pas en matière de renforcement des capacités' et la série des publications mensuelles des instituts africains d'analyse des politiques (AMIS) ; et la série des publications de l'ACBF. Le savoir généré par ces sources était communiqué aux utilisateurs finaux au moyen de supports électroniques et imprimés des publications via une diffusion directe, le site web et l'intranet de l'ACBF, les sites des institutions partenaires, les documents d'informations diffusés lors des grands événements et également disponible au Centre de documentation.

### Encadré 8 : Programme de partage des connaissances de l'ACBF des décideurs et praticiens du développement de haut niveau (SPM-KSP) : Exploitation des mémoires pour le développement

L'année 2008 a vu le Département de la gestion des connaissances (DGC) exploiter de façon créative les connaissances tacites et résultant des expériences de cinq éminentes personnalités impliquées dans la gestion du développement (notamment, Mme Evelyn Herfkens, ancienne Directrice exécutive du Programme Campagne du Millénaire des Nations Unies et ancienne Ministre de la Coopération au développement des Pays-Bas ; l'Ambassadeur Vijay S. Makhan, ancien Secrétaire général adjoint de l'OUA et Commissaire intérimaire de l'Union africaine ; l'Ambassadrice Christina Svensson, ancienne Ambassadrice de Suède auprès du Malawi, de Maurice, de la Zambie & du Zimbabwe ; Dr. Callisto Madavo, ancien Vice-président, région Afrique de la Banque mondiale ; et Dr. Ngozi Okonjo-Iweala, Directrice à la Banque mondiale et ancienne ministre des Finances du Nigeria), dont chacune a été invitée à parler d'un thème de développement convenu avec l'ACBF et en harmonie avec leurs expériences.

L'objectif du programme était de codifier et de convertir en forme explicite les connaissances tacites des personnalités visées afin d'informer de la gestion actuelle et future du développement en Afrique. Les connaissances recueillies seraient documentées et présentées sous l'intitulé Mémoires sur le Développement, lançant ainsi la *Série des Mémoires sur le Développement de l'ACBF*. La première publication de la série intitulée *'L'Afrique et la Coopération à l'aide au développement – Succès, Difficultés et Domaines appelant plus de réformes'* par Mme Evelyn Herfkens, a été produite en 2008 et distribuée par la suite aux acteurs et partenaires de l'ACBF impliqués dans le renforcement des capacités. Un second mémoire élaboré par l'ambassadeur Vijay S. Makhan, intitulé *'Faire aboutir l'intégration régionale en Afrique – Une réflexion sur les stratégies et conditions institutionnelles'*, est actuellement à l'impression. Les autres mémoires en attente de publication sont :

- *La Banque mondiale et l'Afrique sub-saharienne – Le prochain paradigme des politiques, la part du financement de l'aide au développement de la région et les défis auxquels sont confrontées les opérations de la région Afrique* — **Callisto Madavo**
- *Transparence et responsabilisation dans la gestion des finances publiques – Comment les pays africains doivent-ils raisonnablement procéder?* — **Ngozi Okonjo-Iweala**
- *L'avenir de l'aide bilatérale en Afrique – Composantes, volume, flux, conditionnalités et importance relative* – **Christina Svensson**

Fondamentalement, le programme repose sur la conviction que dans l'actuel environnement mondialisé, complexe et concurrentiel, la création, l'accumulation et l'utilisation stratégique de connaissances pointues sont vitales pour un développement significatif. Ainsi, l'ACBF y croit fermement en investissant dans les capacités africaines pour influencer de manière créative le savoir – généré au niveau local et externe — à l'effet de combler le fossé entre l'Afrique et le reste du monde.

L'objectif ultime consiste à rendre facilement disponibles pour les décideurs et les praticiens du développement du continent ces idées, réflexions, compétences, processus et expériences dans le cadre de la gestion des politiques et programmes spécifiques. Ce faisant, la Fondation continue de reconnaître et de privilégier une diversité de connaissances et de compétences, de nouvelles possibilités de partage du savoir et la manière dont le genre influence le développement des compétences et influe sur la production et l'utilisation dudit savoir.

#### Mise en oeuvre du Programme des réseaux nationaux des connaissances

- *Le portefeuille*

Au cours de l'année, la Fondation disposait d'un portefeuille de 6 réseaux nationaux des connaissances (CLK-NET). Il s'agissait des réseaux suivants : Réseau pour l'économie du

Ghana (EGN), Ghana ; Réseau pour l'administration et la gestion publique (NEPAM), Cap-Vert ; Réseau de gestion des connaissances du Burkina Faso (RGC-B), Burkina Faso ; Réseau des connaissances pour la recherche et le développement au Kenya (KNET), Kenya ; Réseau pour la recherche et le développement au Malawi (MAKNET), Malawi ; et Réseau pour l'économie du Nigéria (NEN), qui, bien qu'approuvé, doit encore être déclaré effectif.

La Fondation a développé 4 CLK-NET en 2008. Il s'agissait de deux nouveaux projets (Cameroun et Tanzanie) et de deux refinancements (EGN et RGC-B). Le Conseil d'administration de l'ACBF a approuvé les deuxièmes phases des réseaux EGN et RGC-B, bien que les nouveaux projets soient reportés.

- *Réalisations*

Durant l'exercice, les CLK-NET ont enregistré les réalisations suivantes :

1. A travers sa série de séminaires casse-croûte sur les politiques, RGC-B (Burkina Faso) a réussi à proposer aux décideurs des options stratégiques sur les stratégies permettant d'améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources de l'aide, de renforcer la prise de décision fondée sur des données probantes, et d'utiliser les résultats de la recherche. Elle a également développé la plateforme d'utilisation des compétences des décideurs à la retraite. Tout cela a contribué à renforcer les échanges entre les décideurs et les chercheurs. Sa publication sur l'utilisation des connaissances locales dans le processus de développement au Burkina Faso a été largement diffusée. En tant que centre de référence pour les connaissances en politiques de gestion du développement au Burkina Faso, le RGC-B reste en contact avec les principaux acteurs via son site web.
2. A travers les activités du réseau EGN, Ghana, une publication annuelle intitulée '*Rapport sur l'état de l'économie ghanéenne*' est produite et diffusée en collaboration avec l'institution hôte – l'*Institute of Statistical, Social and Economic Research (ISSER)* – afin de sensibiliser le gouvernement et tous les acteurs de développement aux défis et impératifs auxquels le pays est confronté. Ce rapport a abouti à l'institutionnalisation d'un atelier annuel sur l'économie ghanéenne. Une série de conférences sur l'économie nationale, conjointement financée par EGN et Merchant Bank, Ghana, a été lancée pour permettre aux praticiens du développement de parler des succès et difficultés relevés au niveau de l'économie ghanéenne. Ladite série permet de faire prendre conscience des principaux problèmes de politiques dans le pays. Résultat de la démarche que le réseau EGN adopte pour faire des apports axés sur des connaissances aux efforts de développement du Ghana, il compte aujourd'hui comme membres 400 professionnels composés de décideurs, d'analystes et de chercheurs dans le pays et au sein de la diaspora et d'un certain nombre d'acteurs de développement. Bien que EGN développe plus de canaux pour communiquer le savoir qu'il génère, il dispose d'un puissant site Web via lequel il échange avec le réseau d'échange de pratiques (CoP). Le ministère des Finances, la Banque centrale et le Service des statistiques du Ghana – trois organes clés au cœur du développement du pays – servent au sein du Comité de pilotage du projet EGN. Pour relever son degré d'efficacité et exploiter les ressources disponibles en matière de connaissances au niveau international, EGN a développé des liens de coopération étroite avec les universités de Cornell et de Yale, l'USAID et la Banque mondiale qui recourent désormais au CLK-NET comme canal pour impliquer les professionnels ghanéens dans une analyse rigoureuse des politiques portant sur l'économie, valider les hypothèses de politique et peaufiner les options stratégiques avant leur application.
3. Le Réseau des connaissances pour la recherche et le développement (KNET) du Kenya a été lancé durant l'année. En prélude à son lancement, un atelier national de sensibilisation a eu lieu pour présenter aux principaux acteurs le concept de CLK-NET. Cet atelier a vu la participation d'un certain nombre d'acteurs dans le pays. Il s'agissait des ministres, des membres du corps diplomatique, des responsables gouvernementaux de haut rang, des représentants des agences de développement internationales, des chercheurs provenant des instituts de recherche et de la communauté universitaire, du représentant des organisations de la société civile et des médias. Qualifié de "Grenier", le CLK-NET du Kenya a été officiellement lancé le 31 octobre 2008 par le ministre kényan de l'Enseignement supérieur, des Sciences et de la Technologie, lors d'une cérémonie qui a réuni un parterre d'acteurs de développement intervenant dans le pays. Le grenier est déjà en ligne.
4. Comme preuve de l'intérêt du gouvernement cap-verdien pour l'importance que revêt le CLK-NET, le Cabinet du Secrétaire d'Etat à l'Administration

publique abrite le Réseau pour l'administration et la gestion publique (NEPAM). L'objectif est de renforcer l'interface entre les chercheurs, les formateurs et les décideurs dans l'administration publique du pays. Au cours de l'année, le NEPAM a continué à sensibiliser les décideurs à la nécessité d'améliorer la qualité et la compétitivité des services publics, l'efficacité dans la gestion des ressources humaines et le développement du leadership dans l'administration publique. Il doit encore atteindre le même niveau d'efficacité opérationnelle que les autres réseaux de sa génération. Mais, il semble que sa localisation au sein des structures du gouvernement, quoique cela soit avantageux pour la transmission du savoir aux politiques, limite encore la facilité avec laquelle créer un réseau d'échanges de pratiques qui puisse interagir librement.

5. Approuvé en décembre 2007, le réseau MAKNET a réussi à remplir les conditions de négociation et de signature de son accord de don en novembre 2008. Le don en faveur de MAKNET a été déclaré en vigueur en mars 2009 et il y a des signes prometteurs que ce réseau démarrera en force ses activités en 2009.
6. Approuvé en décembre 2007, le Réseau pour l'économie du Nigéria (NEN) se démène encore pour remplir les conditions des dons. KMD continue de suivre la situation du NEN et collaborera avec les promoteurs à le rendre opérationnel en 2009.

#### *Produits et services cognitifs pour l'amélioration de la qualité des activités inscrites aux projets et programmes de l'ACBF*

Au cours de l'exercice, le savoir a été produit à partir des documents de travail et des notes tirées des leçons préparées par les TAP-NET, des Mémoires sur le développement du Programme de partage du savoir à l'intention des décideurs et praticiens de développement de haut niveau et du Forum des instituts africains d'études politiques (APIF) pour orienter le développement et la gestion des projets et programmes. KMD a présenté deux nouveaux produits cognitifs pour accroître l'accessibilité des produits de l'ACBF aux collègues dans le cadre des activités, notamment les Conclusions et Recommandations (Notes sur les conclusions et recommandations) présentées en mai 2008, et les Manuels d'application du savoir. Ces derniers ont été conçus de manière à donner des orientations sur les différentes étapes à observer dans l'application des connaissances diffusées afin d'améliorer les activités de l'ACBF. Cinq notes sur les conclusions et recommandations ont été produites et partagées et un Manuel d'application de la gestion du savoir a été orienté vers les Départements des opérations et des programmes de formation (voir Encadré 9). En outre, KMD a présenté la série des publications mensuelles des instituts africains d'analyse des politiques (AMIS) qui est une synthèse des réflexions collectives de tous les projets et programmes financés par l'ACBF sur les questions relatives à leurs activités dans le domaine, et qui met en avant les recommandations permettant d'orienter les réponses de la Fondation.

#### **Encadré 9: Notes de résultats et recommandations produites et diffusées**

Les notes sur les conclusions et recommandations communiquent de nouvelles connaissances sous une forme facilement assimilable, alors que les manuels d'application de la gestion du savoir montrent aux Départements des opérations et des programmes de formation le processus par lequel chaque note sur les conclusions et recommandations pourrait être directement appliquée. Les notes suivantes ont été produites durant l'année :

- Réhabilitation de l'Association africaine des statistiques comme plateforme de partage du savoir pour les statisticiens et agences de statistiques du continent, *Constatations et Recommandations, No. 001, mai 2008.*
- Relations Etat-Société civile et conséquences pour le renforcement des capacités, *Constatations et Recommandations, No. 002, mai 2008.*
- Budgétisation du genre en Afrique — Afrique du Sud, Rwanda et Ouganda comme pays émergents en matière de bonnes pratiques, *Constatations et Recommandations, No. 003, mai 2008.*
- L'Afrique et la Coopération au Développement — Succès, Difficultés et Domaines appelant plus de réformes, *Constatations et Recommandations, No. 004, mai 2008.*
- Eléments des systèmes et bureaux nationaux des statistiques usant des bonnes pratiques — Un manuel sur le renforcement des capacités en statistiques en Afrique, *Constatations et Recommandations, No. 005, mai 2008.*

Le système de gestion du savoir a généré les résultats suivants durant le reste de l'année :

- Il a offert aux Départements des opérations une base claire dans l'identification des pays pour les projets de renforcement des capacités en statistiques après la publication de la note 001 des Constatations et Recommandations et du Manuel d'application de la gestion du savoir sur les *Eléments des systèmes et bureaux nationaux des statistiques usant des bonnes pratiques*. Le manuel d'application a également défini les résultats qui doivent être attendus dans le cadre des projets de renforcement des capacités en statistiques.
- La note 001 a proposé des orientations dans le cadre du développement de deux projets qui seront soumis au Conseil exécutif en décembre 2008 et début 2009.
- L'élaboration du premier programme destiné à une communauté économique régionale (CER) qui a tiré profit du rapport d'étude élaboré par l'ACBF sur les besoins de compétences des communautés économiques régionales d'Afrique et qui a été publié au cours de l'année. Le programme a été présenté au Conseil exécutif pour examen lors de sa 40<sup>ème</sup> session ordinaire tenue du 11 au 13 décembre 2008.
- Les recommandations tirées de la série AMIS sur la question de la capacité d'absorption des institutions financées par l'ACBF, étant donné que cette question porte sur le décaissement des produits de dons, ont abouti à un certain nombre de recommandations dont certaines sont déjà en voie de mise en œuvre. Résultat : le Comité d'étude des projets du Secrétariat (PRC) accorde désormais une grande attention aux conditions de dons proposées dans les rapports d'évaluations, en demandant aux Départements des opérations et des programmes de formation d'indiquer durant les évaluations sur le terrain les facteurs qui ont contribué à ces conditions. Le PRC accorde également une attention soutenue à la programmation des activités par les projets et programmes nouvellement approuvés. La programmation des dépenses de la première année place beaucoup trop de résultats opérationnels immédiats à côté des activités d'édification des institutions telles que la mise à disposition d'espace pour les bureaux, le

recrutement du personnel du projet, l'achat d'équipement, entre autres, qui doivent être bouclés avant que les activités essentielles du programme ne puissent être assurées. Le caractère séquentiel de ces activités nécessite que les niveaux de décaissements prévus pour les activités essentielles soient modestement fixés pour la première année des nouveaux projets approuvés.

#### *Produits et services cognitifs en réponse aux besoins des institutions*

Cette composante du programme de gestion du savoir a apporté la réponse aux besoins de connaissances des principales institutions régionales et continentales, et a offert des produits et services du savoir qui correspondent à leurs besoins. Durant l'année, les produits et services suivants ont été offerts :

- *Observatoire régional de la pauvreté de la SADC* : l'ACBF a aidé le Secrétariat de la SADC dans le lancement des activités destinées à la création d'un Observatoire régional de la pauvreté. Une équipe composée du Comité technique consultatif de l'ACBF et du Réseau d'analyse et de gestion des politiques économiques (EPANET) conduit le processus de développement de l'Observatoire.
- *Initiative de renforcement des capacités des communautés économiques régionales* : Sur ordre des institutions partenaires (BAD, Banque mondiale, CEA et Commission de l'Union africaine) et des principaux acteurs ayant pris part à la Réunion économique consultative régionale tenue en juillet 2008 à la Banque africaine de développement, la Fondation, reconnue pour son leadership dans le domaine du renforcement des capacités grâce à son tour de force sur l'étude des besoins de capacités des communautés économiques régionales ci-dessus mentionnée, conduit actuellement un processus de développement de l'Initiative de renforcement des capacités des communautés économiques régionales soutenue par une multitude de donateurs. Le rapport d'étude a été présenté lors de la réunion consultative des donateurs.
- *Réponse aux demandes de produits du savoir des principaux acteurs* : au cours de l'année, un certain nombre d'acteurs ont demandé à la Fondation plusieurs publications pour leurs activités hormis les publications téléchargées à partir du site web de l'ACBF.

*Produits et services cognitifs pour l'émergence de l'ACBF en tant que Centre de référence en renforcement des capacités*

L'objectif de cette composante de la stratégie de gestion du savoir est de produire et de diffuser les produits et services phares qui feront de l'ACBF un centre de référence en matière de savoir et de conseils sur les questions de renforcement des capacités dans les principaux domaines de compétences de la Fondation et sur la gestion du développement du continent africain en général. Les produits phares sous cette composante en 2008 étaient les rapports d'études thématiques et d'activités ; les documents de travail de l'ACBF ; les documents occasionnels de l'ACBF ; les mémoires sur le développement produits par le Programme de partage du savoir à l'intention des décideurs et gestionnaires de développement de haut niveau ; les ouvrages sur le renforcement des capacités et la gestion du savoir ; et les documents de référence en matière de renforcement des capacités.

(i) *Recherche opérationnelle et thématique :*

Trois nouveaux ouvrages d'études sur les opérations ont été identifiés durant la période et devraient être finalisés en 2009. La mise en circulation de ces études a été retardée. En effet, les études identifiées qui étaient orientées vers l'amélioration des activités des projets et programmes de l'ACBF se présentent comme suit :

- L'utilisation des cellules d'exécution des projets (PIU) dans le cadre des opérations de l'ACBF — L'expérience et les conséquences à long terme.
- Le défi de fidélisation des cadres professionnels dans les instituts africains d'analyse des politiques — Une revue des principaux défis et propositions de réponses efficaces à l'avenir.
- Une étude sur les réseaux régionaux et internationaux des connaissances pour le partage des ressources du savoir avec les TAP-NET et autres réseaux de connaissances de l'ACBF.

S'agissant des études thématiques, la principale étude suivante a été lancée en 2008 :

- Une évaluation de l'emploi des experts techniques expatriés dans la gestion économique en Afrique sub-saharienne.

Dès sa finalisation, l'étude de la cellule d'exécution du projet permettra à l'ACBF de déterminer dans quelle mesure les cellules d'exécution des projets pourraient rester en vigueur dans le cadre de son exploitation et des interventions spécifiques pour lesquelles ces cellules pourraient être intégrées dans les structures organisationnelles existantes ; l'étude sur la fidélisation des cadres professionnels proposerait des recommandations sur les stratégies par lesquelles le Secrétariat aiderait les institutions appuyées par l'ACBF à renforcer la fidélisation du personnel ; et l'étude sur le réseautage mondial permettrait de relier les réseaux de connaissances de l'ACBF aux autres sources de connaissances au niveau mondial. L'étude thématique sur le degré d'emploi des experts techniques expatriés en Afrique sub-saharienne permettra d'évaluer le niveau auquel les programmes de formation financés par l'ACBF ont pu mobiliser le pool de cadres africains compétents, réduisant ainsi la demande d'experts techniques expatriés dans le domaine de l'analyse des politiques économiques.

(ii) *Articles hors-série*

Les documents occasionnels produits par l'ACBF figurent parmi les produits du savoir qui sont très demandés par les décideurs, les gestionnaires de développement, les chercheurs et autres utilisateurs finaux des produits du savoir. Le document occasionnel suivant a été produit durant l'année et sera disponible à la diffusion au cours du premier trimestre de 2009 :

- *Réformes de la gestion des finances publiques dans les pays en développement : Leçons tirées des expériences du Ghana, de la Tanzanie et de l'Ouganda* (Document de travail du réseau FIMANET).

(iii) *Documents de travail*

Durant l'année, les documents de travail ont été produits par les comités consultatifs techniques et les réseaux en se basant sur les problèmes de capacités qui ont été relevés au niveau des Départements des opérations. Ainsi, le document de travail suivant a été produit et diffusé :

- Document de travail No.ACBF/15/2008 de l'ACBF : *Renforcement des capacités pour la promotion du commerce et des investissements en Afrique*, Gibson Guvheya, KM Officer, ACBF
- En plus des deux documents, les documents de travail suivants étaient en voie de traitement vers la fin de l'année pour diffusion :
- *Vers un engagement productif des dirigeants 'désengagés' dans le gouvernorat et le processus de développement : Leçons tirées du Nigeria, du Kenya et de la Tanzanie* : *Leçons tirées du Nigeria, du Kenya et de la Tanzanie*. (Note de synthèse annuelle du réseau PAMNET) par M. J. Balogun et G. Mutahaba.
- *Problèmes de capacités sur la formulation et la mise en oeuvre de la prochaine génération de documents de stratégie de réduction de la pauvreté* (Note de synthèse annuelle du réseau EPANET) par M. Obadan et S. Ikhide.
- *Etat-Société civile en Afrique : Renforcement des capacités pour un partenariat productif entre les acteurs de développement* (Note de synthèse annuelle du réseau VOICENET) par J. Ayoade, A. Kanouté et L. Sachikonye
- *Une revue de l'efficacité des réseaux parlementaires comme outils de renforcement des capacités en Afrique* (Document du réseau PARLIANET) par S. Rugumamu.

(iv) *Mémoires sur le développement :*

En 2008, la Fondation n'a pas admis de nouveaux candidats pour le Programme de partage du savoir à l'intention des décideurs et gestionnaires de développement de haut niveau. L'accent a été plutôt mis sur la publication des contributions des cinq collaborateurs avec lesquels le programme a été lancé. Toutes ces cinq contributions seront prêtes pour lancement officiel en 2009. Il s'agit des contributions de Ngozi Iweala-Onkonjo, Callisto Madavo, Eveline Herfkens, Vijay S. Makhan et Kristina Svensson.

(v) *Ouvrage sur le renforcement des capacités et la gestion du savoir :*

L'ouvrage qui a fait suite à l'étude sur les besoins de compétences des communautés économiques régionales, a été publié et diffusé durant le second semestre de l'année, dont environ 1000 exemplaires distribués en version imprimée depuis sa publication en mai 2008. Des demandes continuent d'être reçues régulièrement. Toutes les principales institutions partenaires ont reçu leur exemplaire.

En plus de l'ouvrage sur les besoins de compétences des communautés économiques régionales, la Fondation a, au cours de l'année, traité les manuscrits suivants pour publication sous forme d'ouvrage :

- *Budgétisation du genre comme instrument de réduction de la pauvreté : Concept, pratiques et conséquences sur les compétences*. Sous presse chez Lynne Rienner Publishers, Etats-Unis.
- *Revue de la gestion des dépenses publiques en Afrique sub-saharienne*. Sous presse chez Africa World Press & The Red Sea Press (AWPRSP), Etats-Unis.
- *Etude sur la gouvernance d'entreprise et les pratiques dans les institutions appuyées par l'ACBF*. En traitement pour publication par AWPRSP, Etats-Unis.

Ces trois ouvrages seront prêts pour diffusion en septembre 2009 au plus tard.

(vi) *Documents de référence en matière de renforcement des capacités :*

Reconnaissant la Fondation comme centre de référence en développement des produits du savoir en matière de renforcement des capacités et de gestion du savoir, un certain nombre d'institutions ont demandé au cours de l'année diverses publications de l'ACBF. Les plus importantes parmi celles-ci étaient la Conférence de haut niveau du PNUD sur l'efficacité de l'aide tenue à Accra en septembre 2008 pour laquelle les produits du savoir de la Fondation ont servi de documents de référence. L'entrée de l'ACBF dans le Réseau d'apprentissage du PNUD sur le

développement des compétences (LenCD), une communauté mondiale des pratiques a été rendue possible grâce aux produits du savoir mis à disposition par la Fondation. Le troisième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide qui a eu lieu à Accra au Ghana du 2 au 4 septembre 2008 a beaucoup tiré des produits de l'OCDE, du PNUD, de la GTZ, de la BAD, de Capacity.Org, de la Banque mondiale, d'ECDPM et de l'ACBF.

La Bibliothèque du Congrès américain a également soumis une demande de 14 produits du savoir via le bureau de son directeur régional basé en Afrique (cf. Encadré 10 ci-dessous).

(vii) *Produits, services et activités du savoir pour renforcer la visibilité de l'ACBF*

Le programme de gestion du savoir de l'ACBF a comme objectif de renforcer son identité institutionnelle et d'amener véritablement le public à prendre conscience des activités de la Fondation à travers ses produits, services et interventions. Ainsi, au cours de l'année, les produits du système de gestion du savoir ont permis de réaliser cet objectif grâce aux sessions annuelles des réseaux de connaissances, des comités et réseaux consultatifs techniques et du Forum africain des instituts d'analyse des politiques (APIF) qui ont été abritées respectivement par les gouvernements du Botswana et du Gabon. Les communiqués de presse ; la production et la distribution de brochure sur le profil institutionnel de l'ACBF, les briefings et les présentations de diapositives sur les activités de la Fondation ; le rapport annuel 2007 de l'ACBF ; et les procès-verbaux des ateliers ont été également diffusés. Les deuxièmes assises annuelles de l'APIF

#### Encadré 10 : Publications de l'ACBF sur la gestion du savoir demandées par la Bibliothèque du Congrès américain

1. *L'Afrique à la recherche de la coopération et de l'intégration régionales au 21ème siècle* par Sévérine Rugumamu
2. *Vaincre la fraude professionnelle par la conscientisation et la prévention* par Thomas Asare
3. *Renforcement des capacités pour la promotion du commerce et de l'investissement en Afrique* par Soumana Sako
4. *Les défis auxquels sont confrontées les communautés économiques régionales d'Afrique en matière de renforcement des capacités* par Soumana Sako
5. *Défis liés au renforcement des capacités des services publics en Afrique* par Mike I Obadan
6. *Subventions agricoles, Pratiques commerciales déloyales et Perspectives de réduction de la pauvreté en Afrique : Options pour le continent* par Milton A. Iyoha
7. *Interventions en matière de renforcement des capacités : Quelques leçons tirées d'expériences* par l'ACBF
8. *Mesurer la performance des interventions en matière de renforcement des capacités : Quelques fondamentaux* par Genevesi Ogiogio
9. *Négociations commerciales multilatérales : Comment les pays africains et les négociateurs commerciaux doivent-ils raisonnablement procéder ? – Quelques leçons tirées de l'expérience de l'OMC* par Tadeaus Chifamba
10. *Economie politique du développement durable : La perspective de la gouvernance* par Anthony Barclay
11. *Réformes de la gestion des finances publiques dans les pays en développement : Leçons tirées d'expériences du Ghana, de la Tanzanie et de l'Ouganda* par Andy Wynne
12. *Rôle de l'agriculture dans le renforcement de l'intégration régionale en Afrique* par Soumana Sako
13. *Développement des politiques commerciales et négociations dans le cadre du Cycle de Doha: Documentation sur les principaux problèmes et propositions concernant la position de l'Afrique* par EPANET ACBF.
14. *Renforcement des systèmes statistiques nationaux en Afrique sub-saharienne – Quelques leçons tirées de l'expérience de l'Ouganda* par Ben Kiregyera

abritées par le gouvernement gabonais du 4 au 5 décembre 2008, qui ont exhorté les centres d'analyse des politiques du continent à offrir aux décideurs africains la base d'une position commune face à l'actuelle crise financière mondiale, ont énormément renforcé la visibilité de l'ACBF. De même, la session annuelle des comités et réseaux consultatifs techniques accueillie par le gouvernement botswanais en avril 2008 a également permis de renforcer davantage la visibilité de la Fondation.

## F. Visibilité Institutionnelle et Partenariats

Au cours de l'année sous revue, la Fondation a poursuivi ses programmes de vulgarisation et de partenariat, en s'inspirant des succès passés et des leçons apprises. Les faits marquants ont porté sur les briefings médiatiques, les efforts de mobilisation des ressources, les partenariats et collaborations, les cérémonies de signature d'accords de dons, les échanges entre les principaux acteurs et les activités de vulgarisation/multimédia.

### *Briefings médiatiques*

L'année 2008 a commencé par un compte-rendu de la tournée des journalistes francophones. Cette tournée était spécifiquement destinée aux médias opérant dans les pays francophones comme le Burkina Faso, le Mali, le Niger et le Sénégal. Les médias ayant pris part à cette tournée étaient l'Union des journalistes d'Afrique de l'Ouest (UJAO) et Africa No 1 du Mali ; Le Soleil du Sénégal; TV Niger ; BBC Cameroun ; TV Bénin (ORTB) ; et France 24. La tournée a permis de visiter un nombre total de dix-sept projets/programmes financés par l'ACBF.

Durant la période, le Secrétaire exécutif p.i. a également tenu plusieurs briefings médiatiques avec les médias publics nationaux et privés au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, à Djibouti, au Ghana, au Nigeria, avec la Division des Relations extérieures et de la Communication de la Banque africaine de développement et l'Agence chinoise internationale d'information (XINHUA).

Les projets et programmes de renforcement des

capacités de l'ACBF ont également bénéficié d'une large couverture au niveau de la presse écrite. A cet effet, ses activités ont été couvertes dans les quotidiens nationaux de quinze pays – Botswana, Côte d'Ivoire, Djibouti, Ethiopie, Gambie, Ghana, Libéria, Nigeria, Rwanda, Sierra Leone, Swaziland, Tanzanie, Tunisie, Ouganda et Zimbabwe. En outre, les activités de la Fondation ont été largement diffusées par les principaux services d'informations sur internet.

### *Efforts de mobilisation des ressources*

Les efforts déployés par la Fondation en matière de mobilisation des ressources au titre du SMTP II ont été officiellement lancés lors de la rencontre des principaux acteurs tenue à Harare. L'occasion a été crucial parce qu'elle a permis au Secrétariat de définir dans les grandes lignes ses principales priorités, de sensibiliser les ambassadeurs et les représentants résidents à l'initiative stratégique du SMTP II, et de parler en faveur de l'initiative pour plus de ressources. La dynamique de la rencontre d'Harare a été bâtie grâce aux missions effectuées au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, à Djibouti, en France, au Ghana, aux Pays-Bas, au Nigeria, en Norvège, au Rwanda, en Suède, en Suisse et en Tunisie. A l'intérieur du Zimbabwe, la Fondation a également effectué des visites et tenu des discussions stratégiques avec les missions diplomatiques des pays membres de l'ACBF ainsi qu'avec les potentiels nouveaux membres tels que l'Australie, l'Italie, la Corée, le Portugal et l'Espagne. Le Secrétariat a aussi discuté avec les potentiels nouveaux donateurs tels que l'Algérie, l'Angola, le Cap-Vert, la Chine, l'Egypte, l'Ethiopie, le Lesotho, le Libéria, la Libye, le Mozambique, la Namibie, l'Afrique du Sud, l'Union africaine, ainsi que les banques centrales d'Afrique occidentale et centrale.

### *Partenariats et coopération*

Les cadres de partenariats et de coopération jouent un rôle très important en matière de renforcement des capacités. En effet, à travers ces cadres, différents acteurs de diverses forces et compétences mettent en commun leurs ressources et établissent des synergies afin d'avoir un impact plus prononcé que la somme de leurs efforts individuels. La sous-utilisation et la reproduction des ressources sont également minimisées. Le renforcement effectif des capacités suppose une approche holistique et complète pour tenir

compte des interrelations entre les différents secteurs de l'économie.

A cet effet, la Fondation a poursuivi la mise en œuvre de ses partenariats avec l'Institut de la Banque mondiale (WBI) dans deux domaines, à savoir, Médias et Gouvernance et Partenariat public-privé dans le développement des infrastructures ; le Secrétariat du NEPAD ; Microsoft Afrique ; le Réseau mondial de développement (GDN) ; l'Agence canadienne de développement international (ACDI) ; et les centres régionaux africains d'assistance technique (AFRITAC) avec l'aide desquels elle a organisé 21 programmes de formation.

D'importants contacts ont été également établis avec le Conseil de recherche sur le développement international (IDRC) ; la Fondation Mo Ibrahim sur le développement de l'indice Ibrahim de gouvernance en Afrique ; l'Institut des Nations unies pour la formation et la recherche (UNITAR) ; l'Alliance pour une révolution verte en Afrique (AGRA) sur l'implantation d'une politique agricole éprouvée en Afrique suite à la crise alimentaire ; et la Fondation Bill & Melinda Gates sur le financement des unités de politiques en Afrique. L'ACBF espère que ces efforts aboutiront en 2009 à la mise en place de cadres de coopération formels.

En décembre, l'ACBF a signé avec la Commission Economique pour l'Afrique (CEA) un protocole d'accord qui marque une étape importante dans le renforcement des liens entre les deux institutions, et offre un cadre formel de coopération dans divers domaines, à savoir les statistiques, la gouvernance, le genre, les capacités commerciales et la gestion du savoir (cf. Encadré 11, page 38).

La Fondation a par ailleurs engagé des discussions sur une éventuelle coopération avec les institutions suivantes :

- (i) le Conseil de recherche en sciences humaines d'Afrique du Sud (HSRC-SA) ;
- (ii) l'Institut Aspen, Washington D.C., Etats-Unis ;
- (iii) la Banque de développement d'Afrique australe (DBSA), Afrique du Sud ;
- (iv) le Bureau Régional de l'UNESCO, Harare, Zimbabwe ; et,

(v) la Société africaine des services de gestion (AMSCO)

Dans le cadre des efforts de renforcement de la gouvernance et de la gestion des projets/programmes financés par l'ACBF à l'effet d'accroître l'appropriation, la responsabilisation, la transparence, l'efficacité et l'efficience, la Fondation a organisé des ateliers d'information sur ses procédures de non objection. Ces ateliers ont été tenus respectivement en Ethiopie pour les pays anglophones et au Burkina Faso pour les pays francophones (cf. Encadré 12, page 39).

Dans le même souci de renforcer la gouvernance et la gestion des projets et d'accroître la collaboration entre les projets et programmes financés par l'ACBF, deux projets de réseaux ont été lancés, notamment le Réseau des Programmes et Projets Financés par l'ACBF au Cameroun (RECAM) ; et le Réseau des connaissances pour la politique, la recherche et le développement du Kenya (KNET).

#### *Activités de vulgarisation et multimédia*

Le Secrétariat a poursuivi la compilation et la collecte de la documentation sur ses opérations qui ont établi des données réelles et parlent concrètement de ses réalisations, résultats et avantages comparatifs. Par exemple, le *Rapport sur l'état de mise en oeuvre des opérations financées par l'ACBF* a été repris en vue de le rendre plus facile à lire et de le publier tous les ans. L'objectif était de transformer les ressources de gestion du savoir de la Fondation en puissants instruments pour promouvoir les contributions de la Fondation en matière de renforcement des capacités.

## **G. Projets et programmes**

### *Activités de projets et programmes*

En 2008, le Secrétariat a élaboré, présenté et reçu l'approbation du Conseil exécutif pour un total de 16 projets. Il s'agit de 10 projets refinancés, 4 nouveaux projets et programmes et 2 projets de réseaux nationaux des connaissances. La liste complète des projets approuvés et des coûts de financement est présentée en détail dans le Tableau 4 (page 41). Le nombre plutôt réduit de projets et programmes soumis pour approbation au cours de l'année était largement dû à l'incapacité des principaux acteurs bénéficiaires à

### Encadré 11 : PARTENARIAT ENTRE L'ACBF ET LA CEA : un nouveau départ

La Fondation a signé le 6 décembre 2008 un protocole d'accord formel avec la Commission Economique pour l'Afrique (CEA). A ce titre, les deux institutions collaboreront dans les domaines clés d'intérêt mutuel au cours des trois prochaines années. De manière spécifique, l'ACBF et la CEA se proposent d'étudier les voies et moyens permettant de : a) partager les programmes, les connaissances et les idées, et de planifier des programmes, projets et activités conjoints dans les domaines d'intérêt commun ; b) utiliser et accroître leurs ressources et facilités existantes au bénéfice mutuel des initiatives, programmes, projets et activités de renforcement des capacités ; c) maximiser l'impact en travaillant en partenariat ; d) renforcer l'intégration des programmes, projets et activités connexes ; e) mettre en commun les ressources et l'expertise en cas de besoin ; et, f) évaluer l'efficacité de leur collaboration conformément aux missions et priorités de leurs organisations respectives.

Un certain nombre de questions thématiques sera abordé à travers la conception et la mise en oeuvre des projets et activités conjointement définis tels que les travaux de recherche, les conférences, les ateliers ainsi que les fora de production et de partage du savoir. L'essentiel des questions thématiques identifiées et ayant fait l'objet d'accord entre les deux institutions porte sur ce qui suit :

1. Analyse et gestion des politiques économiques
2. Capacités commerciales en Afrique
3. Genre et renforcement des capacités
4. Technologies de l'information et de la communication (TIC)
5. Gestion du savoir
6. Intégration régionale en Afrique
7. Statistiques
8. Gouvernance
9. Edification des institutions
10. Suivi et évaluation

En outre, les deux organisations ont convenu que l'ACBF sera invitée à collaborer à l'organisation des principaux fora sur les politiques continentales coordonnés par la CEA. De façon spécifique, elle sera invitée à participer à la préparation et à l'organisation de la réunion conjointe CEA-UA des ministres africains des Finances et du Plan ainsi qu'au Forum africain sur le développement et aux événements similaires. La CEA et l'ACBF collaboreront également à la préparation et la publication du Rapport sur la gouvernance en Afrique.

Pour faciliter la mise en oeuvre du protocole d'accord, les deux parties conviennent d'élaborer conjointement des programmes d'activités annuels.



Les équipes de négociation de l'ACBF et de la CEA à Addis-Abéba (Ethiopie)

## Encadré 12 : Renforcer l'efficacité de l'ACBF grâce à la rationalisation de ses procédures de non objection : Bâtir une fondation pour l'avenir

L'ACBF s'efforce continuellement d'améliorer son efficacité au niveau organisationnel afin d'accroître son propre niveau d'efficacité en coopérant avec les pays d'Afrique sub-saharienne à renforcer les capacités institutionnelles et humaines du continent. A cet effet, elle renforce continuellement ses processus et procédures commerciaux afin de saisir le changement et accroître l'efficacité dans l'atteinte des résultats. Ce qu'elle a pu rationaliser en 2008 (après un exercice vigoureux), c'est ses procédures relatives à l'avis de non objection. Ce processus a abouti à la production d'une série de directives organisationnelles à l'usage de l'ACBF et de ses bénéficiaires. L'instrument intitulé "Directives de mise en œuvre des procédures de non objection de l'ACBF" a été approuvé par le Conseil exécutif de la Fondation et lancé en octobre 2008 à Addis-Abeba en Ethiopie pour sa mise en application.

Ces directives visent à : i) simplifier la mise en œuvre des procédures de non objection de l'ACBF afin de réduire les retards et les coûts inutiles occasionnées dans l'exécution des projets/programmes ; ii) autonomiser les organes de gouvernance et de gestion des bénéficiaires des dons de l'ACBF en leur permettant d'avoir une plus grande autonomie et souplesse pour exécuter leurs activités respectives de façon plus régulière et plus efficace ; (iii) accroître le niveau de responsabilisation des organes de gouvernance et de gestion des projets et programmes financés par la Fondation ; et (iv) faciliter la mise en œuvre d'une supervision et d'une évaluation ex-post plus efficaces des activités et dépenses des bénéficiaires des dons de l'ACBF (tout en encourageant une plus grande transparence et ouverture dans la conduite des affaires à l'effet de renforcer la réalisation des résultats souhaités et le degré de responsabilisation vis-à-vis des principaux acteurs par les deux parties - ACBF et bénéficiaires des dons ACBF).

Traditionnellement, l'outil de gestion des procédures de non objection a été un mécanisme mis en place pour assurer un système de passation des marchés transparent, compétitif et efficace. Toutefois, pour l'ACBF, l'outil couvre un champ élargi étant donné qu'il met également l'accent sur le fait de régler les problèmes systémiques de gouvernance, de gestion et encourage une ouverture accrue, la transparence et la responsabilisation dans les pratiques des bénéficiaires des dons. L'application de l'outil n'est limitée qu'à un ensemble restreint de six domaines d'intérêt exceptionnels pour tous les bénéficiaires de dons et est liée à la notation/classement de ces bénéficiaires sur la base de la performance des bénéficiaires financés par l'ACBF dans les domaines organisationnel, managérial et financier, où les meilleurs, notés A ou B, bénéficient d'une plus grande autonomie et souplesse de la part de l'ACBF dans l'exécution de leurs programmes de renforcement des capacités.

L'outil de non objection de la Fondation s'assure que les obstacles critiques à l'utilisation efficiente et effective des fonds de développement international sont levés grâce aux dites directives axées sur la simplicité et l'opportunité qui offrent des possibilités d'autonomisation des organes de gouvernance et de gestion des bénéficiaires des dons de l'ACBF. L'outil est convivial et crée un cadre d'intérêt mutuel étant donné qu'il satisfait également aux besoins fiduciaires de la Fondation. Il assure par ailleurs entre les bénéficiaires des dons de l'ACBF l'uniformité dans la mise en œuvre des procédures de dons, encourage la transparence, la responsabilisation et la soutenabilité des processus futurs de renforcement des capacités, les pratiques de gestion et de gouvernance dans le sens de la réalisation effective des résultats à partir des interventions de développement.

L'outil cherche également à assurer une supervision et une évaluation ex-post plus efficaces par le Secrétariat de l'ACBF. Il reconnaît la nécessité d'une responsabilité partagée et la responsabilisation dans la gestion des ressources si les résultats souhaités devaient être réalisés et s'il fallait un impact dans le cadre d'une ultime contribution à la bonne gouvernance et à la réduction de la pauvreté en Afrique sub-saharienne afin d'assurer non seulement l'efficacité de l'ACBF dans les pays, mais également sa pertinence en tant que Fondation d'avenir.

remplir les conditions de finalisation du processus de développement des projets. Le lancement de l'audit des ressources humaines et de l'audit judiciaire vers la fin de l'année a aussi ralenti les activités au sein du Secrétariat.

La liste des projets et programmes soumis et approuvés durant l'année se présente comme suit :

*(a) Projets et programmes refinancés*

1. Projet de renforcement des capacités en gestion économique et financière (CAMERCAP), Phase II, Cameroun
2. Centre d'études des politiques pour le développement (CEPOD), Phase II, Sénégal
3. Cellule d'analyse et de prospective en développement (CAPED), Phase II, Niger
4. Institut éthiopien de recherche en développement (EDRI), Phase II, Ethiopie
5. Système d'information sur le marché du travail (LMIS-AFRISTAT), Phase II, Régional
6. Centre de recherches études et d'appui à l'analyse économique du Madagascar (CREAM II), Madagascar
7. Centre de renforcement des capacités des ONG féminines du Mali (RECOFEM), Phase II, Mali
8. Institut de gouvernance démocratique (IDEG), Phase II, Ghana
9. Centre de recherche sur les politiques économiques (EPRC), Phase IV, Ouganda
10. Institut d'analyse et de recherche sur les politiques publiques (IPAR), Phase IV, Kenya

*(b) Nouveaux projets et programmes*

11. Projet de renforcement des capacités de l'administration publique nationale d'Angola (PACBP)
12. Unité d'analyse des politiques économiques de la CEDEAO (EPAU CEDEAO)
13. Renforcement des capacités institutionnelles et humaines de l'Association des organisations non gouvernementales de la Gambie (TANGO)
14. Programme national de renforcement des capacités du Burundi (PNRCB)

*(c) Réseaux nationaux des connaissances*

15. Réseau de gestion des connaissances du Burkina Faso (RGC-B) Phase II
16. Réseau pour l'économie du Ghana (EGN), Phase II

*Profils des compétences et évaluations des besoins de compétences au niveau national*

Durant l'exercice, la Fondation a lancé des initiatives pour développer les profils nationaux de compétences permettant d'orienter les activités des projets/programmes nationaux. Ainsi, cinq profils de compétences ont été lancés (contre neuf fixés comme objectif). L'objectif de l'initiative de définition des profils de compétences et d'évaluation des besoins en la matière était de s'assurer que les projets et programmes financés au titre du SMTP 2007-2011 suivent bien les besoins de compétences croissants au niveau national et régional et proposent un objectif stratégique à long terme pour les interventions de la Fondation en matière de renforcement des capacités. Les évaluations des besoins de compétences spécifiques et institutionnelles des projets devaient être entreprises comme base pour accroître les activités.

Toutefois, le Secrétariat n'est pas parvenu à atteindre l'objectif qu'il s'est fixé en matière de profils des compétences pour les raisons suivantes : a) les discussions avec les pays et partenaires cibles visant à bâtir un consensus autour des instruments destinés à l'exercice de profilage n'ont pas abouti à un ensemble d'instruments communs ; b) la stagnation générale des processus de mise en œuvre des projets/programmes durant la période sous revue, résultant des audits de ressources humaines et judiciaires ; et, c) l'absence d'une politique claire concernant l'intégration des profils de compétences comme condition préalable au développement des projets/programmes. Ces questions sont à l'étude au niveau du Secrétariat pour la prochaine phase des profils nationaux.

*Missions de supervision des projets*

A la fin de l'exercice, le Secrétariat avait entrepris 373 missions de supervision de projets et programmes et de supervision financière et d'audit, y compris 284 missions de supervision de projets et programmes, 76 missions de supervision financière et d'audit et 13 missions auprès des CLK-NET (cf. Tableau 5, page 42). Les missions

**Tableau 4. Opérations complètes approuvées en 2008**

Intitule du projet ou programme	Coût total (\$EU)	Don ACBF (\$EU)
1. Projet de renforcement des capacités de l'administration publique (PACBP), Angola	3,600,000	1,440,000
2. Projet de renforcement des capacités en gestion économique et financière de la République du Cameroun (CAMERCAP) Phase II, Cameroun	1,846,620	1,400,000
3. Unité d'analyse des politiques économiques (EPAU-CEDEAO)	3,500,000	1,912,000
4. Renforcement des capacités institutionnelles et humaines de l'Association des organisations non gouvernementales de Gambie (TANGO), Gambie	1,307,700	1,000,000
5. Cellule d'analyse et de prospective en développement (CAPED) Phase II, Niger	2,921,800	1,600,000
6. Centre d'études de politiques pour le développement (CEPOD) Phase II, Sénégal	3,693,530	1,500,000
7. Programme national de renforcement des capacités du Burundi (PNRCB), Burundi	9,594,800	4,500,000
8. Système d'information sur le marché du travail (LMIS-AFRISTAT, Phase II)	3,855,285	1,500,000
9. Institut éthiopien de recherche sur le développement (EDRI) Phase II, Ethiopie	4,100,000	1,400,000
10. Centre de recherches d'études et d'appui à l'analyse économique du Madagascar (CREAM II), Madagascar	3,162,189	2,000,000
11. Centre de renforcement des capacités des ONG féminines de Mali (RECOFEM) Phase II, Mali	3,106,475	1,500,000
12. Institut pour la gouvernance démocratique (IDEG) Phase II, Ghana	3,890,000	1,700,000
13. Centre de recherche sur les politiques économiques (EPRC) Phase IV, Ouganda	6,200,000	1,600,000
14. Institut d'analyse et de recherche sur les politiques publiques (IPAR) Phase IV, Kenya	6,114,423	1,400,000
15. Réseau de gestion des connaissances du Burkina Faso (RGC-B) Phase II, Burkina Faso	687,371	500,000
16. Réseau pour l'économie du Ghana (EGN) Phase II, Ghana	740,000	500,000
<b>TOTAL</b>	<b>US\$58,320,193</b>	<b>US\$25,452,000</b>

comprenaient des visites de terrain de tous les projets actifs dans le portefeuille de la Fondation, les missions de supervision financière et d'audit spécial. Ces missions constituent des facteurs vitaux dans le processus de gestion des projets et programmes ainsi que dans le renforcement de la mise en œuvre et performance des projets. En 2009, le but des missions ne sera plus en termes d'objectifs, mais de résultats que ces missions devraient générer. A cet effet, toutes les missions porteront sur des questions et problèmes identifiés.

#### *Evaluations à mi-parcours*

Le Secrétariat s'était fixé pour l'exercice un objectif de 20 évaluations à mi-parcours de la performance des projets, dont 19 ont été achevées à la fin de l'année.

#### *Rapports de fin d'exécution des projets*

En 2008, un nombre total de 18 projets devraient soumettre des rapports de fin d'exécution de projet (PCR). En fin novembre 2008, 13 rapports avaient été dûment soumis.

#### *Accords de dons*

En 2008, le Secrétariat a prévu de négocier et de signer 56 accords de dons. En fin novembre 2008, 43 accords au total avaient été négociés et signés avec succès.

#### *Réseautage et apprentissage mutuel*

Durant l'exercice, le Secrétariat a, dans le cadre de ses efforts destinés à renforcer l'apprentissage mutuel et le partage d'expériences entre les institutions partenaires, lancé les Réseaux nationaux des institutions financées par l'ACBF (ACNET). Trois de ces réseaux fonctionnels opèrent actuellement au Cameroun, au Kenya et en Ouganda, avec trois autres en attente de lancement au Gabon, en Zambie et en République Démocratique du Congo (cf. Encadré 13, page 43). Le calendrier et la nécessité de disposer d'un centre du savoir de cette nature revêtent un caractère vital, étant donné surtout l'accent croissant qui est mis actuellement sur les connaissances expérientielles,

**Tableau 5 : Résumé des performances de 2008**

PROJETS & ROGRAMMES		OBJECTIFS	RESULTATS
		2008	2008
1	Refinancements	11	10
2	Profils des compétences	9	5
3	Programmes nationaux	3	2
4	Nouvelles interventions ciblées	8	5
5	Plans d'actions des communautés économiques régionales	4	3
6	Nouvelles interventions régionales	7	5
7	ACNET	5	3
8	SAFEWIND	15	14
9	Missions	427	373
	- Missions de supervision des projets/programmes	331	284
	- Missions de supervision financière & d'audits	80	76
	- Missions auprès des CLK-NET	16	13
10	Evaluations à mi-parcours	20	19
11	Evaluation/Rapport de fin d'exécution de projet	18	13
12	Accords de dons	56	43
13	Nombre d'approbations par le Conseil d'administration	33	16

le capital intellectuel et l'actif intellectuel local. Aussi, d'un point de vue opérationnel, les ACNET contribueront-elles énormément à réduire le double emploi dans les efforts et éviter la réinvention de la roue.

La collaboration avec les gouvernements botswanais et gabonais a permis de bénéficier d'une aide vitale en nature à l'organisation des cinquièmes assises annuelles des TAP-NET qui ont eu lieu du 1<sup>er</sup> au 3 avril 2008 et des deuxièmes assises annuelles du Forum africain des instituts d'analyse des politiques (APIF) tenues les 4-5 décembre 2008 respectivement. Ces rencontres ont servi de forum par lequel les projets et programmes financés par l'ACBF ont pu discuter et apprendre des expériences mutuelles. Elles ont été également une occasion inestimable offerte aux voix individuelles et collectives de s'exprimer, tout en tenant compte de la diversité des connaissances et des connaissances, notamment des voies et moyens par lesquels le genre

influence l'interprétation, l'acceptation et l'intégration des connaissances.

#### H. Suivi et évaluation des opérations

Le Département du Suivi et Evaluation des Opérations (DSEO) a été créé en février 2008 et constitue un jalon important dans les efforts déployés par la Fondation pour appliquer un cadre de gestion axé sur les résultats aux projets et programmes de renforcement des capacités. La décision de créer cette structure est conforme aux tendances actuelles observées au niveau international, qui mettent l'accent sur l'efficacité du développement et les résultats de développement réalisés par les acteurs impliqués dans le programme mondial de réduction de la pauvreté et de promotion du développement durable au titre des objectifs de développement du millénaire (ODM).

Les acteurs de l'ACBF s'attendent à ce que la Fondation mette en œuvre un CMR qui fournira des informations crédibles et opportunes sur les progrès réalisés dans le sens de la réalisation de son SMTP. Le PMF servira de base pour la mise sur pied

d'un système de suivi-évaluation visant à suivre les progrès de l'ACBF dans la réalisation de son objectif de devenir une organisation orientée vers les résultats et fondée sur des données probantes.

En outre, la création de le DSEO offre une possibilité de faire progresser le système de suivi-évaluation de l'ACBF qui assurera une évaluation systématique des performances et servira d'outil pour une affectation efficiente des ressources, une efficacité opérationnelle et l'apprentissage à partir des expériences.

#### Principales activités en 2008

Durant l'année sous revue, l'OED a mené les principales activités suivantes :

##### (i) Missions d'analyse comparative

Afin de tirer des expériences des autres organisations de développement, le DSEO considère l'analyse comparative comme un activité importante. A travers les missions d'analyse comparative, le département a pu identifier,

### Encadré 13 : Réseaux de projets et programmes financés par l'ACBF: Renforcement ces capacités ailleurs

En 2008, la Fondation a lancé ses Réseaux nationaux d'institutions financées par l'ACBF (ACNET) dans les pays disposant d'un portefeuille relativement large et varié de l'ACBF. L'objet de ces réseaux est de servir de plateforme dynamique par lequel les projets/programmes financés par l'ACBF dans un pays donné peuvent dialoguer, partager des expériences, échanger des idées, des informations, des leçons apprises et des bonnes pratiques sur le développement des compétences. Le forum devrait également permettre aux projets/programmes de mieux gérer les dons octroyés par la Fondation. Dans la mesure où les portefeuilles pays des projets de l'ACBF cherchent à renforcer les capacités des principaux acteurs impliqués dans le processus de gestion du développement, les ACNET agissent comme catalyseurs pour favoriser le consensus entre les acteurs disparates et leur implication dans le processus de prise de décision.

De la position avantageuse de l'ACBF, les ACNET permettent à la Fondation de réaliser des économies d'échelle dans la vulgarisation ou la diffusion des leçons apprises, des bonnes pratiques ainsi que des nouvelles approches ou méthodologies dans la gestion des dons de l'ACBF. En outre, les ACNET constituent une plateforme pour le renforcement de la visibilité de la Fondation dans leurs pays respectifs. Il existe actuellement trois ACNET opérationnels au Cameroun, au Kenya et Ouganda, avec trois autres en attente de lancement au Gabon, en République Démocratique du Congo et en Zambie.

Les acteurs de l'ACBF ont adopté les ACNET comme un outil important permettant de faire entendre les voix individuelles et collectives dans leurs opérations avec la Fondation. Un parfait exemple en vue étant l'ACNET d'Ouganda abrité par l'EPRC, une institution financée par l'ACBF. En décembre 2008, le réseau avait enregistré une série de succès, notamment : (i) la finalisation de cinq documents d'études communes sur 'L'impact du VIH/SIDA sur l'Economie' qui ont été réalisés par les institutions participantes du réseau - EPRC, FEMA, NPA et Forum des ONG ; (ii) un site web fonctionnel destiné aux activités du réseau ; (iii) une base de données pour les travaux d'études communes ; et, (iv) un atelier national sur la diffusion des études.

comprendre et adapter les bonnes pratiques en suivi-évaluation des organisations appropriées. Les institutions visitées étaient : l'ACDI, le DfID, le FIDA, la SNV et l'ODI. Les missions ont permis de recueillir des informations pertinentes qui facilitent actuellement la conception et la mise en œuvre du système de suivi-évaluation de la Fondation. Elles étaient perspicaces parce qu'elles avaient permis à le DSEO de comprendre comment les partenaires au développement mettaient en œuvre leurs systèmes de suivi-évaluation axés sur les résultats (cf. Encadré 14, page 45).

(ii) *Développement du cadre logique d'évaluation des modèles et résultats de l'ACBF*

Sur la base des principales leçons tirées des missions d'analyse comparative auprès des autres partenaires au développement, le DSEO a élaboré un cadre d'évaluation des résultats (CMR) qui définit et mesure les résultats de l'ACBF à trois niveaux interliés : organisationnel, opérationnel et de croissance. La principale caractéristique du CMR réside dans la perspective que l'efficacité et l'efficacité organisationnelles sont des éléments importants à prendre en compte dans la réalisation des résultats opérationnels et de croissance. C'est un élément clé de l'approche de programmation par pays qui permet aux interventions de cibler les résultats de croissance au niveau des pays. L'opérationnalisation du CMR suppose que l'approche de la Fondation par rapport au renforcement des capacités devra évoluer du financement des projets autonomes vers la programmation par pays.

Le Conseil des Gouverneurs de l'ACBF a, lors de sa réunion annuelle de juin 2008 tenue à Paris, approuvé le CMR et le principe sous-jacent de la GRD. Aussi, a-t-il instruit la Fondation de s'assurer que la politique et les principes de la GRD sont appliqués à la planification stratégique, à la programmation et à la gestion organisationnelle de l'ACBF. La nouvelle orientation axée sur les résultats guidera la gestion et le personnel dans le cadre des opérations. Cette directive a été davantage

renforcée par la décision du Comité Exécutif de l'ACBF en décembre 2008 qui a demandé que le Secrétariat prépare et présente son plan d'action sur la mise en œuvre de la GRD et du CMR. Ce dernier tel que présenté en décembre 2008, a présenté les résultats organisationnels essentiels à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité internes en vue de l'atteinte des résultats opérationnels et de développement.

(iii) *Atelier sur le cadre de mesure des résultats de l'ACBF*

Le DSEO organisé aussi en août 2008 un atelier de sensibilisation à l'intention du personnel professionnel de l'ACBF visant à mieux l'informer des enjeux, outils et concepts et de l'opérationnalisation du CMR au sein de la Fondation. C'était également une plateforme d'identification des facteurs moteurs et des processus de mise en œuvre de la GRD. L'atelier a servi aussi de forum où la Fondation pouvait arriver à un consensus autour du CMR conduit par le DSEO.

L'atelier a servi plus particulièrement à :

- sensibiliser sur les enjeux et les implications de l'intégration du programme de gestion axée sur les résultats dans la Fondation ;
- discuter de l'importance et convenir des mesures à prendre en vue du développement des résultats de gestion au sein de l'institution afin de mesurer l'efficacité et l'efficacité organisationnelles par rapport aux opérations de l'ACBF et aux résultats de développement auxquels elle contribue.

(iv) *Développement de partenariats*

Les missions d'analyse comparative ont servi également à identifier les partenaires au développement désireux de collaborer avec l'ACBF à l'élaboration et la mise en œuvre de son système S&E en construction axé sur les résultats. Le DSEO continue de discuter à cet égard avec les départements concernés de l'Agence canadienne de développement international (ACDI), le ministère britannique du développement international (DFID), le Fonds international de développement agricole (FIDA) et le Overseas Development Institute (ODI). Le DSEO a pu également nouer des relations de travail avec

#### Encadré 14 : L'ACBF en quête d'un cadre de gestion des résultats : premières étapes

L'ACBF est de plus en plus interpellée au sujet de son efficacité à influencer sur les résultats de développement aux plans national et régional. Pour souligner son engagement à renforcer la responsabilité des résultats, elle a adopté la gestion axée sur les résultats de développement comme principe de base. La création du département chargé du suivi et de l'évaluation des opérations (DSEO) constitue une étape importante des efforts de la Fondation en direction de la gestion axée sur les résultats de développement.

Ce type de gestion est un élément clé de la mesure de la performance ; processus consistant à mesurer la façon dont l'ACBF atteint ses objectifs exprimés. L'élaboration d'un cadre de mesure de la performance traduit les attentes des parties prenantes de l'ACBF qui tendent vers une organisation responsable, soucieuse des résultats et animée par le savoir.

La Fondation a par le passé cherché à élaborer un cadre de mesure de la performance. La création du DSEO se fonde sur ces efforts en montrant l'engagement à institutionnaliser un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats, lequel guidera une évaluation systématique de la performance de la Fondation et servira d'outil d'allocation efficace des ressources, d'efficacité des opérations et d'apprentissage par l'expérience.

Partant des enseignements essentiels tirés des missions d'analyse comparative auprès d'autres partenaires au développement, le DSEO a élaboré un cadre de mesure des résultats (CMR) qui définit et mesure ceux de l'ACBF à trois niveaux corrélés : les résultats organisationnels, opérationnels et de développement. La caractéristique primordiale du CMR est l'idée selon laquelle l'efficacité et l'efficacités organisationnelles constituent des éléments décisifs dans la réalisation des résultats opérationnels et de développement.

Le Conseil des gouverneurs lors de sa session annuelle de 2008 a approuvé le CMR et les principes de GRD sous-jacents. Le Conseil a demandé au Secrétariat de veiller à ce que la politique et les principes de GRD qui fondent le cadre de résultats soient largement pris en compte dans la planification stratégique, la programmation et la gestion organisationnelle. La GRD doit guider tous les administrateurs et le personnel dans les opérations, conscients de la demande des parties prenantes pour une Fondation montrant des résultats de développement. Cette directive a été renforcée par la décision du Conseil d'administration à sa réunion de décembre 2008 où il a été demandé à l'ACBF d'élaborer un plan d'action sur la mise en œuvre du GRD et du CMR.

La recherche d'un cadre de mesure des résultats a franchi une étape importante avec l'approbation du CMR et des principes et directives de GRD par les conseils des gouverneurs et d'administration. La seconde étape est l'opérationnalisation du cadre de mesure des résultats (CMR).

Le Secrétariat a dégagé la stratégie suivante comme moyen d'intégrer et d'opérationnaliser le principe de GRD au sein de la Fondation :

- Intégration du CMR et de la GRD dans la Fondation
- Elaboration d'un système S&E axé sur les résultats
- Revue des directives opérationnelles internes afin de se conformer à l'orientation axée sur les résultats
- Elaboration de nouveaux outils et directives
- Formation du personnel de l'ACBF et des programmes/projets à la gestion axée sur les résultats
- Mise en œuvre pilote
- Evaluation de la phase pilote

L'Institut de la Banque mondiale qui lui-même vient de commencer le renforcement de ses capacités pour le cadre des résultats de développement. Le cadre du WBI comporte des similitudes avec le CMR de la Fondation, d'où l'idée de travailler ensemble.

Le réseau pédagogique pour le développement des capacités (LenCD) constitue un autre forum qu'utilise le DSEO. Ce réseau facilite et encourage les bonnes pratiques en matière de développement des capacités. Il a été mis sur pied en 2004 à Berlin par la GTZ, le WBI, le PNUD, l'OCDE/CAD, la JICA et le ECDPM. L'ACBF joue un rôle actif au sein du comité de pilotage. LenCD s'est montré disposé à prendre part à l'élaboration du CMR de l'ACBF car il estime que l'initiative est un bon départ pour la compréhension des résultats du cadre de développement des capacités.

(v) *Audit du système de S&E de l'ACBF*

Au cours de l'année, le DSEO a procédé à l'audit du système S&E de l'ACBF. Le but était de revoir systématiquement l'état actuel du S&E au sein de la Fondation et de mettre en place une typologie de l'information que pourraient utiliser la haute direction et le personnel de l'ACBF. L'une des principales constatations de l'audit a été l'inadéquation du système en vigueur qui ne permet pas à la Fondation d'expliquer avec efficacité ses résultats de développement.

Le système recommandé permettra d'établir la responsabilité de la performance tout en facilitant l'apprentissage et le partage des connaissances. Il permettra aussi une évaluation périodique de l'impact, l'efficacité, l'efficience de la restitution des produits des programmes, entre autres.

(vi) *Evaluation des programmes et des projets*

Le DSEO a conduit en 2008 trois évaluations essentielles conformément à la directive du Conseil d'administration de l'ACBF d'avril 2008. Ce dernier a demandé une évaluation ex-poste de deux projets appuyés par l'ACBF et le mécanisme SAFEWIND. L'évaluation de

SAFEWIND a porté sur la performance du mécanisme en insistant sur les enseignements pertinents à l'amélioration de la future performance. Les rapports de l'évaluation attendent d'être examinés et approuvés par le Conseil d'administration avant d'être diffusés.

(vii) *Elaboration d'une politique d'évaluation*

Le DSEO a élaboré en 2008 une politique d'évaluation établissant un vaste cadre d'évaluation au sein de la Fondation. La politique définit l'objet de l'évaluation, les parties prenantes cibles, les principes et la procédure de mise en œuvre. La politique d'évaluation adopte les meilleures pratiques internationales en matière d'évaluation du renforcement des capacités.

**I. Défis opérationnels et institutionnels**

*Défis et opportunités*

Le regain d'importance du développement des capacités dans la formulation des politiques et pratiques de coopération au développement requiert des actions concrètes de la part des partenaires au développement. La mise en œuvre de ce qui est déjà accepté comme bonnes pratiques en matière de développement des capacités dans l'élaboration et l'exécution des programmes de développement qu'ils accompagnent.

L'ACBF a adopté une approche pragmatique de l'apprentissage par l'expérience dans l'élaboration de son système de mesure des résultats. Sa mise en œuvre nécessite une approche sur deux fronts ; réoutiller les instruments internes de gestion et autres outils opérationnels visant à améliorer l'efficacité du développement de la Fondation.

• *Opportunités*

À la suite de l'adoption du CMR par les conseils d'administration et des gouverneurs, le Secrétariat prépare un plan d'action de mise en œuvre du cadre qui comportera les aspects essentiels ci-après :

1. améliorer la gestion axée sur les résultats de développement au plan national
2. renforcer la qualité des opérations dès la conception

### Couverture des pays par l'ACBF, 2008



- Point focal national
- Projet national/régional
- ▲ Réseaux nationaux des connaissances

3. améliorer la gestion opérationnelle et l'exécution
4. améliorer le suivi et l'évaluation des projets
5. renforcer les partenariats et la coordination avec les autres donateurs
6. encourager l'innovation et l'apprentissage
7. renforcer la gestion et le contrôle des finances
8. améliorer le perfectionnement du personnel et l'efficacité administrative

- *Défis*

En plus des défis d'élaboration d'un système approprié de mesure des résultats, la Fondation

a instamment besoin d' un appui stratégie permettant aux pays de formuler des stratégies nationales de développement des capacités.

Au niveau de la Fondation, la mise en œuvre du CMR nécessite un alignement correcte des programmes, méthodes administratives et ressources sur ses objectifs stratégiques. Cette opération entraînera un changement de politique, des activités des projets menées par les compétences de base aux résultats des programmes nationaux conformes aux cadres du développement national et aux objectifs stratégiques définis par le CMR de l'ACBF.

**J. Rapport des auditeurs indépendants (y compris les comptes audités et les notes)**

Les Etats financiers annuels et  
le Rapport d'audit seront  
publiés séparément



# ANNEXES

---

- A.1 Dons ACBF alloués aux projets et programmes par pays
  - A.2 Résumé des produits des opérations financées par l'ACBF
  - A.3 Etat de financement des projets et programmes financés par l'ACBF au 31 décembre 2008
  - A.4 Situation des contributions annoncées et contributions des donateurs au 31 décembre 2008-  
Phase I
  - A.5 Situation des contributions annoncées et contributions des donateurs au 31 décembre 2008  
Phase II
  - A.6 Situation des contributions annoncées et contributions des donateurs au 31 décembre 2008-  
Phase ACBF-PACT
  - A.7 Situation des contributions annoncées et contributions des donateurs au 31 décembre 2008 -  
PSMT II
  - B.1 Haute direction et personnel au 31 décembre 2008
  - B.2 Effectifs de l'ACBF par région et pays au 31 décembre 2008
-

## Annexe A.1 DONS ACBF ALLOUES AUX PROJETS ET PROGRAMMES 1991-2008

Projets & programmes	Phase	Don approuvé \$EU
<b>Angola</b>		
PACBP	Mandat élargi	1 440 000
	<b>Sous-total</b>	<b>1 440 000</b>
<b>Bénin</b>		
CAPE	Phase I	1 500 000
CAPAN	Mandat élargi	1 600 000
CAPAN II	Mandat élargi	1 500 000
CAPOD	Mandat élargi	1 200 000
SENAREC	Mandat élargi	50 000
	<b>Sous-total</b>	<b>5 850 000</b>
<b>Botswana</b>		
BIDPA	Phase I	3 000 000
BIDPA II	Mandat élargi	1 500 000
BIDPA III	Mandat élargi	1 700 000
BOCONGO	Mandat élargi	1 150 000
NFP	Mandat élargi	50 000
SAFEWINDS & DONS DE DEMARRAGE	Mandat élargi	50 000
	<b>Sous-total</b>	<b>7 450 000</b>
<b>Burkina Faso</b>		
CAPE	Phase I	1 600 000
CAPE II	Mandat élargi	1 700 000
PARECAP	Mandat élargi	2 000 000
PRECAN/BF	Mandat élargi	2 000 000
RGC -B	Mandat élargi	275 000
RGC -B II	Mandat élargi	498 881
SAFEWINDS & DONS DE DEMARRAGE	Mandat élargi	100 000
	<b>Sous-total</b>	<b>8 173 881</b>
<b>Burundi</b>		
IDEC	Phase I	2 000 000
BCPEG	Mandat élargi	4 500 000
IDEC II	Mandat élargi	2 000 000
IDEC III	Mandat élargi	2 000 000
PRIME - BURUNDI	Mandat élargi	1 000 335
SENAREC	Mandat élargi	50 000
COUNTRY NETWORK	Mandat élargi	50 000
SAFEWINDS & DONS DE DEMARRAGE	Mandat élargi	50 000
	<b>Sous-total</b>	<b>11 650 335</b>
<b>Cameroun</b>		
CASC	Mandat élargi	4 000 000
CAMERCAP	Mandat élargi	1 708 850
CAMERCAP II	Mandat élargi	1 400 000
CAREF	Mandat élargi	1 526 150
SENAREC	Mandat élargi	50 000
COUNTRY NETWORK	Mandat élargi	50 000
SAFEWINDS & DONS DE DEMARRAGE	Mandat élargi	42 000
	<b>Sous-total</b>	<b>8 777 000</b>
<b>Cap-Vert</b>		
CLKNET - CAP-VERT	Mandat élargi	300 000
STPC	Mandat élargi	1 000 000
CRC - Cap-Vert	Mandat élargi	50 000
SAFEWINDS & DONS DE DEMARRAGE	Mandat élargi	6 000
	<b>Sous-total</b>	<b>1 356 000</b>

Projets & Programmes	Phase	Don approuvé \$EU
<b>République centrafricaine</b>		
PRCS-RCA	Mandat élargi	1 400 000
SENAREC	Mandat élargi	50 000
SAFEWINDS & DONS DE DEMARRAGE	Mandat élargi	85 000
	<b>Sous-total</b>	<b>1 535 000</b>
<b>Tchad</b>		
PARCOSIT	Mandat élargi	936 380
PROFESS	Mandat élargi	1 157 090
SENAREC	Mandat élargi	50 000
SAFEWINDS & DONS DE DEMARRAGE	Mandat élargi	50 000
	<b>Sous-total</b>	<b>2 193 470</b>
<b>Congo</b>		
PARFIT	Mandat élargi	2 000 000
RECADIP	Mandat élargi	1 500 000
RESPEC	Mandat élargi	1 517 510
NFP	Mandat élargi	50 000
SAFEWINDS & DONS DE DEMARRAGE	Mandat élargi	100 000
	<b>Sous-total</b>	<b>5 167 510</b>
<b>Côte d'Ivoire</b>		
CIRES-CAPEC	Phase I	1 750 000
CIRES - CAPEC II	Mandat élargi	1 754 000
CIRES - CAPEC III	Mandat élargi	1 700 000
SNRC	Mandat élargi	50 000
	<b>Sous-total</b>	<b>5 254 000</b>
<b>Djibouti</b>		
CCDB	Mandat élargi	1 091 310
CCDB II	Mandat élargi	675 000
IGE	Mandat élargi	998 985
PADCL	Mandat élargi	700 000
SAFEWINDS & DONS DE DEMARRAGE	Mandat élargi	68 000
	<b>Sous-total</b>	<b>3 533 295</b>
<b>Mali</b>		
CAFPD	Phase I	1 600 000
CERCAP	Mandat élargi	2 000 000
PRIESP	Mandat élargi	723 330
PRIME - MALI	Mandat élargi	1 000 650
RECOFEM	Mandat élargi	1 000 000
RECOFEM II	Mandat élargi	1 500 000
CNRC	Mandat élargi	50 000
SAFEWINDS & DONS DE DEMARRAGE	Mandat élargi	234 000
	<b>Sous-total</b>	<b>8 107 980</b>
<b>Mauritanie</b>		
PNRC - CMAP	Mandat élargi	1 200 000
PNRC - CMAP II	Mandat élargi	1 450 000
PFRC	Mandat élargi	50 000
	<b>Sous-total</b>	<b>2 700 000</b>
<b>Mozambique</b>		
PRIME - MOZAMBIQUE	Mandat élargi	1 000 965
	<b>Sous-total</b>	<b>1 000 965</b>

Projets & Programmes	Phase	Don approuvé \$EU
<b>Namibie</b>		
NEPRU	Phase I	2 400 000
NEPRU II	Mandat élargi	2 000 000
NEPRU III	Mandat élargi	1 300 000
NPMSP	Mandat élargi	1 580 096
UNAM MPPA	Mandat élargi	850 000
NFP	Mandat élargi	50 000
SAFEWINDS & DONS DE DEMARRAGE	Mandat élargi	10 000
	<b>Sous-total</b>	<b>8 190 096</b>
<b>Niger</b>		
CAPED	Mandat élargi	1 500 000
CAPED II	Mandat élargi	1 600 000
SAFEWINDS & DONS DE DEMARRAGE	Mandat élargi	145 000
	<b>Sous-total</b>	<b>3 245 000</b>
<b>Nigéria</b>		
DPC	Phase I	2 845 965
NCEMA I	Phase I	990 000
NCEMA II	Phase II	997 940
DPC II	Mandat élargi	1 442 210
NCEMA III	Mandat élargi	700 000
NEN	Mandat élargi	300 000
PARP	Mandat élargi	2 000 000
PARP II	Mandat élargi	2 000 000
NFP	Mandat élargi	50 000
	<b>Sous-total</b>	<b>11 326 115</b>
<b>Régional</b>		
AERC-CMAP I	Phase I	5 000 000
BCEAO/BEAC	Phase I	1 050 000
CERDI-AUREDI	Phase I	2 364 000
ESAI DARM	Phase I	2 000 000
McGILL	Phase I	2 136 000
MEFMI	Phase I	2 900 000
OAU/EDECO/PASU	Phase I	3 000 000
PTCI	Phase I	5 000 000
AERC-CMAP II	Phase II	3 000 000
BEAC/BCEAO (dette) I	Phase II	1 650 000
EPM I - CAMEROON	Phase II	2 000 000
EPM I - COTE D'IVOIRE	Phase II	2 000 000
EPM I - GHANA	Phase II	2 000 000
EPM I - UGANDA	Phase II	2 000 000
AAU	Mandat élargi	2 800 000
ABR	Mandat élargi	750 000
AERC-CCP	Mandat élargi	2 000 000
AERC-CCP II	Mandat élargi	3 500 000
AERC-CMAP III	Mandat élargi	3 000 000
AERC-CMAP IV	Mandat élargi	3 000 000
AFAO	Mandat élargi	1 700 000
AFI	Mandat élargi	800 000
ARRF	Mandat élargi	2 500 000
AU	Mandat élargi	5 000 000
AWDF	Mandat élargi	1 000 000

Projets & Programmes	Phase	Don approuvé \$EU
BCEAO/BEAC DEBT II	Mandat élargi	1 500 000
BCEAO/BEAC MACRO II	Mandat élargi	1 738 857
BCEAO/BEAC MACRO III	Mandat élargi	1 100 000
CAFRAD	Mandat élargi	700 000
CEMAC	Mandat élargi	1 000 000
CEMAC II	Mandat élargi	1 800 000
CESAG	Mandat élargi	1 500 000
CESAG II	Mandat élargi	1 500 000
CIFAL - BURKINA FASO	Mandat élargi	993 700
CIFAL - SOUTH AFRICA	Mandat élargi	1 006 300
CI - ROAF	Mandat élargi	1 000 000
CMAAE	Mandat élargi	2 200 000
CODESRIA - CP	Mandat élargi	1 100 000
COMESA	Mandat élargi	1 500 000
EALA	Mandat élargi	1 500 000
ECOWAS	Mandat élargi	2 000 000
ECOWSTAT	Mandat élargi	1 500 000
EPAU	Mandat élargi	1 912 000
<b>Tanzanie</b>		
ESRF	Phase I	1 700 000
ESRF II	Phase II	2 000 000
ESRF III	Mandat élargi	1 500 000
PRSP (CSD)	Mandat élargi	1 335 903
SZSS	Mandat élargi	1 200 000
NFP	Mandat élargi	50 000
SAFEWINDS & DONS DE DEMARRAGE	Mandat élargi	75 000
	<b>Sous-total</b>	<b>7 860 903</b>
<b>Togo</b>		
NFP	Mandat élargi	50 000
SAFEWINDS & DONS DE DEMARRAGE	Mandat élargi	45 000
	<b>Sous-total</b>	<b>95 000</b>
<b>Ouganda</b>		
EPRC	Phase I	1 500 000
EPRC II	Phase II	2 000 000
EPRC III	Mandat élargi	1 802 891
EPRC IV	Mandat élargi	1 600 000
UCCB	Mandat élargi	4 500 000
NFP	Mandat élargi	50 000
RESEAU NATIONAL	Mandat élargi	50 000
SAFEWINDS & DONS DE DEMARRAGE	Mandat élargi	100 000
	<b>Sous-total</b>	<b>11 602 891</b>
<b>Zambie</b>		
DMPA	Phase I	1 785 000
CBPZPS	Mandat élargi	1 700 000
NGOCC	Mandat élargi	1 384 980
NGOCC II	Mandat élargi	1 204 000
ZIPAR	Mandat élargi	1 500 000
NFP	Mandat élargi	50 000
RESEAU NATIONAL	Mandat élargi	50 000
SAFEWINDS & DONS DE DEMARRAGE	Mandat élargi	21 000
	<b>Sous-total</b>	<b>7 694 980</b>

Projets & Programmes	Phase	Don approuvé \$EU
<b>Zimbabwe</b>		
PDTPE	Phase I	2 000 000
CSO	Mandat élargi	1 600 000
NECF	Mandat élargi	2 000 000
ZEPARU	Mandat élargi	1 500 000
ZWRNC	Mandat élargi	1 000 000
SAFEWINDS & DONS DE DEMARRAGE	Mandat élargi	377 642
	<b>Sous-total</b>	<b>8 477 642</b>
	<b>Engagements consolidés</b>	<b>412 937 374</b>
<b>RDC</b>		
CASPOF	Mandat élargi	1 489 090
MACROFOR	Mandat élargi	1 598 164
MACROFOR II	Mandat élargi	2 000 000
SENAREC	Mandat élargi	50 000
SAFEWINDS & DONS DE DEMARRAGE	Mandat élargi	171 300
	<b>Sous-total</b>	<b>5 308 554</b>
<b>Eritrée</b>		
EPAM	Mandat élargi	900 000
	<b>Sous-total</b>	<b>900 000</b>
<b>Ethiopie</b>		
EMPAC	Phase I	1 410 000
EDRI	Mandat élargi	1 500 000
EDRI II	Mandat élargi	1 400 000
EEA	Mandat élargi	1 030 000
EEPRI	Mandat élargi	800 000
	<b>Sous-total</b>	<b>6 140 000</b>
<b>Gabon</b>		
CENAF	Mandat élargi	1 305 933
PRECAGEF	Mandat élargi	1 422 850
PRICIEGA	Mandat élargi	3 250 000
SENAREC	Mandat élargi	50 000
SAFEWINDS & DONS DE DEMARRAGE	Mandat élargi	136 667
	<b>Sous-total</b>	<b>6 165 450</b>
<b>Gambie</b>		
GICAP	Mandat élargi	850 000
TANGO	Mandat élargi	1 000 000
	<b>Sous-total</b>	<b>1 850 000</b>
<b>Ghana</b>		
CEPA	Phase I	3 500 000
CEPA II	Mandat élargi	1 700 000
CEPA III	Mandat élargi	1 500 000
IDEG	Mandat élargi	1 500 000
IDEG II	Mandat élargi	1 700 000
EGN	Mandat élargi	300 000
EGN II	Mandat élargi	500 000
	<b>Sous-total</b>	<b>10 700 000</b>
<b>Guinée</b>		
CNPG-CEPEC	Phase I	1 600 000
CNPG-CEPECII	Phase II	1 500 000
SENAREC	Mandat élargi	51 200
	<b>Sous-total</b>	<b>3 151 200</b>

Projets & Programmes	Phase	Don approuvé \$EU
<b>Guinée-Bissau</b>		
PNRC - CAF	Mandat élargi	1 300 000
PNRC - CAF II	Mandat élargi	1 000 000
SENAREC	Mandat élargi	50 000
	<b>Sous-total</b>	<b>2 350 000</b>
<b>Kenya</b>		
IPAR	Phase I	2 525 000
KIPPRA	Phase I	1 630 000
KNET - KENYA	Mandat élargi	297 000
IPAR II	Mandat élargi	1 500 000
IPAR III	Mandat élargi	1 200 000
IPAR IV	Mandat élargi	1 400 000
KIPPRA II	Mandat élargi	1 700 000
NGO - COUNCIL	Mandat élargi	850 000
PSCGT	Mandat élargi	1 000 000
PSCGT II	Mandat élargi	900 000
RESEAU NATIONAL	Mandat élargi	50 000
	<b>Sous-total</b>	<b>13 052 000</b>
<b>Lesotho</b>		
LCN	Mandat élargi	1 200 000
LMMP	Mandat élargi	1 396 000
NFP	Mandat élargi	50 000
SAFEWINDS & DONS DE DEMARRAGE	Mandat élargi	38 000
	<b>Sous-total</b>	<b>2 684 000</b>
<b>Libéria</b>		
LIMPAC	Phase II	1 800 000
SAFEWINDS & DONS DE DEMARRAGE	Mandat élargi	149 560
	<b>Sous-total</b>	<b>1 949 560</b>
<b>Madagascar</b>		
CREAM	Phase II	1 721 270
CREAM II	Mandat élargi	2 000 000
SAFEWINDS & DONS DE DEMARRAGE	Mandat élargi	46 763
	<b>Sous-total</b>	<b>3 768 033</b>
<b>Malawi</b>		
MAKNET	Mandat élargi	300 000
MDMPAR	Mandat élargi	1 500 000
NATSTA	Mandat élargi	1 200 000
NEC	Mandat élargi	1 500 000
NFP	Mandat élargi	50 000
SAFEWINDS & DONS DE DEMARRAGE	Mandat élargi	88 973
	<b>Sous-total</b>	<b>4 638 973</b>

Projets & Programmes	Phase	Don approuvé \$EU
<b>Régional (Suite)</b>		
EPM II - CAMEROUN	Mandat élargi	2 000 000
EPM III - CAMEROUN	Mandat élargi	2 500 000
EPM II - COTE D'IVOIRE	Mandat élargi	2 000 000
EPM III - COTE D'IVOIRE	Mandat élargi	2 500 000
EPM - DRC	Mandat élargi	2 500 000
EPM II - GHANA	Mandat élargi	2 000 000
EPM III - GHANA	Mandat élargi	2 500 000
EPM -MOZAMBIQUE	Mandat élargi	2 200 000
EPM II - OUGANDA	Mandat élargi	2 000 000
EPM III - OUGANDA	Mandat élargi	2 500 000
EPM -ZAMBIE	Mandat élargi	2 000 000
ICP	Mandat élargi	1 000 000
IEF	Mandat élargi	3 000 000
LMIS - AFRISTAT	Mandat élargi	1 500 000
LMIS - AFRISTAT II	Mandat élargi	1 500 000
MBFM	Mandat élargi	1 500 000
MEFMI II	Mandat élargi	2 500 000
MEFMI III	Mandat élargi	2 000 000
MRUTP	Mandat élargi	2 000 000
NEPAD	Mandat élargi	2 000 000
NPTCI	Mandat élargi	8 000 000
OAU-PASU II	Mandat élargi	3 000 000
PALOP	Mandat élargi	2 000 000
PAP	Mandat élargi	2 000 000
PEARL	Mandat élargi	800 000
PREGESCO	Mandat élargi	1 800 000
PRIECA /AO	Mandat élargi	1 431 594
PRIECA /AO II	Mandat élargi	2 200 000
PSMTP - AU	Mandat élargi	3 000 000
PSMTP - ENA DKR	Mandat élargi	3 000 000
PSMTP - ENA LBV	Mandat élargi	3 000 000
PSMTP - GIMPA	Mandat élargi	3 000 000
PTCI II	Mandat élargi	4 000 000
RECAC - ECCAS	Mandat élargi	1 500 000
RENFOR	Mandat élargi	2 000 000
SADC - PF	Mandat élargi	2 600 000
SARIPS	Mandat élargi	1 500 000
WAEMU	Mandat élargi	2 000 000
WAIFEM	Mandat élargi	2 519 000
WAIFEM II	Mandat élargi	2 300 000
WAJA	Mandat élargi	1 500 000
WUA	Mandat élargi	2 500 000
SAFEWINDS & DONS DE DEMARRAGE	Mandat élargi	1 984 173
	<b>Sous-total</b>	<b>187 035 624</b>
<b>Rwanda</b>		
NCBP (PFMR)	Mandat élargi	3 000 000
RCBP	Mandat élargi	4 000 000
RPSCBP	Mandat élargi	1 700 000
HRDA	Mandat élargi	50 000
RESEAU NATIONAL	Mandat élargi	44 000
	<b>Sous-total</b>	<b>8 794 000</b>

Projets & Programmes	Phase	Don approuvé \$EU
<b>Sao Tome</b>		
PRECASP	Mandat élargi	1 100 000
PRECASP II	Mandat élargi	1 000 000
SENAREC	Mandat élargi	50 000
SAFEWINDS & DONS DE DEMARRAGE	Mandat élargi	46 947
	<b>Sous-total</b>	<b>2 196 947</b>
<b>Sénégal</b>		
UPE	Phase I	1 912 200
CEPOD	Mandat élargi	1 800 000
CEPOD II	Mandat élargi	1 500 000
PRECAREF	Mandat élargi	1 800 000
RESAPOD	Mandat élargi	300 000
SAFEWINDS & DONS DE DEMARRAGE	Mandat élargi	50 000
	<b>Sous-total</b>	<b>7 362 200</b>
<b>Sierra Leone</b>		
PRIME - SIERRA LEONE	Mandat élargi	1 000 440
SAFEWINDS & DONS DE DEMARRAGE	Mandat élargi	37 500
	<b>Sous-total</b>	<b>1 037 940</b>
<b>Afrique du Sud</b>		
AIPA I	Phase I	150 000
AIPA	Phase I	1 001 730
NIEP	Phase II	2 000 000
PCP (PSU)	Mandat élargi	1 859 100
SANGOCO	Mandat élargi	1 200 000
	<b>Sous-total</b>	<b>6 210 830</b>
<b>Soudan</b>		
SAFEWINDS & DONS DE DEMARRAGE	Mandat élargi	50 000
	<b>Sous-total</b>	<b>50 000</b>
<b>Swaziland</b>		
AMICAAL	Mandat élargi	1 060 000
AMICAAL II	Mandat élargi	1 000 000
CANGO	Mandat élargi	1 000 000
SEPARC	Mandat élargi	1 800 000
NFP	Mandat élargi	50 000
	<b>Sous-total</b>	<b>4 910 000</b>







## ANNEXE A.2. RESUME DES PRODUITS DES OPERATIONS FINANCEES PAR L'ACBF

TITRE DU PROJET	Date de démarrage	Nombre d'institutions renforcées	Bénéficiaires de la formation			Nombre de programmes de formation et bénéficiaires			Etudes politiques, recherche et consultations				Assistance technique aux organismes publics	Programmes d'échange/ voyages d'études	
			PH.D	M.A	P.G.D	Renforcement capacités institutions associées	Cours de brève durée	Ateliers	Séminaires	Comm. par le gouv	Comm. par d'autres	Res. Cted Completed			Publication Diss.
PRECESCO	Août-06														
PRIECA/AO	Fév-01														
PRIESP	Jan-01														
PRIME-Burundi	Avr-07														
PRIME-Mali	Avr-07														
PROFESS	Juin-01														
PSMTP-AU	Déc-04														
PSMTP-ENA-Dakar	Déc-04														
PSMTP-GIMPA-Ghana	Déc-04														
PSMTP-Libreville	Déc-04														
PTCI III	Sept-94														
RECADIP	Juil-06														
RE-CEMAC	Juin-02														
RECOFEM	Juil-04														
RENFOR	Oct-05														
RESPEC	Juil-05														
Rwanda Public Fin. Mgt	Fév-02														
SANGOCO	Sept-01														
SARIPS	Juin-01														
UNAM-MPPA	Mai 01														
UPE/CEPOD	Juil-94														
WAIFEM	Oct-00														
WAJA	Fév-07														
ZANSTAT	Sept-07														
ZEPARU	Avr 04														
Cumulatif 2008															
Cumulatif 2007		1,229	516	6,148	433	1,794	9,667	18,664	5,398	823	591	1,347	1,501	384	269
Cumulatif 2006		1,046	476	5,492	433	1,784	8,711	17,602	4,324	799	571	1,306	1,432	339	223
Cumulatif 2005		845	457	4,776	372	1,771	7,998	16,914	2,894	665	534	1,231	1,342	322	211
Cumulatif 2004		702	406	4,102	372	1,298	7,373	16,797	2,808	637	514	1,141	1,232	318	207
Cumulatif 2003		511	286	2,651	316	1,043	5,086	13,703	2,057	499	337	849	1,009	210	161
Cumulatif 2002		-	235	2,171	311	357	4,188	12,498	1,958	422	287	799	993	188	136

Annexe A-3: Situation de financement des projets de l'ACBF au 31 décembre 2008

	1	2	3	4	5	6
	Coût total	Part de l'ACBF	Financement gov./propre	Cofinancement annoncé	Déficit financement/excédent 2008	Déficit financement/excédent 2007
AUA	4 089 400	2 800 000	-	-	1 289 400	1 289 400
ABR	7 078 540	750 000	4 328 000	-	2 000 540	2 000 540
AERC-CMAP I	15 583 700	5 000 000	-	10 583 700	-	-
AERC-CMAP II	12 267 124	3 000 000	-	9 267 124	-	-
AERC-CMAP III	12 998 991	3 000 000	-	10 200 000	(201 009)	(201 009)
AERC-CMAP IV	12 760 481	3 000 000	-	8 395 726	1 364 755	1 364 755
AERC- PhD	9 231 882	2 000 000	-	7 054 686	177 196	177 196
AERC- PhD II	12 449 443	3 500 000	-	8 029 274	920 169	920 169
AFAO	2 772 987	1 700 000	154 447	-	918 540	918 540
AFI	9 699 000	800 000	-	-	8 899 000	8 899 000
AIPA I	150 000	150 000	-	-	-	-
AIPA II*	7 573 000	1 001 730	-	-	6 571 270	6 571 270
AMICAAL I	4 318 250	1 060 000	843 000	510 000	1 905 250	1 905 250
AMICAAL II	7 232 000	1 000 000	6 232 000	-	-	-
ARRF	4 206 870	2 500 000	50 000	750 000	906 870	906 870
AU	5 000 000	5 000 000	-	-	-	-
AWDF	2 500 000	1 000 000	250 000	900 000	350 000	828 876
BCEAO/BEAC (macro) I	3 570 000	1 050 000	1 612 000	908 000	-	-
BCEAO/BEAC (macro) II	4 347 142	1 738 857	-	2 608 285	-	-
BCEAO/BEAC (macro) III	5 540 000	1 100 000	1 662 000	-	2 778 000	2 778 000
BEAC/BCEAO (debt) I	5 468 908	1 650 000	1 100 000	2 718 908	-	-
BEAC/BCEAO (debt) II	9 242 400	1 500 000	3 089 602	4 679 029	(26 231)	(26 231)
BIDPA I	10 000 000	3 000 000	3 000 000	4 000 000	-	-
CAFRAD	909 400	700 000	209 400	-	-	-
CAMERCAP I	2 173 850	1 708 850	465 000	-	-	-
CAMERCAP II	1 846 620	1 400 000	446 620	-	-	-
CANGO	2 082 000	1 000 000	400 000	-	682 000	682 000
CAPAN	2 860 463	1 600 000	150 000	127 650	982 813	982 813
CAPAN II	3 201 555	1 500 000	300 000	1 200 000	201 555	201 555
CAPE	2 619 760	1 500 000	259 980	195 600	664 180	664 180
CAPE II	2 200 000	1 200 000	260 000	-	740 000	740 000
CAPED I	2 950 605	1 500 000	206 586	49 475	1 194 544	1 194 544
CAPED II	2 921 800	1 600 000	600 000	139 000	582 800	-
CAPES I	3 215 256	1 600 000	321 526	1 293 730	-	-

## Annexe A.3: Situation de financement des projets de l'ACBF au 31 décembre 2008 (suite)

	1	2	3	4	5	6
	Coût total	Part de l'ACBF	Financement gouv./propre	Cofinancement annoncé	Déficit financement/excédent 2008	Déficit financement/excédent 2007
CAPEs II	3 749 900	1 700 000	900 000	-	1 149 900	1 149 900
CAREF	1 862 532	1 526 150	336 382	-	-	(1 000)
CASC	24 596 450	4 000 000	-	20 596 450	-	-
CASPOF	1 804 215	1 489 090	227 925	-	87 200	-
CCDB I	1 091 310	1 091 310	-	-	-	-
CCDB II	675 000	675 000	-	-	-	-
CENAF	1 550 591	1 305 933	120 000	-	124 658	124 658
CEPA I	6 068 000	3 500 000	-	2 568 000	-	-
CEPA II	4 756 000	1 700 000	1 000 000	2 056 000	-	-
CEPA III	3 883 000	1 500 000	1 000 000	700 000	683 000	868 500
CEPOD I	4 198 562	1 800 000	650 000	1 748 562	-	-
CEPOD II	3 693 530	1 500 000	1 000 000	1 193 530	-	-
CERCAP	4 040 726	2 000 000	1 000 000	-	1 040 726	1 040 726
CERDI-AUREDI	6 867 000	2 364 000	-	1 539 000	2 964 000	2 964 000
CESAG I	3 379 500	1 500 000	391 304	469 304	1 018 892	1 018 892
CESAG II	3 332 985	1 500 000	1 832 985	-	-	17 580
CI - ROAF	4 000 000	1 000 000	-	3 000 000	-	-
CIAD	1 901 025	1 000 000	170 000	-	731 025	731 025
CIFAL DURBAN	1 089 100	1 006 300	-	-	82 800	82 800
CIFAL OUAGADOUGOU	1 094 238	993 700	-	-	100 538	100 538
CIRES-CAPECI	1 750 000	1 750 000	-	-	-	-
CIRES - CAPEC II	2 192 500	1 754 000	438 500	-	-	-
CIRES - CAPEC III	3 338 895	1 700 000	1 000 000	-	638 895	638 895
CLKNET - CAPE VERDE (NEPAM)	614 145	300 000	114 145	200 000	-	-
CLKNET - KENYA	297 000	297 000	-	-	-	-
CMAAE	8 997 803	2 200 000	1 263 600	3 100 000	2 434 203	2 434 203
CNPG-CEPEC	2 196 594	1 600 000	596 594	-	-	-
CNPG-CEPEC II	2 440 658	1 500 000	260 000	500 000	180 658	180 658
CODESRIA - CP	3 046 595	1 100 000	-	1 946 595	-	426 595
COMESA	1 616 000	1 500 000	116 000	-	-	-
CREAM	2 371 270	1 721 270	200 000	450 000	-	-
DMPA	3 951 000	1 785 000	1 270 989	990 000	(94 989)	(94 989)
DPC I	4 335 000	2 845 965	1 000 000	489 035	-	-
DPC II	3 599 415	1 442 210	755 072	1 402 183	(50)	(50)

\*Cancelled in July 1996

Annexe A.3: Situation de financement des projets de l'ACBF au 31 décembre 2008 (suite)

	1	2	3	4	5	6
	Coût total	Part de l'ACBF	Financement gov./propre	Cofinancement annoncé	Déficit financement/excédent 2008	Déficit financement/excédent 2007
EALA	2 662 934	1 500 000	-	-	1 162 934	1 162 934
EEA II	3 133 686	800 000	382 033	1 951 653	-	1 794 453
EMPAC	2 350 000	1 410 000	258 500	681 500	-	-
EPAM	4 073 407	900 000	633 752	2 539 655	-	2 539 655
EPM (Cameroun) I	3 009 705	2 000 000	-	1 100 000	(90 295)	(90 295)
EPM (Cameroun) II	2 951 648	2 000 000	-	560 000	391 648	391 648
EPM (Cameroun) III	2 920 000	2 500 000	-	420 000	-	-
EPM (Côte d'Ivoire) I	2 990 836	2 000 000	-	970 000	20 836	20 836
EPM (Côte d'Ivoire) II	2 977 527	2 000 000	-	560 000	417 527	417 527
EPM (Côte d'Ivoire) III	2 926 908	2 500 000	-	426 908	-	-
EPM (Mozambique)	2 787 500	2 200 000	-	420 000	167 500	167 500
EPM (Ouganda) I	3 161 640	2 000 000	-	1 161 000	640	640
EPM (Ouganda) II	2 959 400	2 000 000	-	560 000	399 400	399 400
EPM (Ouganda) III	2 926 908	2 500 000	-	426 908	-	-
EPM (Zambie)	2 420 000	2 000 000	-	420 000	-	-
EPRC I	1 821 537	1 500 000	491 290	-	(169 753)	(169 753)
EPRC II	4 690 798	2 000 000	1 220 573	1 439 459	30 766	30 766
EPRC III	5 595 694	1 802 891	2 045 295	1 162 890	584 618	1 747 508
ESADARM	8 000 000	2 000 000	2 074 435	3 925 565	-	-
ESRF I	4 208 000	1 700 000	695 401	-	1 812 599	1 812 599
ESRF II	5 400 000	2 000 000	1 920 000	480 000	1 000 000	1 000 000
ESRF III	5 080 000	1 500 000	1 050 000	2 530 000	-	1 635 000
GICAP	897 900	850 000	47 900	-	-	-
ICP	11 000 000	1 000 000	-	-	10 000 000	10 000 000
IDEC I	2 861 280	2 000 000	82 650	-	778 630	778 630
IDEC II	3 662 800	2 000 000	362 800	1 300 000	-	-
IDEC III	3 238 800	2 000 000	548 800	-	690 000	690 000
IDEG	2 548 959	1 500 000	390 000	360 000	298 959	298 959
IEF	13 725 212	3 000 000	-	10 725 212	-	-
IGE	1 342 984	998 985	200 000	143 999	-	-
ILO (AFRISTAT)	2 364 215	1 500 000	457 113	455 660	(48 558)	(48 558)
IPAR	5 033 000	2 525 000	-	2 508 600	(600)	(600)
IPAR II	4 000 000	1 500 000	-	1 787 130	712 870	712 870
IPAR III	3 916 000	1 200 000	916 000	1 000 000	800 000	800 000

Annexe A.3: Situation de financement des projets de l'ACBF au 31 décembre 2008 (suite)

	1	2	3	4	5	6
	Coût total	Part de l'ACBF	Financement gov./propre	Cofinancement annoncé	Déficit financement/excédent 2008	Déficit financement/excédent 2007
KIPPRA	5 312 000	1 630 000	1 182 000	2 500 000	-	-
KIPPRA II	15 677 000	1 700 000	-	-	13 977 000	13 977 000
LCN	1 787 200	1 200 000	-	-	587 200	587 200
LIMPAC	2 396 079	1 800 000	-	-	596 079	596 079
LMMP	1 550 000	1 396 000	-	-	154 000	154 000
MACROFOR I	1 598 164	1 598 164	-	-	-	-
MACROFOR II	2 341 269	2 000 000	300 000	-	41 269	41 269
MAKNET	330 000	300 000	30 000	-	-	-
MBFM - KSMS	1 794 720	1 500 000	294 720	-	-	-
McGILL	7 936 000	2 136 000	886 000	4 914 000	-	-
MDMPAR	5 000 000	1 500 000	1 000 000	-	2 500 000	2 500 000
MEFMI I	25 000 000	2 900 000	-	22 100 000	-	-
MEFMI II	18 343 132	2 500 000	11 556 000	10 055 000	(5 767 868)	(5 767 868)
MEFMI III	28 325 000	2 000 000	14 625 000	-	11 700 000	11 700 000
MRUTP	2 380 000	2 000 000	380 000	-	-	-
NATSTA - MSSP	2 746 000	1 200 000	646 000	500 000	400 000	-
NCBP (PFMR)	7 106 100	3 000 000	-	-	4 106 100	4 106 100
NCEMA I	989 879	990 000	-	-	(121)	(121)
NCEMA II	2 102 070	997 940	817 002	287 128	-	-
NCEMA III	2 408 740	700 000	1 708 740	-	-	-
NEC	3 000 000	1 500 000	350 000	1 150 000	-	-
NECF	6 697 845	2 000 000	3 033 000	800 000	864 845	864 845
NEG	349 700	300 000	-	-	49 700	49 700
NEM	700 000	300 000	400 000	-	-	-
NEPAD	49 209 000	2 000 000	43 309 000	-	3 900 000	3 900 000
NEPRU I	3 665 000	2 400 000	1 265 000	-	-	-
NEPRU II	5 602 880	2 000 000	2 610 304	992 576	-	-
NEPRU III	6 246 281	1 300 000	4 946 281	-	-	-
NPMSP	2 059 000	1 580 096	478 904	-	-	-
NPTCI	11 750 500	8 000 000	-	3 750 500	-	-
OAU/EDECO/PASU I	3 000 000	3 000 000	-	-	-	-
OAU/EDECO/PASU II	7 709 074	3 000 000	4 709 074	1 716 000	(1 716 000)	(1 716 000)
PADCL	2 464 000	700 000	244 000	1 520 000	-	-
PALOP	8 299 016	2 000 000	1 578 389	3 643 400	1 077 227	1 077 227

Annexe A.3: Situation de financement des projets de l'ACBF au 31 décembre 2008 (suite)

	1	2	3	4	5	6
	Coût total	Part de l'ACBF	Financement gov./propre	Cofinancement annoncé	Déficit financement/excédent 2008	Déficit financement/excédent 2007
PAP	9 019 600	2 000 000	-	-	7 019 600	7 019 600
PARCOSIT	1 040 422	936 380	104 042	-	-	-
PARECAP	3 097 308	2 000 000	-	-	1 097 308	1 097 308
PARFIT	5 939 624	2 000 000	133 205	3 800 000	6 419	22 576
PARP	3 536 925	2 000 000	1 536 925	-	-	-
PARP II	12 000 000	2 000 000	10 000 000	-	-	-
PCP(PSU)	3 164 500	1 850 000	-	1 164 500	150 000	150 000
PDTPE	2 000 000	2 000 000	-	-	-	-
PNRC - CAF I	1 682 340	1 300 000	-	-	382 340	382 340
PNRC - CAF II	1 377 750	1 000 000	-	-	377 750	377 750
PNRN - CMAP I	1 845 360	1 200 000	-	-	387 400	387 400
PNRN - CMAP II	3 315 678	1 450 000	207 960	50 000	1 368 326	1 368 326
PRCS-RCA	2 942 721	1 400 000	497 352	-	-	-
PRECAGEF	1 422 850	1 422 850	134 820	1 407 901	-	-
PRECAN	2 676 471	2 000 000	304 771	371 700	-	-
PRECAREF	5 187 578	1 800 000	680 000	1 800 000	907 578	907 578
PRECASP	1 100 000	1 100 000	-	-	-	-
PREGESCO	2 100 000	1 800 000	300 000	-	-	-
PRICIEGA	4 450 000	3 250 000	1 200 000	-	-	-
PRIECA/AO I	3 346 154	1 431 594	-	-	1 914 560	1 914 560
PRIECA/AO II	3 542 381	2 200 000	-	1 342 381	-	-
PRIESP	901 365	723 330	78 035	100 000	-	-
PRIME - BURUNDI	1 079 085	1 000 335	78 750	-	-	-
PRIME - MALI	1 360 275	1 000 650	359 625	-	-	-
PRIME - MOZAMBIQUE	1 093 365	1 000 965	92 400	-	-	-
PRIME - SIERRA LEONE	1 079 190	1 000 440	78 750	-	-	-
PROFESS	1 538 450	1 157 090	381 360	-	-	-
PRSP (CSD)	29 084 709	1 335 903	2 200 000	25 548 806	-	-
PSCGT	3 090 858	1 000 000	1 460 000	200 000	430 858	430 858
PSCGT II	4 209 860	900 000	1 475 000	374 860	1 460 000	1 460 000
PSMTP - AU	3 000 000	3 000 000	-	-	-	-
PSMTP - GIMPA	3 000 000	3 000 000	-	-	-	-
PSMTP - ENA DKR	3 000 000	3 000 000	-	-	-	-
PSMTP - ENA LBV	3 000 000	3 000 000	-	-	-	-

Annexe A.3: Situation de financement des projets de l'ACBF au 31 décembre 2008 (suite)

	1	2	3	4	5	6
	Coût total	Part de l'ACBF	Financement gouvern./propre	Cofinancement annoncé	Déficit/financement/excédent 2008	Déficit/financement/excédent 2007
PTCI I	12 400 000	5 000 000	-	4 789 800	2 610 200	2 610 200
PTCI II	12 742 365	4 000 000	-	2 322 714	6 419 651	6 419 651
RE-CEMAC	1 851 542	1 000 000	851 542	-	-	-
RE-CEMAC II	2 000 000	1 800 000	200 000	-	-	-
RCBP	75 732 100	4 000 000	-	71 732 100	-	-
RECADIP	1 650 000	1 500 000	150 000	-	-	-
RECOFEM	1 894 410	1 000 000	500 000	50 000	344 410	344 410
RENFOR	2 300 000	2 000 000	200 000	-	100 000	100 000
REPAC	2 375 100	1 500 000	310 000	-	565 100	565 100
RESAPOD	1 003 842	300 000	400 000	-	303 842	303 842
RESPEC	1 863 310	1 517 510	345 800	-	-	-
RGC-B	375 000	275 000	100 000	-	-	-
RPSCBP	7 279 372	1 700 000	1 700 000	3 879 372	-	-
SADC - PF	3 631 293	2 600 000	-	-	1 031 293	1 031 293
SANGOCO	5 455 317	1 200 000	2 201 561	2 053 756	-	-
UCCB	12 900 000	4 500 000	2 580 000	582 000	5 238 000	5 397 388
UJAO/WAJA	2 919 945	1 500 000	300 000	500 000	619 945	619 945
UNAM MPPA	1 986 700	850 000	1 136 700	-	-	-
UPE	2 961 000	1 912 200	194 400	854 400	-	-
WAEMU(UEMOA)	10 628 033	2 000 000	1 364 055	7 263 978	-	-
WAIFEM I	12 610 269	2 519 000	-	5 015 470	5 075 799	5 075 799
WAIFEM II	12 000 000	2 300 000	7 740 000	1 960 000	-	-
WUA	2 640 000	2 500 000	140 000	-	-	-
ZANSTAT (SZSS)	1 971 975	1 200 000	771 975	-	-	-
ZCSMBA (CBPZPS)	3 414 030	1 700 000	587 300	726 730	400 000	400 000
ZEPARU	5 500 000	1 500 000	4 000 000	-	-	-
ZIMSTAT (CSO)	2 700 000	1 600 000	900 000	-	200 000	200 000
ZIPAR	4 000 000	1 500 000	1 000 000	1 500 000	-	-
ZWRNC	1 867 638	1 000 000	270 873	-	596 765	596 765
NFP (26)	1 301 200	1 301 200	-	-	-	-
SAFEWIND AND Dons de démarrage	3 791 168	3 791 168	-	-	-	-
Projets spéciaux	4 831 008	4 831 008	-	-	-	-
	<b>1 135 626 531</b>	<b>395 147 044</b>	<b>230 451 343</b>	<b>369 209 861</b>	<b>140 818 283</b>	<b>148 163 377</b>

## Annexe. A.4: Situation des contributions annoncées et contributions des donateurs au 31 décembre 2008 – Phase I

Pays/ Organisation	Montant annoncé		Montant versé		Change (pertes)/ gains	Montant non régulé	Situation
	Fonds aff. spéciale 1	Fonds aff. spéciale 2	Fonds aff. spéciale 1	Fonds aff. spéciale 2			
	US\$ (000)	US\$ (000)	US\$ (000)	US\$ (000)			
BAD	6.000	-	6.053	-	0.053	-	Entièrement réglé
Autriche	0.400	-	0.377	-	(0.023)	-	Entièrement réglé
Botswana	0.250	-	0.250	-	-	-	Entièrement réglé
Cameroun	0.250	-	0.171	-	-	0.079	Solde dû
Canada	1.500	1.500	1.500	1.500	0.003	-	Entièrement réglé
Côte d'Ivoire	0.250	-	0.250	-	-	-	Entièrement réglé
RDC	0.250	-	-	-	-	0.250	
Danemark	4.000	-	3.951	-	(0.049)	-	Entièrement réglé
Finlande	5.000	-	4.698	-	(0.302)	-	Entièrement réglé
France	10.000	-	4.477	-	(0.523)	5.000	
Ghana	0.250	-	-	-	-	0.250	
Kenya	0.250	-	0.250	-	-	-	Entièrement réglé
Mali	0.250	-	0.250	-	-	-	Entièrement réglé
Maurice	0.250	-	-	-	-	0.250	
Pays-Bas	3.009	-	3.009	-	-	-	Entièrement réglé
Nigéria	0.250	-	0.250	-	-	-	Entièrement réglé
Norvège	4.300	-	3.505	-	(0.795)	-	Entièrement réglé
Sénégal	0.250	-	-	-	-	0.250	
Suède	6.000	-	4.615	-	(1.385)	-	Entièrement réglé
Tanzanie	0.250	-	-	-	-	0.250	
Royaume-Uni	5.000	-	4.992	-	(0.008)	-	Entièrement réglé
Etats-Unis	10.000	-	5.000	-	-	5.000	
PNUD	-	6.855	-	6.718	-	0.137	Don clos
Banque mondiale	7.000	8.000	7.000	8.000	-	-	Entièrement réglé
Zimbabwe	0.250	-	0.250	-	-	-	Entièrement réglé
<b>Total</b>	<b>65.209</b>	<b>16.355</b>	<b>50.849</b>	<b>16.218</b>	<b>(3.028)</b>	<b>11.466</b>	

## Annexe. A.5: Situation des contributions annoncées et contributions des donateurs au 31 décembre 2008 - Phase II

Pays/Organisation	Montant annoncé	Contributions reçues	Commentaire
	USD (million)	USD (million)	
BAD	6.000	3.010	
Botswana	0.300	0.300	Entièrement réglé
Cameroun	0.300	0.198	
Canada	2.400	3.270	Entièrement réglé
Tchad	0.250	0.256	Entièrement réglé
Côte D'Ivoire	0.300	-	
Danemark	5.000	4.955	Entièrement réglé
Finlande	3.000	2.555	Entièrement réglé
Gabon	0.250	0.238	Entièrement réglé
Irlande	0.967	0.944	Entièrement réglé
Pays-Bas	2.500	0.795	
Nigéria	0.400	0.400	Entièrement réglé
Norvège	4.121	3.588	Entièrement réglé
Rwanda	0.250	0.250	Entièrement réglé
Sénégal	0.250	-	
Suède	6.000	6.000	Entièrement réglé
Ouganda	0.250	0.330	Entièrement réglé
Royaume-Uni	4.942	4.579	Entièrement réglé
PNUD	5.000	-	
Banque mondiale*	10.000	10.000	Entièrement réglé
Zimbabwe	0.250	0.250	Entièrement réglé
<b>Total</b>	<b>52.730</b>	<b>41.918</b>	
<b>Revenu de placement</b>		<b>7.221</b>	

Note: If the Japanese PHRD Fund of USD 10.000 million is taken into account, the total pledged resources become USD 62.730 million.

\*The World Bank's original pledge of USD 15 million has been reduced by USD 5million following official confirmation by the Bank that the amount was included in the USD 55 million pledged under the ACBF/PACT phase.

**Annexe. A.6: Situation des contributions annoncées et contributions des donateurs au 31 décembre 2008 au titre de la phase ACBF-PACT**

Pays/ Organisation	Montant en monnaie nationale (millions)	Contribution annoncée \$EU (millions)	Montant versé \$EU USD (millions)	Remarques
BAD		12.000	-	
Bénin		0.500	0.638	Entièrement réglé
Burkina Faso		0.250	-	
Canada		0.600	0.600	Entièrement réglé
Cameroun		0.750	0.452	
Canada	C\$29.000	17.834	18.999	Entièrement réglé
Canada*	C\$10.000	8.894	3.054	
Danemark		5.000	3.823	Entièrement réglé
Congo (RDC)		0.500	-	
Ethiopie		0.200	-	
UE	€ 2.000	2.020	-	
Finlande	€ 2.000	2.020	2.367	Entièrement réglé
France		5.051	5.231	Entièrement réglé
Gabon		0.800	0.628	
FMI		4.000	2.331	
Inde		1.000	1.000	Entièrement réglé
Irlande	€ 4.000	4.041	4.736	Entièrement réglé
Irlande	€ 0.500	0.718	0.718	Entièrement réglé
Kenya		0.700	0.652	Entièrement réglé
Mali		0.750	0.864	Entièrement réglé
Mauritanie		0.250	-	
Pays-Bas	€ 15.000	15.153	12.533	
Niger		0.300	-	
Nigéria		0.500	0.300	
Norvège	NOK75.000	10.393	11.540	
Fondation Rockefeller		0.075	0.075	Entièrement réglé
Rwanda		0.700	0.110	
Sénégal		0.500	0.192	
Soudan		0.250	-	
Suède	SEK60.000	6.000	8.072	Entièrement réglé
Royaume-Uni	£9.000	14.277	15.729	Entièrement réglé
PNUD		1.000	-	
Etats-Unis		1.500	-	
Banque mondiale		73.500	73.500	Entièrement réglé
Banque mondiale		52.600	52.600	Entièrement réglé
Banque mondiale**		22.000	22.000	Entièrement réglé
Zambie		0.250	0.250	Entièrement réglé
<b>Total</b>		<b>266.877</b>	<b>242.994</b>	
<b>Revenu de placement</b>			<b>19.456</b>	

**Taux de change utilisés:**

12/11/2002= USD1=CD1.57; EUR=0.9899; NOK=7.2164; SEK=10; KSh=71.43

A noter que le tableau représente techniquement la phase ACBF-PACT (Phase III) du Fonds d'affectation spéciale promis à la Fondation. Bien que le tableau soit libellé en dollars américains, les contributions annoncées en monnaies nationales sont décaissées dans ces monnaies mais exprimées en \$EU au taux de change en vigueur au moment de l'encaissement.

? Le Canada a annoncé en 2007 C\$ 10 millions supplémentaires au titre du financement du PSMT I. La contribution a été convertie en US\$ 1=C\$ 1=12431 le 23 avril 2007.

**Annexe. A.7: Situation des contributions annoncées et contributions des donateurs au 31 décembre 2008 – PSMT II (2007-2011)**

Pays/ Organisation	Montant en monnaie nationale (millions)	Contribution annoncée \$EU (millions)	Montant versé \$EU USD (millions)	Remarques
BAD		6.000		
Bénin		0.500		
Botswana		0.700		
Burkina Faso		0.250		
Burundi		0.250		
Cameroun		0.750		
Canada	C\$8.000	7.052		
Rep. centrafricaine		0.250		
Tchad		0.300		
Congo Brazz.		0.500		
Congo (RDC)		-		
Côte d'Ivoire		0.300		
Danemark	DKK 30.000	5.000	1.177	FY 2007 installment
Ethiopie		-		
UE		-		
Finlande	Eur 1.800	2.500		
France		-		
Gabon		0.750		
Ghana		0.200		
Grèce		1.000	0.400	FY 2007 installment
FMI		-		
Indie		-		
Irlande		-		
Kenya		0.500		
Madagascar		0.250		
Malawi		0.250		
Mali		0.500		
Mauritani		0.250		
Pays-Bas		-		
Niger		0.250		
Nigéria		1.000		
Norège	NK 40.000	8.000		
Rwanda		0.300		
Sao Tome		0.250		
Sénégal		0.300		
Soudan		-		
Swaziland		0.250		
Suède		-		
Tanzanie		0.550		
Ouganda		0.250		
Royaume-Uni	£4.000	7.800		
PNUD		1.000		
Etats-Unis		-		
Banque mondiale		150.000	56.000	First tranche
Zambie		0.250		
Zimbabwe		0.750		
<b>Total</b>		<b>199.002</b>	<b>57.577</b>	

Taux de change utilisés pour les contributions annoncées:

23/04/2007= USD1=CD1.1243; GBP= 1.95

\* Le Canada a annoncé en 2007 C\$ 10 millions supplémentaires au titre du financement du PSMT I.

\*\* Sur la contribution de 150 millions \$EU annoncée par la Banque mondiale, 26 millions \$EU ont été décaissés et un montant équivalent devrait l'être en 2008.

**Annexe. B.1: Haute Direction et personnel au 31 décembre 2008**

Edwin N. FORLEMU	Secrétaire exécutif, pi ( <b>Cameroun</b> )
Sally L. DORMEYAN	Administrateur, Département opérations I ( <b>Zambie</b> )
Samba KA	Administrateur, Département opérations III ( <b>Sénégal</b> )
Jacques G. KATUALA	Administrateur, Département programmes formation ( <b>République démocratique du Congo</b> )
Constantine MANDENGU	Administrateur, Département finances ( <b>Zimbabwe</b> )
Apollinaire NDORUKWIGIRA	Conseiller opérations; Administrateur, Département suivi & évaluation des opérations ( <b>Burundi</b> )
Coffi NOUMON	Administrateur, pi, Département opérations IV ( <b>Benin</b> )
Genevesi OGIOGIO	Conseiller planification et programmation; administrateur Département gestion des connaissances ( <b>Nigéria</b> )
Temilade OKE	Secrétaire des conseils; administrateur, Département des affaires générales ( <b>Nigéria</b> )
Dieynaba TANDIAN	Administrateur, Département opérations II ( <b>Sénégal</b> )
Mercy BRUCE-AMANQUAH	Responsable Ressources humaines ( <b>Ghana</b> )
Charlotte NDLOVU	Analyste principal Budget & Finances ( <b>Zimbabwe</b> )
Claude SINZOGAN	Agent programme principal ( <b>Bénin</b> )
Ernest ETTI	Agent d'évaluation principal ( <b>Cameroun</b> )
Adeboye ADEYEMO	Agent d'évaluation principal ( <b>Nigéria</b> )
Madibinet CISSÉ	Juriste principal ( <b>Guinée – Conakry</b> )
Dickson ANTWI	Agent de programme ( <b>Ghana</b> )
Thomas ASARE	Chargé des décaissements ( <b>Ghana</b> )
Roger ATINDEHOU	Agent de programme ( <b>Bénin</b> )
Bethelhem BELAYNEH	Agent gestion des connaissances ( <b>Ethiopie</b> )
Leah CHATTA-CHIPEPA	Agent de programme ( <b>Zambie</b> )
Maria-Nita DENGO-CHONGUIÇA	Agent de programme ( <b>Mozambique</b> )
Gibson GUVHEYA	Agent gestion des connaissances ( <b>Zimbabwe</b> )
Kobena HANSON	Agent gestion des connaissances ( <b>Ghana</b> )
Phineas KADENGE	Agent de programme ( <b>Zimbabwe</b> )

Jules Roger KETCHA NZOUNDJI	Chargé des décaissements ( <b>Cameroun</b> )
Bakary KONÉ	Agent de programme ( <b>Côte d'Ivoire</b> )
Towera LUHANGA	Agent de programme ( <b>Malawi</b> )
Sithabile MAJONI	Agent d'administration ( <b>Zimbabwe</b> )
Nyawira MIANO	Agent de programme ( <b>Kenya</b> )
Franklin MUTAHAKANA	Agent de programme ( <b>Ouganda</b> )
Robert NANTCHOUANG	Agent de programme ( <b>Cameroun</b> )
Floribert NGARUKO	Agent gestion des connaissances ( <b>Burundi</b> )
Rosa ONGESO	Agent de programme ( <b>Kenya</b> )
Esther ONWUZURUIKE	Juriste ( <b>Nigéria</b> )
Claude SOKPOR	Chargé des décaissements ( <b>Togo</b> )
Zewdu Mebrat TEGEN	Agent comptable ( <b>Ethiopia</b> )
Oumar TOURÉ	Vérificateur interne ( <b>Côte d'Ivoire</b> )
Muchazowonei TSIGA	Chargé des décaissements ( <b>Zimbabwe</b> )
Chriswell VAVA	Agent système d'information ( <b>Zimbabwe</b> )
Emmie WADE	Agent de programme ( <b>Zimbabwe</b> )
Rukiya WADOUD	Agent de programme ( <b>Tanzanie</b> )
Grace WAMALA	Chargé des décaissements ( <b>Ouganda</b> )
François YAO	Agent de programme ( <b>Côte d'Ivoire</b> )
Teza KOWA	Vérificateur interne ( <b>Zambie</b> )
Nomhle Veli MOYO	Agent Protocole, réunions et voyages ( <b>Zimbabwe</b> )
Sophie NCUBE	Agent Recherche & information ( <b>Zimbabwe</b> )
<hr/>	
Marie-Thérèse BAMPASSY-KADURIRA	Secrétaire bilingue principale ( <b>Sénégal</b> )
Sitabile MATIPANO	Secrétaire principale ( <b>Zimbabwe</b> )
Catherine MLINGWA	Secrétaire principale ( <b>Zimbabwe</b> )

Juliet MUCHEKI	Graphiste/Secrétaire (Zimbabwe)
Rudo GWAFWA	Secrétaire bilingue (Zimbabwe)
Aku BURAWUDI	Secrétaire bilingue (Togo)
Barbra PASIPANODYA	Secrétaire bilingue (Zimbabwe)
Veronica SITHOLE	Secrétaire bilingue (Zimbabwe)
Petronilla UTETE	Assistant personnel du secrétaire exécutif (Zimbabwe)
Memory MUNYURWA	Secrétaire (Zimbabwe)
Maljan FAZILAHMED	Secrétaire (Zimbabwe)
Walter MANGWENDE	Secrétaire édition électronique (Zimbabwe)
Ebbah GADAGA	Assistant ressources humaines (Zimbabwe)
Patience JAMBAYA	Aide-comptable (Zimbabwe)
Tendayi MAKUYANA	Aide-comptable (Zimbabwe)
Aleck MUNHAMO	Assistant approvisionnements & voyages (Zimbabwe)
Lambert MUIRIMI	Aide-comptable (Zimbabwe)
Alfred GUMBWA	Commis de bibliothèque (Zimbabwe)
Thomas SIPAPATE	Concepteur page Web (Zimbabwe)
William KAZVIDZA	Commis services administratifs (Zimbabwe)
Godwin MAKURA	Commis services administratifs (Zimbabwe)
Rhoda KAWARA	Réceptionniste (Zimbabwe)
Jonathan SITHOLE	Chauffeur principal/Messenger (Zimbabwe)
Bernard HWATURA	Chauffeur/Messenger (Zimbabwe)
Terence NGOSHI	Chauffeur/Messenger (Zimbabwe)
Barry NYAMADZI	Chauffeur/Messenger (Zimbabwe)
Rodreck GWIDIBA	Messenger (Zimbabwe)
Richard TAGUMA	Messenger (Zimbabwe)

Juliet MUCHEKI	Graphiste/Secrétaire (Zimbabwe)
Rudo GWAFWA	Secrétaire bilingue (Zimbabwe)
Aku BURAWUDI	Secrétaire bilingue (Togo)
Barbra PASIPANODYA	Secrétaire bilingue (Zimbabwe)
Veronica SITHOLE	Secrétaire bilingue (Zimbabwe)
Petronilla UTETE	Assistant personnel du secrétaire exécutif (Zimbabwe)
Memory MUNYURWA	Secrétaire (Zimbabwe)
Maljan FAZILAHMED	Secrétaire (Zimbabwe)
Walter MANGWENDE	Secrétaire édition électronique (Zimbabwe)
Ebbah GADAGA	Assistant ressources humaines (Zimbabwe)
Patience JAMBAYA	Aide-comptable (Zimbabwe)
Tendayi MAKUYANA	Aide-comptable (Zimbabwe)
Aleck MUNHAMO	Assistant approvisionnements & voyages (Zimbabwe)
Lambert MUIRIMI	Aide-comptable (Zimbabwe)
Alfred GUMBWA	Commis de bibliothèque (Zimbabwe)
Thomas SIPAPATE	Concepteur page Web (Zimbabwe)
William KAZVIDZA	Commis services administratifs (Zimbabwe)
Godwin MAKURA	Commis services administratifs (Zimbabwe)
Rhoda KAWARA	Réceptionniste (Zimbabwe)
Jonathan SITHOLE	Chauffeur principal/Messenger (Zimbabwe)
Bernard HWATURA	Chauffeur/Messenger (Zimbabwe)
Terence NGOSHI	Chauffeur/Messenger (Zimbabwe)
Barry NYAMADZI	Chauffeur/Messenger (Zimbabwe)
Rodreck GWIDIBA	Messenger (Zimbabwe)
Richard TAGUMA	Messenger (Zimbabwe)

## Annexe. B.2: Effectifs de l'ACBF par région et pays au 31 décembre 2008

Effectifs de l'ACBF (au 31 décembre 2008)				
REGION	PAYS	Professionnel	Personnel d'appui	No. D'AGENTS
1. Afrique de l'Ouest	Bénin	3	0	3
	Burkina Faso	1	0	1
	Côte d'Ivoire	3	0	3
	Ghana	4	0	4
	Guinée	1	0	1
	Mali	1	0	1
	Nigéria	4	0	4
	Sénégal	2	1	3
	Togo	1	1	2
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>2</b>	<b>22</b>
2. Afrique centrale	RD Congo	1	0	1
	Burundi	2	0	2
	Cameroun	4	0	4
<b>Total</b>		<b>7</b>	<b>0</b>	<b>7</b>
3. Afrique de l'Est & Corne de l'Afrique	Ethiopie	2	0	2
	Kenya	2	0	2
	Tanzanie	1	0	1
	Ouganda	3	0	3
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>0</b>	<b>8</b>
4. Afrique australe	Malawi	1	0	1
	Mozambique	1	0	1
	Zambie	3	0	3
	Zimbabwe	11	26	37
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>26</b>	<b>42</b>



FONDATION POUR LE RENFORCEMENT  
DES CAPACITÉS EN AFRIQUE

The African Capacity Building Foundation  
7<sup>th</sup> Floor, ZB Life Towers  
Cnr. Jason Moyo Avenue/Sam Nujoma Street  
P.O. Box 1562  
Harare, Zimbabwe  
Tel: (+263-4) 702931/2, 790398/9, 700208, 700210/4, 799783, 799787  
Fax: (+263-4) 702915  
Office Cell: (+263 912) 253 384  
E-mail: [root@acbf-pact.org](mailto:root@acbf-pact.org)  
Web site:<http://www.acbf-pact.org>