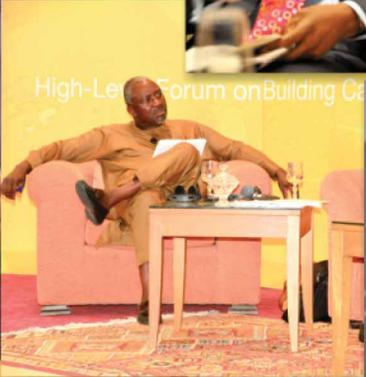


Temps forts des Forum de Haut Niveau 2010



Introduction

Le Rapport Annuel 2010 retrace le chemin parcouru par l'ACBF jusqu'au 20^e anniversaire de la Fondation.

Il montre le rôle joué par l'ACBF dans les efforts de renforcement des capacités en Afrique en partageant les grandes leçons et les meilleures pratiques ; il souligne comment la Fondation a utilisé les douze derniers mois pour se repositionner et travailler avec les parties prenantes clés et les partenaires au développement.

En 2010, la Fondation a consolidé les réformes entreprises en 2008/9 et qui visent à la repositionner de manière à relever les défis auxquels l'Afrique est confrontée. Au cours de la période visée par le rapport, des efforts ont été entrepris pour restructurer l'ACBF en une institution bien gérée, axée sur l'impact et les connaissances et en faire un lieu sûr où les donateurs peuvent investir.

En se projetant vers l'avenir, l'ACBF cherchera à rééquilibrer les domaines essentiels qui méritent attention. Elle se focalisera non seulement sur la supervision de ses programmes de manière à veiller au respect de l'environnement de contrôle, mais fera également place à l'innovation dans la mise en œuvre. Les efforts de gestion des connaissances, intensifiés au fil des ans, seront renforcés afin de tirer parti du passé tout en procédant à des expérimentations afin de tirer des enseignements des nouvelles approches. La Fondation continuera à faire ce qu'elle fait de mieux tout en nouant des partenariats pour faire plus ou mieux. Elle ne se contentera pas seulement d'être un 'lieu sûr' pour les ressources mais d'être connue comme un lieu où il est possible de prendre des risques calculés. L'ACBF renforcera par ailleurs sa réputation d'institution ayant des résultats transformateurs à partir des projets pilotes et des interventions à petite échelle, en explorant la manière dont certaines de ces initiatives peuvent être coordonnées et maximisées pour un changement à grande échelle, que ce soit au niveau national, sectoriel ou régional.



Table des matières

L'ACBF en bref	3
Lettre de transmission au Conseil des Gouverneurs	4
Conseil des Gouverneurs (au 31 décembre 2010)	5
Conseil d'administration (au 31 décembre 2010)	7
Message d'adieu du Président du Conseil des Gouverneurs	8
Allocution du Président du Conseil d'administration	11
Avant-propos de la Secrétaire Exécutive	14
Stratégie et plan d'activités	19
Renforcement des Talents et des moyens internes	41
L'ACBF, l'institution du savoir et de l'apprentissage	47
Instaurer l'efficience et l'efficacité	65
A l'horizon	73

L'ACBF en bref

DATE DE CREATION

9 février 1991

VISION

Etre la première institution africaine en matière de renforcement des capacités, en partenariat avec d'autres parties prenantes, en vue de l'établissement d'une bonne gouvernance durable et la réduction de la pauvreté en Afrique.

MISSION

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

PRINCIPAUX DOMAINES DE COMPETENCE

1. Analyse et gestion de la politique économique
2. Gestion et responsabilité financières
3. Administration et gestion des affaires publiques
4. Statistiques nationales et systèmes statistiques
5. Parlements nationaux et institutions parlementaires
6. Professionnalisation des voix du secteur privé et de la société civile

MODES D' INTERVENTION

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

PARRAINAGE



Banque africaine de développement (BAD)



Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)



Banque mondiale

MEMBRES

Membres à part entière (47):



- o 4 organisations internationales de développement

43 pays



Un membre honoraire,
l' Union africaine.

Lettre de transmission au Conseil des Gouverneurs

7 septembre 2011

Monsieur le Président du Conseil,

Conformément à l'article VII, Section 8 (e) de la Constitution de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF), j'ai l'honneur de soumettre au Conseil des Gouverneurs de l'ACBF le Rapport Annuel du Conseil d'administration pour la période courant du 1er janvier au 31 décembre 2010. Les états financiers audités pour la période susmentionnée ainsi que le rapport du cabinet d'audit sont présentés en Annexes.

Veillez agréer, Monsieur le Président du Conseil, l'assurance de ma haute considération.

Paul Baloyi
Président, Conseil d'administration

Conseil des Gouverneurs (au 31 décembre 2010)

Gouverneurs

Sten Rylander (Président)
 Obiageli Katryn Ezekwesili
 Mthuli Ncube
 Pascal I. Koupaki
 Kelapile Ndobano
 Lucien Marie Noel Bembamba
 Clotilde Nizigama
 Louis-Paul Motaze
 Louise Clément
 Pierre Moussa
 Olivier Kamitsti Etsu
 Charles Diby Koffi
 Mette Knudsen
 Dileita Mohamed Dileita
 Becky Erkul
 Jorma Suvanto
 Antoinette Sayeh
 Robert Collin
 Blaise Louembe
 Kwabena Duffour
 Mihail Koukakis
 José Mário VAZ
 Venkatinsan Ashok
 Patrick Coleman
 Uhuru Kenyatta
 Amara M. Konneh
 Richard Désiré Fienena
 Ken Kandodo Banda
 Sanoussi Toure
 Sidi Ould Tah
 Pravind Kumar Jugnauth

Membres

Suède
 Banque Mondiale
 BAD
 Bénin
 Botswana
 Burkina Faso
 Burundi
 Cameroun
 Canada
 Congo (Brazzaville)
 Congo (RDC)
 Côte d'Ivoire
 Danemark
 Djibouti
 Etats-Unis
 Finlande
 FMI
 France
 Gabon
 Ghana
 Grèce
 Guinée Bissau
 Inde
 Irlande
 Kenya
 Liberia
 Madagascar
 Malawi
 Mali
 Mauritanie
 Maurice

Suppléant(s)

Staffan Smedby
 Sudhir Shetty

 Boniface G. Mphethe

 Abdallah Tabu Manirakiza
 Yaouba Abdoulaye
 Ellen Hagerman
 Pacifique Issoibeka
 Athanase Matenda Kyelu
 Marius Bessy
 Mia Kjems Draegert/ Peter Truelsen

 Sanna Halinen; Petri Wanner
 Roberto Rosales
 Magali Kreitmann
 Anaclet Bissielou

 Ioannis Ferentinos

 Wycliffe Ambetsa Oparanya

 A.M. Shawa
 Lassine Bouare

Badamassi Annou
Olusegun Olutoyin Aganga
Syda Bbumba
Tegegnetwork Gettu
Sylvain Maliko
John Burton
John Rwangombwa
Angela Viegas Santiago
Abdoulaye Diop
Samura Kamara
Awad Ahmed El-Jaz
Majozi Vincent Sithole
Mustafa Haidi Mkulo
Mahamat Ali Hassan
Situmbeko Musokotwane
Tendai Biti

Niger
Nigeria
Ouganda
PNUD
République Centrafricaine
Royaume Uni
Rwanda
Sao Tomé & Principe
Sénégal
Sierra Leone
Soudan
Swaziland
Tanzanie
Tchad
Zambie
Zimbabwe

Yacoubou Mamane Sani

Fred Omach
Moustapha Soumare

Tim Williams /Nicholas Waddell

Oumar Sylla

Lual Deng
Prince Hlangusemphi

Chileshe Kapwepwe
Willard L. Manungo

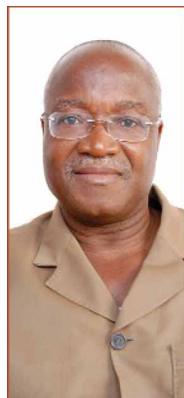
Conseil d'administration (au 31 décembre 2010)



Paul Baloyi
Président



Kithinji Kiragu
Vice-Président



Aimé T. Gogué



Paulo F. Gomes



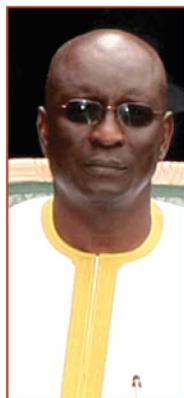
Huguette Labelle



Frannie Léautier



Anand Rajaram



Lare Sisay



Sibry Tapsoba



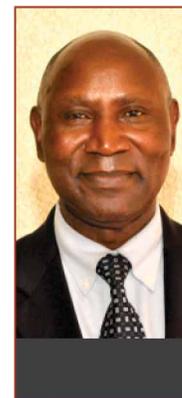
Frans J. Werter



Ginette U. Yoman



Kabir Ahmed*



Eddie R Ouko*



Elias Pungong*

* Membres du Comité technique

Message d'adieu du Président du Conseil des Gouverneurs

L'année 2010 a été très importante pour la Fondation. Elle a été le lancement durant toute l'année des célébrations marquant les 20 années d'existence de l'ACBF. Ces préparatifs ont été marqués par des discussions de haut niveau autour des questions telles que la gouvernance et le leadership transformateur en tant que piliers essentiels d'un développement durable en Afrique ; les initiatives d'intégration régionale et les raisons de l'absence de progrès en la matière ; la manière dont l'Afrique est sortie indemne de la crise financière ; la construction post conflit et les types de partenariat de l'Afrique avec les pays BRIC. Les résultats de ces discussions serviront d'indicateurs à la nouvelle stratégie de la Fondation.

Celle-ci a également lancé une publication phare : le Rapport sur les indicateurs de capacités en Afrique (RICA). La publication porte sur l'état du renforcement des capacités en Afrique et met en lumière les défis auxquels les pays sont confrontés ainsi que le renforcement des capacités et la coopération transfrontaliers en Afrique. Elle constitue également un produit cognitif de qualité qui permettra aux pays de tirer les enseignements du passé et de dégager les perspectives d'avenir. La Fondation en tirera davantage profit en consolidant son 'savoir-faire' en matière de gestion des connaissances afin d'en faire une véritable culture.

La pertinence des opérations de la Fondation et de leur appropriation sont sur une courbe ascendante. L'illustration la plus récente de cette pertinence aux yeux des parties prenantes africaines de l'ACBF est l'intérêt manifesté par les membres africains et non africains en versant leurs contributions et à participer. Cette appropriation renouvelée s'est traduite par un niveau sans précédent de paiement des contributions annoncées par les membres africains au titre du PSMT 2. Ce qui



Ambassadeur Sten Rylander, Président du Conseil des Gouverneurs de l'ACBF

confirme la confiance placée dans la Fondation en tant qu'institution stratégiquement positionnée pour combler les déficits de capacités du continent. La Fondation travaille à traduire cet engagement renouvelé de ses membres africains en des niveaux plus élevés de contributions au cours des années à venir afin de faire face aux besoins de ressources pour la viabilité financière, au côté des partenaires bilatéraux et institutionnels. Parallèlement, la Fondation explore des possibilités de mobilisation de ressources à travers de nouveaux partenariats, notamment avec le secteur privé.

L'année 2010 a été l'année de finalisation et de consolidation des gains des réformes internes à la Fondation dans le cadre du Plan d'action de gestion (PAG), d'expérimentation des mesures de contrôle et fiduciaires et d'ancrage d'une culture du changement pour une transformation durable de l'institution. Les activités du PAG ont été menées dans les limites du budget et à temps, en recourant aux propres capacités humaines de l'ACBF. Au cours de ces moments difficiles où la demande d'obligation de rendre compte des donateurs est grande, il est rassurant de noter que les changements intervenus ont été pleinement incorporés dans la manière d'opérer de la Fondation. Ce nouvel air de confiance placée dans la Fondation par ses parties prenantes peut être directement imputé aux efforts consentis par la secrétaire exécutive et son équipe qui n'ont ménagé aucun effort pour s'assurer que l'appareil et les contrôles pour la continuité sont bien en place.

Les éléments déclencheurs pour le déblocage de la première tranche des fonds dans le cadre du plan de décaissements convenu avec la Banque mondiale au titre de la Facilité de dons de développement (DGF) et du Fonds fiduciaire multidonateur (MDTF) ont été atteints. La Banque mondiale a par la suite décaissé la première tranche. Des

décaissements ont également été reçus de la Banque africaine de développement (BAD). La Fondation travaille sans relâche à la satisfaction des conditions de la seconde tranche. Au cours de la période visée par le rapport, la Banque mondiale et l'ACBF ont signé un nouveau protocole d'entente pour la réception par la Fondation des contributions annoncées au titre du PSMT II.

Les décaissements au profit des projets ont atteint en 2010 les niveaux les plus élevés de l'histoire de la Fondation, en dépit du gel imposé au cours des deux dernières années. Pendant ce temps, la Fondation a travaillé sans relâche à l'amélioration de la qualité de son portefeuille. Les décaissements ont repris et ont déjà atteint des niveaux sans précédent.

Le Conseil des gouverneurs a approuvé le plan de mise en œuvre de la gouvernance dans le cadre des réformes entreprises au sein de la Fondation et ses organes.

En plus des efforts immenses visant à améliorer la qualité de son portefeuille de projets en 2010, la Fondation a également mis en place des systèmes afin de faire face aux risques et à l'environnement de contrôle. L'ACBF a également poursuivi l'ancrage de la gestion axée sur les résultats approuvée par le Conseil d'administration. Tous les nouveaux projets sont aujourd'hui dotés d'un cadre de mesure des résultats tandis que les projets en cours ont été réaménagés.

La Fondation se focalisera à présent davantage sur les résultats des investissements pour l'apprentissage, l'obligation de rendre compte et démontrer l'efficacité de son aide.

L'année 2010 a été également celle de la planification et de l'élaboration d'une nouvelle stratégie. Celle-ci se caractérise par une série de consultations avec les pays et organisations membres. Des échanges de haut niveau avec des recommandations passionnantes ont été également pris en considération. La nouvelle stratégie permettra de confirmer la Fondation en tant qu'institution importante et stratégique militant pour l'intégration économique au plan régional et qui renforce les organisations avec l'obligation de résultat. La stratégie réorientera également la Fondation afin de produire des résultats, rendue plus efficace par la nouvelle stratégie de mobilisation de ressources et la structure de gouvernance.

La Fondation s'est félicitée de la nomination de M. Paul Baloyi en qualité de président du Conseil d'administration. M. Baloyi est le président de la Banque de développement de l'Afrique australe et vient à l'ACBF avec une mine d'expérience en matière de gestion des risques, des moyens de gestion fiduciaire et financière et une vision qui donnera une orientation stratégique à la gestion de la Fondation. Le Conseil d'administration a également accueilli deux nouveaux membres, Mme Huguette Labelle et M. Paul Gomes. Mme Labelle est actuellement la présidente de l'Université d'Ottawa et présidente de Transparency International, membre de plusieurs conseils d'administration. Elle était aussi présidente de l'Agence canadienne de développement international de 1993 à 1999. M Paul Gomes est président de Constelcor Group, une société privée qui noue des partenariats afin de promouvoir le développement économique et la richesse dans les marchés émergents. De 1998 à 2006, M. Gomes a été administrateur de la Banque mondiale pour l'Afrique subsaharienne, représentant 25 pays africains. Il a été également vice-président du comité de la Banque sur la gouvernance. Mme Labelle et M. Gomes jouissent de l'expérience professionnelle, de la

crédibilité et de compétences essentielles permettant d'apporter une immense valeur ajoutée à l'action de la Fondation.

En ma qualité de président sortant du Conseil des gouverneurs de l'ACBF, je voudrais saisir cette occasion pour remercier toutes les parties prenantes d'avoir été au côté de la Fondation pendant les moments difficiles. Nous sommes heureux de constater que la patience a fini par payer et que la Fondation est placée de nouveau sur le bon chemin afin de réaliser de grandes choses pour l'Afrique. Je voudrais également remercier mes collègues gouverneurs pour l'appui qu'ils m'ont apporté au cours de mon mandat et souhaiter bonne chance à la Fondation.

S.E M. Sten Rylander

Président du Conseil des gouverneurs de l'ACBF



Réunion du Conseil des Gouverneurs à Paris, septembre 2010

Allocution du Président du Conseil d'administration



M. Paul Baloyi, Président du Conseil d'administration de l'ACBF

La Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) demeure une authentique, collective et consciencieuse résolution de la part des pays et des institutions africains afin de faire face à la faiblesse institutionnelle dont l'Afrique a hérité. En dépit de succès majeurs, la région reste dépendante de d'interventions émanant de l'extérieur pour la plupart des conditions nécessaires au développement économique et social. Ces succès sont sporadiques et invariablement peu équilibrés au niveau institutionnel, ce qui est le plus inquiétant.

Au cours de l'année considérée, la Fondation a commandé sa publication phare, les Indicateurs de Capacité en Afrique et les résultats préliminaires démontrent qu'aucun pays n'a de note élevée dans ses capacités globales, évaluées sur la base de quatre agrégats à savoir : l'environnement politique, les processus de mise en œuvre, les résultats de développement à l'échelle nationale et les réalisations du renforcement des capacités.

A la suite de la crise financière mondiale, le continent n'a certes pas souffert d'un retrait des donateurs aux niveaux anticipés par les bénéficiaires. Cependant, les conditions gouvernant la disponibilité ou l'accès aux ressources promises se sont durcies, en grande partie en raison du besoin de la communauté des bailleurs de se concentrer sur leurs priorités internes. On admet généralement que les anciens facteurs causaux sont systémiques et ne seront pas éradiqués avant des décennies. L'impact de la mondialisation sur le continent, bien que relativement marginal comparé aux économies développées, change rapidement la forme et la dimension des initiatives de développement notamment des interventions de renforcement des capacités, les économies continuant d'évoluer. Par extension, l'ACBF et les institutions apparentées devront évoluer et innover d'avantage afin d'assurer leur pertinence et leur viabilité.

Au niveau opérationnel, les défis auxquels ont fait face la Fondation et les institutions similaires ont été combinés, à bien des égards, avec l'impact de la crise financière internationale. Ceci a, par extension, constitué un risque réel de régression des avancées observées durant la dernière décennie. Avant la crise financière internationale (en 2007-2008), les données clés du continent indiquaient un environnement politique globalement stable, des taux de croissance moyenne sains et des bénéfices économiques locaux accrus ainsi que la preuve d'avancées dans les indices clés en matière de santé, de logement et de capacité d'absorption de l'aide, avec quelques pays sortant des programmes d'ajustements structurels imposés par le FMI.

Au vu de ce contexte, l'équipe de direction de l'ACBF, conduite par la Secrétaire Exécutive, doit être félicitée pour son travail remarquable, non seulement dans la gestion des coûts mais aussi dans la poursuite rigoureuse de l'engagement des donateurs, qui a permis d'assurer un financement suffisant pour les programmes engagés jusqu'à la fin de l'année. Il est vrai que leurs efforts ont été diligemment soutenus par les membres du Conseil d'administration, notamment par les donateurs clés (la Banque Mondiale, la Banque Africaine de Développement et d'autres). Avec la vision rétrospective des expériences passées, cette année a vu une rigueur renouvelée et un accent mis sur les contrôles internes par la direction de la fondation, dans un but de révision du cadre de gouvernance et d'amélioration opérationnelle.

Conformément aux principes de la bonne gouvernance d'entreprise et les recommandations des meilleures pratiques et en vue de renforcer la responsabilité de l'entreprise, un comité des risques et d'audit a été mis en place au sein du Conseil d'administration. À part le président, les membres du comité sont tous des membres indépendants. Le Conseil

d'administration a procédé à sa première auto-évaluation annuelle dans le cadre des recommandations des réformes sur la gouvernance d'entreprise approuvées par le Conseil des gouverneurs. Ce processus mettra en lumière non seulement l'impact et la contribution du Conseil au succès à long terme de la Fondation mais préparera également le Conseil d'administration à relever les défis à venir.

L'année à venir :

Une tendance croissante et notable au sein des donateurs, en particulier chez les nouveaux donateurs, est le lien existant entre soutien financier et échanges commerciaux. Ceci se traduira non seulement par des flux accrus dans les pays à haut niveau de ressources de la région, et par extension moins de flux vers les pays à faibles ressources, mais aussi par un mouvement des dépenses vers les secteurs industriel et productif. Bien que ce soit un heureux développement (sauf pour les pays les moins dotés) puisque cela entraînera des investissements dans le développement économique et réduira la dépendance au cours du temps, l'Afrique devra échanger intelligemment ses ressources afin de s'assurer que la région n'est pas exploitée, mais plutôt que nous tirons avantage de la tendance observée. Étant donné les compétences et les succès passés de la fondation dans le champ de la formulation politique et du soutien à la gestion économique et financière, le renforcement des capacités de négociation, parmi d'autres domaines, fera partie des centres d'intérêt importants de la Fondation pour l'année qui suit.

Bien que la Fondation continue de bénéficier de l'apport de ses donateurs clés à moyen terme, ceci n'est pas soutenable pour les deux parties. Le besoin d'un fonds de dotation pour soutenir la stratégie à long terme de la Fondation et sa viabilité est devenu crucial. Ce fut l'un des

sujets de discussions majeurs au cours des discussions du Conseil d'administration durant l'année écoulée.

Parmi les résolutions clés du Conseil et de la Direction de l'ACBF figure l'établissement d'une source de financement à long terme de la Fondation. Le rôle et le soutien de nos donateurs clés seront un facteur déterminant pour assurer le succès dans la mise en œuvre de cette résolution. En outre, le Conseil a résolu de renforcer les liens de la Fondation avec ses donateurs africains pour accroître le montant de la contribution minimum des pays membres africains, qui était restée constante depuis la création de l'ACBF en 1991. De plus, de nouvelles modalités de contributions sont explorées. Je suis ravi que la Secrétaire Exécutive ait formellement commencé cet engagement. La fondation communiquera les résultats de ces initiatives au cours de l'année suivante.

Sans la diligente intervention de donateurs clés que sont de la Banque Mondiale la Banque Africaine de Développement, la viabilité de la Fondation aurait virtuellement cessé cette année. Leur intervention ne s'est pas limitée au financement puisqu'ils ont également apporté des conseils stratégiques et un soutien en matière de principes opérationnels et de bonne gouvernance. Nous sommes sincèrement reconnaissants envers ces institutions.

De manière tout aussi déterminante, la Secrétaire Exécutive a fait preuve de volonté et de leadership. Le Conseil d'administration et la Direction sont associés dans leur gratitude envers Mme Léautier pour ses remarquables efforts. Un certain nombre de membres

du Conseil d'administration ont malheureusement dû quitter la Fondation après des années de collaboration. Je souhaite exprimer ma sincère gratitude et mes remerciements à M. Frans Werter, M. Jan Isaksen, M. Aimé Gogue et Mme Ginette Yoman pour leur contribution.

Enfin, à notre Conseil des Gouverneurs, nous exprimons toute notre gratitude pour la supervision apportée à la Fondation et nous comptons sur votre soutien constant.

Paul Baloyi
 Président du Conseil d'administration



M. Paul Baloyi, Président du Conseil d'administration et Mme Léautier, Secrétaire Exécutive, lors du forum de consultation avec le secteur privé de Johannesburg, novembre 2010

Avant-propos de la Secrétaire Exécutive



Mme Frannie Léautier, Secrétaire Exécutive de l'ACBF

L'année 2010 a été difficile mais passionnante sur tous les fronts : au plan mondial, pour l'Afrique et pour l'ACBF.

Un certain nombre de pays africains ont célébré le cinquantième anniversaire de leur indépendance ; une occasion de réfléchir sur les succès passés, de tirer les leçons des défis et d'imaginer les cinquante prochaines années. En 2010, l'Afrique a eu des occasions de présenter ses réalisations en abritant la coupe du monde. Les visiteurs se sont étonnés de la richesse des ressources naturelles et minérales ainsi que du potentiel latent de ses populations et de sa culture. La capacité de créer de la valeur à partir de cette richesse a été soulignée dans un certain nombre de publications érudites et de journalistes sur l'Afrique au cours de l'année.

Les économies africaines ont continué à faire preuve de résistance face aux ondes de choc de la crise financière mondiale jusqu'à retrouver les niveaux de croissance d'avant crise, quoique en deçà des projections de plus de 5 %. La volatilité de l'environnement économique mondial a mis davantage l'accent sur l'importance pour les pays de se doter de capacités appropriées et adéquates afin d'accompagner la croissance économique et le développement. À cet égard, la Fondation n'a cessé de consolider son appui aux initiatives de renforcement des capacités sur le continent.

Au sein de l'ACBF, les préparatifs marquant le 20^e anniversaire de la Fondation avaient vraiment démarré. L'attention a été accordée à la touche finale de la mise en œuvre du Plan d'action de gestion (PAG) qui a démarré en 2009 et s'est terminée en 2010. Les compétences au sein de la Fondation ont été également renouvelées à travers un exercice complet de restructuration où tous les postes ont été publiés

par voie de concours, y compris les postes d'encadrement, professionnels et administratifs. Ils étaient ouverts aussi bien aux candidats internes qu'externes, permettant ainsi à de nouvelles idées et compétences de fusionner sans heurts avec l'expérience accumulée et la mémoire institutionnelle de l'ACBF.

Le contexte général de la Fondation en 2010 a été « faire mieux avec peu », en mettant à profit les réalisations de 2009 tout en accordant une attention particulière à l'efficacité et à la productivité. Dans le cadre du PAG, plusieurs mesures d'efficacité visant à améliorer la qualité du portefeuille ont été mises en œuvre, avec pour résultat un portefeuille plus robuste, cohérent avec l'environnement de contrôle renforcé. Afin d'aligner les initiatives de renforcement des capacités appuyées par la Fondation sur l'important objectif de réduction de la pauvreté, des efforts ont été déployés visant à réaménager l'ensemble du portefeuille actif dans un Cadre de gestion des résultats. Le domaine du renforcement des capacités reste complexe et dynamique avec un accent sur l'apprentissage et l'innovation. La pratique a évolué, passant de la stricte formation au

développement du leadership, l'innovation, l'apprentissage et le partage de connaissances. La Fondation a intensifié ses connaissances et efforts d'apprentissage en partageant les expériences des interventions de renforcement des capacités réussies à travers le continent. Dans le cadre de ses opérations de gestion des connaissances, trois forums de haut niveau ont été organisés en 2010. Événements préparatoires et entrant dans le cadre des préparatifs du 20^e anniversaire prévu pour février 2011, ces forums ont attiré un nombre considérable de décideurs africains de premier plan et d'experts internationaux. Les discussions ont tourné autour de sujets thématiques pertinents au programme de développement du continent. Le niveau et calibre de participation ont démontré le pouvoir d'attraction de l'ACBF aux plans continental et mondial.

En matière de renforcement des capacités, la mesure des résultats est aussi nécessaire que difficile. Déterminer la causalité d'une réalisation de développement et en particulier attribuer cette réalisation à une initiative de renforcement des capacités n'est pas chose aisée compte tenu du nombre d'acteurs sur le terrain et du fait qu'un impact significatif de

renforcement des capacités ne peut se réaliser qu'à long terme. Néanmoins, l'ACBF s'est lancée dans un système de gestion axée sur les résultats pour toutes ses interventions. Tous les nouveaux programmes sont aujourd'hui élaborés avec un cadre de gestion des résultats (CGR) bien conçu, définissant clairement les réalisations escomptées avec des indicateurs mesurables. Des efforts ont été faits visant à réadapter le portefeuille existant avec un cadre des résultats ; une opération entreprise avec la direction du projet et/ou programme afin de garantir l'engagement et l'appropriation. La responsabilité de rendre compte de l'impact et des résultats des interventions de l'ACBF relève à présent de la direction des projets et programmes respectifs des différents pays. Une telle approche renforce l'appropriation et la réussite de la mise en œuvre.

Mesurer les réalisations à l'échelle nationale est également très important. L'année 2010 a été marquée par les premiers travaux de la publication phare de la Fondation, les Indicateurs de capacités en Afrique (ICA), qui devrait être lancée au cours de la célébration du 20^e anniversaire. La publication passe en revue non seulement les besoins en



M. Donald Kaberuka, Président de la BAD, S.E. Blaise Compaoré, Président du Burkina Faso et Mme Frannie Léautier, à Tunis, mars 2010

renforcement des capacités mais examine également les éléments historiques, politiques, économiques, culturels et sociétaux sous-jacents qui continuent de freiner le progrès du développement du continent. Les ICA visent à positionner la Fondation en tant qu'acteur de premier plan en matière d'évaluation et de mesure du renforcement des capacités.

La stature internationale de l'ACBF en tant que partenaire clé au développement du continent n'a cessé de se renforcer en 2010 et la visibilité a été élevée comme le montre la vaste couverture médiatique dont elle a bénéficié aux plans national, continental et mondial. Un investissement considérable a été consacré aux relations extérieures et

à la communication dont un nouveau site Web et plusieurs publications stratégiques comprenant un dossier d'information et un rapport annuel mis à jour.

L'année 2010 a été marquée par un changement de vitesse à la Fondation : du contrôle et de la supervision du portefeuille à la stratégie future et la prise de risques. Tout en ne perdant pas de vue la nécessité de travailler dans un environnement de contrôle solide, l'attention a été également accordée à la redéfinition de la vision stratégique de la Fondation dans le contexte d'un environnement mondial dynamique. En procédant à l'analyse des défis auxquels le continent est confronté, différents scénarios sont apparus qui définissent les besoins spécifiques de renforcement des capacités du continent. En plus des compétences de la Fondation et de la spécificité de ces produits, un ensemble de priorités stratégiques pour les cinq années à venir ont été élaborées avec pour objectif primordial une gouvernance efficace pour la réduction de la pauvreté.

Alors que l'année 2010 touche à sa fin, c'est pour moi un plaisir de déclarer que l'ACBF maintient le cap et qu'elle s'est stratégiquement positionnée pour poursuivre son rôle en tant que partenaire crédible et fiable au développement du continent. Je voudrais remercier l'équipe de la haute direction et le personnel pour leurs efforts inlassables et leur dévouement à la Fondation.

Frannie A. Léautier
Secrétaire Exécutive



Une délégation de haut niveau de l'ACBF menée par la Secrétaire Exécutive rencontre le Président Blaise Compaoré



Des représentants de l'ACBF en présence de S.E. Ellen Johnson Sirleaf avant le forum de haut niveau de Tunis



Une délégation de haut niveau de l'ACBF menée par le Secrétaire Exécutive rencontre le Président Paul Kagame et des officiels du Gouvernement rwandais



La Secrétaire Exécutive de l'ACBF avec le Président de Tanzanie, Jakaya Kikwete



Conférence Internationale du PNUD: la Capacité est le Développement, Marakesh, Maroc, mars 2010



De gauche a droite: M. Mamadou Deme, Spécialiste Senior du Secteur Public, M. Anand Rajaram, Chef de Secteur, Unité de la Réforme du Secteur Public et du Renforcement des capacités, Mme Frannie Léautier, Secrétaire Exécutive de l'ACBF, Mme Obiageli K. Ezekwesili, Vice-Présidente pour la Région Afrique, M. Marcelo Giugale, Directeur pour la Réduction de la Pauvreté et la Gestion Economique dans les locaux de la Banque Mondiale à Washington DC



Panel de la Réunion Annuelle de Planification de la BAD en 2010, Abidjan



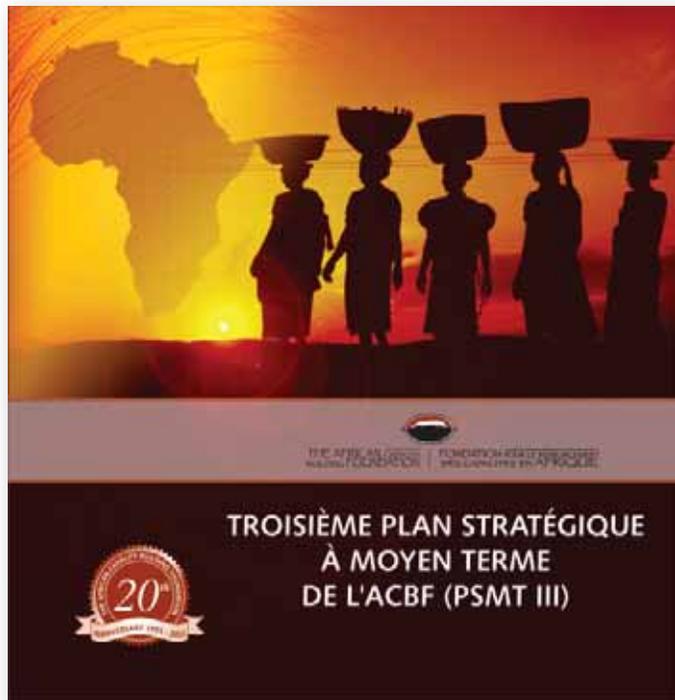
Une délégation de l'ACBF rencontre le Premier Ministre du Burkina Faso, M. Tertius Zongo

Stratégie et plan d'activités



Dans le cadre du processus de rénovation de la Fondation contenue dans le Plan d'action de gestion, l'ACBF a élaboré en 2010 une nouvelle stratégie visant à améliorer l'efficacité de ses opérations et à garantir la résistance aux chocs internes et externes affectant sa capacité à produire des résultats.

L'élaboration de la stratégie a été entièrement conduite par le Secrétariat de l'ACBF sous les directives des conseils d'administration et des gouverneurs. Elle s'est faite selon une approche double. Une équipe interne a été mise sur pied afin de conduire l'exercice en veillant particulièrement à ce que tous les départements et des diverses catégories du personnel soient représentés. La première approche a permis à la Fondation de procéder à une autoévaluation des défis liés à la mise en œuvre du deuxième Plan stratégique à moyen terme (PSMT II) et sa cohérence avec le cadre de mesure des résultats de l'ACBF.



L'équipe a procédé à une révision complète des précédentes évaluations externes de l'ACBF afin d'identifier les domaines de forces et recommander des mesures visant à améliorer la performance de la Fondation. Cette révision a été complétée par une enquête auprès d'une panoplie de parties prenantes en vue de solliciter leurs points de vue sur la pertinence des interventions de renforcement des capacités appuyées par la Fondation, l'efficacité des approches de l'appui offert - y compris l'innovation et l'importance des interventions souhaitées dans les nouveaux défis de développement.

La seconde approche comprenait une enquête réalisée au cours du quatrième trimestre 2009 visant à évaluer la demande des produits, services et domaines stratégiques d'intervention de l'ACBF. Le rapport a été finalisé durant le premier trimestre 2010. Les bénéficiaires et parties prenantes de l'ACBF dans différentes institutions du gouvernement, du secteur privé, de la société civile, les établissements de formation et de recherche, les institutions parlementaires, les communautés économiques régionales (CER), les institutions multilatérales, les bailleurs de fonds bilatéraux, les fondations, les projets appuyés par l'ACBF et ses réseaux et groupes techniques consultatifs (TAPNET) ont été interrogés.

Le rapport d'évaluation de l'enquête a abordé les questions suivantes : notoriété et connaissance de l'existence de l'ACBF, notoriété et connaissance des produits et services de l'ACBF, accessibilité des produits et services de l'ACBF, qualité et efficacité des produits et services de l'ACBF, demande des produits et services de l'ACBF, domaines stratégiques d'intervention de l'ACBF et nouveaux enjeux et défis du renforcement des capacités.

Les principales conclusions du rapport indiquent qu'un nombre important de parties prenantes sondées (93 pour cent) conviennent fortement ou conviennent simplement de la nécessité pour l'ACBF de poursuivre ses interventions dans les domaines stratégiques de l'analyse et la gestion des politiques économiques, le renforcement de l'expression du secteur privé et de la société civile, le renforcement et le suivi des statistiques nationales et la capacité des parlements à analyser les politiques. Un pourcentage élevé d'enquêtés



désapprouvant fortement ou simplement l'action de l'ACBF provient des Etats fragiles. Ces personnes sondées estiment que l'ACBF devrait faire davantage dans leur pays et que la Fondation devrait se montrer flexible quant à leurs contextes nationaux.

Une grande majorité de parties prenantes a encouragé l'ACBF à étendre son appui aux nouveaux domaines dont l'agriculture et la sécurité alimentaire, l'énergie, le changement climatique et l'environnement, la prise en compte de la problématique du genre, la gouvernance, la santé, les TIC, le développement du leadership, les médias, le suivi et évaluation, les statistiques nationales et la formation des jeunes et responsables ruraux. Les parties prenantes ont salué la contribution de l'ACBF au renforcement de partenariats entre les secteurs public et privé et la société civile.

La rédaction de la stratégie a bénéficié de l'orientation des organes directeurs ; d'abord du Conseil d'administration en janvier, avril et septembre et ensuite du Conseil des gouverneurs lors de ses réunions de Tunis et Paris. Le Conseil des gouverneurs a approuvé l'orientation du Plan stratégique à moyen terme 2012-2016, en septembre 2010 et instruit son comité ad hoc de simplifier l'objectif de la stratégie, en révisant les options et allocations budgétaires et en affinant le cadre de résultats avant décembre 2010.

Élaboration du Plan d'activités

Au cours de l'année visée par le rapport, la Fondation a été confrontée à un certain nombre de difficultés opérationnelles. Les conséquences de sa mauvaise réputation de 2008 se faisaient encore sentir. Elle avait par conséquent besoin d'œuvrer à restaurer sa crédibilité et à se repositionner en tant qu'institution d'excellence. De plus, le cadre de

financement global déprimé résultant de la crise économique mondiale a exacerbé la situation et impacté négativement sa santé financière. Au moment où les opérations de l'ACBF étaient suspendues, la Fondation disposait de ressources financières limitées et a perdu certaines contributions annoncées par les bailleurs qui ne pouvaient décaisser directement. Ceci s'est aggravé par le changement de priorités des bailleurs ainsi que les changements intervenus dans les instruments de financement de certains grands donateurs de l'ACBF.

Compte tenu de ces facteurs, le plan d'activités 2010 a été élaboré afin de garantir la poursuite de la transformation de l'organisation démarrée au milieu de 2009. Le plan a couvert la mise en œuvre complète du Plan d'action de gestion (PAG), la préparation d'une nouvelle stratégie opérationnelle, la restructuration du second Plan stratégique à moyen terme (PSMT II) et la réorganisation de la structure de la Fondation afin de l'aligner sur la stratégie réaménagée et le modèle de gestion. Le plan de travail annuel a entraîné la révision de la vision à long terme et des priorités stratégiques de la Fondation ainsi que les domaines, la portée et l'ampleur de ses opérations. Cet exercice était nécessaire afin d'atteindre des résultats de développement identifiables qui puissent être pris en compte par un Cadre de mesure des résultats (CMR) bien conçu et appliqué.

Le plan d'activités 2010 a consacré un temps considérable aux activités nécessaires à la finalisation de l'amélioration des systèmes et processus internes de la Fondation, la rationalisation de son portefeuille de programmes et projets et la révision de sa stratégie opérationnelle afin de restaurer la réputation de l'institution en tant que première institution de renforcement des capacités en Afrique.

La mise en œuvre du plan a abouti à la formulation et l'adoption du troisième Plan stratégique à moyen terme (PSMT III) vers la fin de l'année.

Objectifs et activités

Les objectifs et les activités du Plan d'activités 2010 se fondent en grande partie sur l'orientation et les décisions de la 41^e réunion du

Conseil d'administration tenue à Marseille, en France, et de celle du Conseil des gouverneurs tenue à Abidjan, en Côte d'Ivoire, en août et septembre 2009 respectivement. Ces réunions ont examiné la stratégie de la Fondation et se sont focalisées sur le travail préparatoire de la consolidation de sa transformation organisationnelle et opérationnelle afin de renforcer l'efficacité et l'efficience d'ensemble.

Objectifs du plan d'activités 2010 de l'ACBF :

1. Finaliser la mise en œuvre du Plan d'action de gestion afin de renforcer les contrôles, garantir l'efficience de la gestion et consolider l'efficacité des résultats globaux de la Fondation ;
2. poursuivre l'amélioration de l'efficacité des programmes et veiller à la *viabilité du portefeuille de projets et programmes existant à travers l'éveil aux risques et sa révision axée sur les résultats et les processus de supervision ;
3. mener à terme la révision de la vision à long terme de la Fondation et la restructuration du Plan stratégique à moyen terme (2007 - 2011) en se fondant sur l'analyse de l'évaluation de la demande et des créneaux et lancer le processus de formulation du troisième Plan stratégique à moyen terme (PSMT III);
4. intensifier les efforts de mobilisation des ressources afin de générer les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre du Plan stratégique, y compris l'identification de diverses sources de financement afin de garantir l'avenir de la Fondation ;
5. organiser les ressources humaines de l'ACBF à travers le recrutement et la formation afin de s'assurer que la Fondation attire et retienne des professionnels qualifiés et engagés pour l'exécution de ses programmes ;
6. appliquer un cadre de mesure des résultats à l'ensemble de la Fondation ainsi qu'aux projets et programmes afin de suivre les résultats organisationnels et opérationnels ;
7. assurer la continuité de l'institution à travers des protocoles, processus et systèmes efficaces y compris l'investissement dans les technologies appropriées et les partenariats ;
8. moderniser la structure de gouvernance de la Fondation pour plus d'efficacité dans son processus décisionnel ;
9. améliorer la visibilité de l'ACBF à travers une stratégie renforcée des relations extérieures et de communication et un programme de partenariat;
10. préparer le 20^e anniversaire qui sera une occasion de montrer les succès de la Fondation et de renforcer son audience auprès des parties prenantes africaines et des partenaires internationaux.

Signatures de dons en 2010

Nom du projet/programme	Montant du don (USD)	Date de signature
Programme de renforcement de gouvernance économique du Burundi (PRGE), Burundi	4 500 000	28 janvier 2010
Cellule d'analyse et de recherche en politique économique du Zimbabwe II (ZEPARU II), Zimbabwe	2 000 000	4 février 2010
Réseau national des connaissances de Tanzanie (TZ-CLK-NET), Tanzanie	500 000	23 juillet 2010
Conseil des entreprises de l'Afrique de l'Est (EABC), Tanzanie I	800 000	23 juillet 2010
Centre de recherche en politique économique IV (EPRC IV), Ouganda	1 600 000	26 juillet 2010
Centre d'études et de renforcement des capacités en analyse et plaidoyer, Phase II (CERCAP II), Mali	3 000 000	18 septembre 2010
Centre d'analyse des politiques économiques et sociales Phase III (CAPES III), Burkina Faso	2 550 000	20 septembre 2010
Institut kényan de recherche et d'analyse des politiques publiques III (KIPPRA III), Kenya	2 000 000	1er décembre 2010
Centre autonome d'études et de renforcement des capacités pour le développement au Togo (CADERDT), Togo	2 000 000	10 décembre 2010
TOTAL	19 950 000	Janvier– Décembre, 2010



M. Wycliffe Ambetsa Oparanya, Ministre du Plan du Kenya, recevant l'accord de don pour le projet KIPPRRA



M. Hennie Loubser, Directeur Général de Microsoft pour l'Afrique de l'Ouest et Centrale et Océan Indien et Mme Frannie Léautier, Secrétaire Exécutive, signant l'Accord d'Agrément



M. Lassine Bouare, Ministre de l'Economie et des Finances du Mali, lors de la Signature de l'Accord de don du CERCAP au Mali



M. Jean Ping, Président de l'Union Africaine lors de la signature de l'accord d'agrément avec l'ACBF à Kampala (Ouganda)



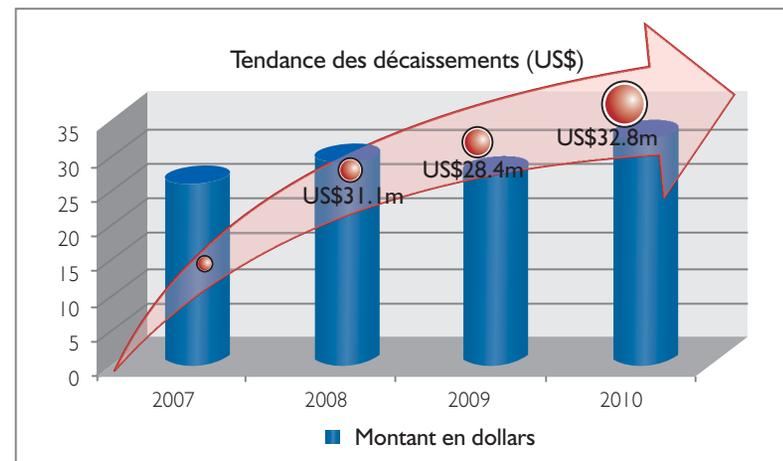
Décaissements de l'ACBF en 2010

En 2010, l'ACBF a décaissé 32,8 millions de dollars américains à 119 programmes et projets établis. Ceci a représenté 108,4% des décaissements prévus pour l'année. Ce taux de décaissement est significativement supérieur aux taux précédents qui étaient de 75,7% en 2009 et 65,2% en 2008.

Ce taux de décaissement exponentiel a été atteint malgré les restrictions financières vécues par la Fondation durant le premier trimestre de 2010. Ceci a été couplé à la transformation institutionnelle de la Fondation notamment au renforcement des contrôles internes, à la mise en place de nouveaux systèmes, à la restructuration organisationnelle et au recrutement de collaborateurs.

La forte amélioration dans le décaissement de l'ACBF est aussi le résultat d'un nombre de mesures de gestion prises par la Fondation. Celles-ci incluent le contrôle et le suivi de l'avancée des décaissements.

Ceci a non seulement amélioré le délai d'exécution des requêtes de décaissements, mais cela a aussi assaini la communication avec les bénéficiaires de la fondation, puisque les décaissements se font dans des délais plus courts.



Répartition des décaissements 2010 par Pays et par Projet

Nom du pays	Numéro du don	Nom du projet	Montant US\$
BENIN	G127	CAPE II (CAPOD)	380,405
BENIN	G218	CAPAN PHASE II	306,291
BOTSWANA	G140	BOCONGO	62,735
BOTSWANA	G204	BIDPA PHASE III	182,779
BURKINA FASO	G129	RGC-B	159,876
BURKINA FASO	G142	PARECAP	379,808
BURKINA FASO	G168	CAFRAD	45,928
BURKINA FASO	G169	CAPEX PHASE I I	285,266
BURKINA FASO	G190	PRECAN -BF	209,072
BURUNDI	G090	IDEC II	15,000
BURUNDI	G176	PRIME INITIATIVE -BURUNDI	339,454
BURUNDI	G206	IDEC III -BURUNDI	433,170
CAMEROUN	G119	CAREF	186,105
CAMEROUN	G179	CASC	800,361
CAMEROUN	G216	GPE YAOUNDE III	482,461
CAMEROUN	G230	CAMERCAP PHASE II	206,011
CAP-VERT	G153	STRATEGIC TRANSFORMATION POLICY CENTER (STPC)	97,343
CAP-VERT	G183	NEPAM	125,317
CENTRE AFRIQUE	G199	PRCS-RCA	233,206
CENTRE AFRIQUE	G233	RE-CEMAC II	501,776
TCHAD	G055	SENAREC-Chad	9,617
TCHAD	G067	PROFESS	9,163
TCHAD	G160	PARCOSIT	135,430
CONGO	G128	RESPEC	129,484
CONGO	G146	RECADIP	218,537
CONGO	G217	PRIVATE SECTOR FEDERATION (RWANDA PSF-FSP)	17,094
CONGO	G228	PARFIT	189,135
COTE D IVOIRE	G047	CAPEC II	94,616
COTE D IVOIRE	G203	CAPEC III	340,641
COTE D IVOIRE	G208	EPM -COTE D'IVOIRE III	658,564
DJIBOUTI	G120	IGE	63,273
DJIBOUTI	G158	CCDB DJIBOUTI -PHASE II	14,015
RDC	G123	CASPOF	54,729
RDC	G215	GPE KINSHASA	459,857
ERYTHREE	G157	EPAM ERITREA	173,774
ETHIOPIE	G099	EDRI	126,295

Nom du pays	Numéro du don	Nom du projet	Montant US\$
ETHIOPIE	G234	EDRI PHASE II	114,013
ETHIOPIE	G235	ETHIOPIA ECONOMIC ASSOCIATION	44,049
GABON	G050	PRECAGEF	27,622
GABON	G051	SENAREC-Gabon	10,437
GABON	G132	CENAF	271,767
GABON	G223	PRICIEGA -GABON	210,692
GAMBIE	G236	TANGO	68,055
GHANA	G220	CENTRE FOR POLICY ANALYSIS (CEPA) PHASE III	295,634
GHANA	G241	IDEG-CAP PHASE II	546,020
GUINEE-BISSAU	G172	PNRC-CAF GUINE BISSAU PHASE II (PHASE 2)	67,952
KENYA	G152	IPAR III - Grant 152	17,164
KENYA	G182	KENYA CLKNET	13,453
KENYA	G188	CENTRE FOR CORPORATE GOVERNANCE	113,820
KENYA	G213	ARRF	376,458
LESOTHO	G103	NFP Lesotho	50,000
LESOTHO	G221	LESOTHO COUNCIL OF NGO'S	204,928
LIBERIA	G187	LIMPAC	184,207
MADAGASCAR	G104	CREAM	66,627
MADAGASCAR	G146	RECADIP	6,897
MALAWI	G181	NSO _ Malawi Statistical System	115,889
MALAWI	G238	MAKNET	67,945
MALI	G141	CERCAP	79,517
MALI	G174	PRIME MALI	95,699
MALI	G240	RECOFEM PHASE II	383,897
MAURITANIE	G189	PNRC/CMAP PHASE II	232,361
MAROC	G168	CAFRAD	6,903
MOZAMBIQUE	G210	EPM MOZAMBIQUE	257,326
NAMIBIE	G117	NPCS NAMIBIA	27,374
NAMIBIE	G149	NAMIBIA PERFORMANCE MGT SYSTEM PROJECT (NPMSP)	98,526
NAMIBIE	G186	NAMBIAN ECONOMIC POLICY RESEARCH UNIT (NEPRU)	200,000
NIGER	G229	CAPED II	355,685
NIGERIA	G227	PARP PHASE II	482,227
RWANDA	G065	CBPFM-R/HRDA	99,200
RWANDA	G143	MSCBP-RWANDA	608,609
RWANDA	G217	PRIVATE SECTOR FEDERATION (RWANDA PSF-FSP)	297,220

Nom du pays	Numéro du don	Nom du projet	Montant US\$
SAO TOME	G184	CIAD	128,383
SENEGAL	G148	PRECAREF-Senegal	325,664
SENEGAL	G156	PSMTP ENA DAKAR	4,893
SENEGAL	G200	AFAO	190,230
SENEGAL	G232	CEPOD PHASE II	250,530
SIERRA LEONE	G131	MRUTP	21,387
SWAZILAND	G135	CANGO	76,761
SWAZILAND	G163	AMICAALL SWAZILAND PHASE 2 (or PHASE II)	220,655
TANZANIE	G125	ESRF III	434,706
TANZANIE	G194	ZANSTAT-STATISTICAL SYSTEM OF THE REVOLUTIONARY	247,877
TOGO	G106	SENAREC-Togo	24,871
OUGANDA	G195	UGANDA COUNTRY CAPACITY BUILDING PROGRAM (UCCBP)	582,617
ZAMBIE	G150	ZIPAR	158,071
ZAMBIE	G207	ZCSMBA	191,347
ZAMBIE	G222	NGOCC PHASE II	181,015
ZIMBABWE	G079	NECF	37,000
ZIMBABWE	G080	ZEPARU	20,739
ZIMBABWE	G166	ZIMBABWE WOMEN'S RESOURCE CENTRE & NETWORK (ZWRCN)	67,739
ZIMBABWE	G197	Womens University in Africa (WUA)	42,530
ZIMBABWE	G202	ZIMSTAT	188,867
ZIMBABWE	G246	ZEPARU - Phase II	93,399
REGIONAL	G070	PASU	105,496
REGIONAL	G098	COMESA	98,632
REGIONAL	G134	CMAAE	239,064
REGIONAL	G136	SADC-PF	256,689
REGIONAL	G137	RENFOR	380,602
REGIONAL	G138	ICP	15,190
REGIONAL	G139	ABR	100,000
REGIONAL	G145	PREGESCO Phase I	369,737
REGIONAL	G154	PSMTP-AFRICAN UNIVERSITY	424,726
REGIONAL	G155	PSMTP-GIMPA	713,943
REGIONAL	G161	EAST AFRICAN LEGISLATIVE ASSEMBLY (EALA)	173,071
REGIONAL	G162	UJAO/WAJA	296,053
REGIONAL	G164	AERC CMAP PHASE IV	644,053
REGIONAL	G165	PFMSP Libreville	549,692

Nom du pays	Numéro du don	Nom du projet	Montant US\$
REGIONAL	G167	AAU-CADRE-ASSOCIATION OF AFRICAN UNIVERSITIES	612,354
REGIONAL	G168	CAFRAD	264,160
REGIONAL	G170	CODESRIA	382,472
REGIONAL	G173	WAIFEM PHASE II (or PHASE 2)	112,709
REGIONAL	G177	CESAG II	330,573
REGIONAL	G180	AWDF - GHANA	136,718
REGIONAL	G191	NPTCI	2,105,733
REGIONAL	G192	CIFAL OUAGADOUGOU	272,003
REGIONAL	G196	MEFMI III	331,982
REGIONAL	G197	Womens University in Africa (WUA)	231,604
REGIONAL	G198	EPM MAKERERE PHASE III	400,977
REGIONAL	G201	KSMS	415,465
REGIONAL	G202	ZIMSTAT	165,001
REGIONAL	G205	EPM ZAMBIA	527,750
REGIONAL	G209	UEMOA	289,943
REGIONAL	G210	EPM MOZAMBIQUE	355,614
REGIONAL	G211	PAP	353,644
REGIONAL	G214	EPM GHANA PHASE III	752,470
REGIONAL	G219	AU-CAP AFRICAN UNION -CAP	2,047,877
REGIONAL	G226	AERC-CPP PHASE II	361,273
			<u>32,531,305</u>

Qualité du portefeuille de l'ACBF en décembre 2010



Equipes de projets de l'ACBF entourant le Secrétaire Exécutive

Le processus de revue du portefeuille (RP) est maintenant bien institutionnalisé au sein de l'ACBF avec un système solide de révisions fréquentes. En 2010, l'ACBF a effectué deux revues ayant abouti à un rapport sur la qualité et le statut du portefeuille de la Fondation. Ce processus a facilité l'identification et l'élaboration de normes de service requises dans les programmes et projets de l'ACBF tout en améliorant les comportements et pratiques associés à la gestion du portefeuille. Le processus de révision a permis à la Fondation d'identifier les projets à surveiller. L'outil RP a contribué à éclairer les décisions de gestion spécifiques visant à renforcer le portefeuille.

Une tendance positive est apparue à la suite de la revue du portefeuille de 2010, montrant des résultats clairs en termes d'amélioration de la qualité globale du portefeuille. Au cours de la période visée par ce

rapport, la stratégie de gestion s'est focalisée sur la quête de l'excellence tout en gérant les risques associés à l'inexécution. En procédant à des revues régulières, la Fondation a pu être informée des risques et enjeux connexes qui pouvaient menacer les résultats des programmes et projets. Dorénavant, les bénéficiaires de dons sont informés sur leurs projets sur la base des mesures de gestion recommandées pour chaque projet/programme non performant afin d'aider à orienter les équipes de mise en œuvre et de rationaliser les décisions de décaissement de l'ACBF.

L'outil RP évalue les risques à deux niveaux : (i) les risques liés au projet à l'intention des départements des opérations et des bénéficiaires de dons, ce qui permet d'identifier les domaines nécessitant une amélioration de la qualité des projets et programmes et (ii) les risques à l'échelle du portefeuille, s'intéressant à leur fréquence et gravité, ce qui pourrait se traduire par la nécessité de réviser la politique opérationnelle de la Fondation afin d'améliorer la qualité du portefeuille.



Atelier des bénéficiaires de l'ACBF à Harare, Zimbabwe



Participants à un atelier de l'ACBF

Les révisions effectuées en 2010 ont couvert tous les projets de l'ACBF approuvés par le Conseil d'administration, que les accords de dons aient été signés ou pas. La révision s'est également intéressée aux projets dont les dates de clôture n'étaient pas échues.

La première révision du portefeuille effectuée en 2010 a porté sur les projets classés insatisfaisants (IN), moyennement satisfaisants (MS) ou partiellement satisfaisants (PS) au cours de la revue de 2009. Le but de l'exercice était de vérifier l'efficacité avec laquelle les mesures de gestion ont été appliquées. La deuxième revue qui a couvert la période allant de janvier à décembre 2010, a été effectuée à l'aide de l'outil de revue révisé. L'outil révisé a tenu compte des observations du Conseil d'administration de l'ACBF et autres parties prenantes. Ce nouvel outil a permis à la Fondation de s'assurer que la base de données des projets et programmes appuyés par l'ACBF est exacte et appropriée et que des interventions ont été élaborées, conservées et mises à jour afin d'être

versées dans le Système de gestion de projets Sun Flow et les revues futures.

En 2010, la performance du portefeuille de l'ACBF a été affectée par un certain nombre de facteurs : (i) la qualité des projets à l'entrée, ce qui s'est traduit par des retards dans la signature des projets et l'efficacité des dons puisqu'il n'y avait pas de financements pour les projets approuvés en raison du gel des décaissements ; (ii) la conception des projets et la stratégie de supervision des projets antérieurs et (iii) les modalités de mise en œuvre et les systèmes de suivi et évaluation. Le cadre d'évaluation des risques à l'échelle du portefeuille a retenu ces trois grands risques en 2010 et pris des mesures afin de s'assurer que les domaines identifiés fassent l'objet d'une attention immédiate. Identifier de cette manière les risques du portefeuille a permis à l'ACBF de hiérarchiser le suivi et de prendre les mesures nécessaires pour les contenir.



Invités de la Signature de l'Accord de don du CERCAP II à Bamako au Mali



M. Morris Kimou (d) avec M. Claude Sinzogan, Agent de Programme Principal de l'ACBF (c) et M. Alban Ahoure lors d'un atelier de l'ACBF



M. Robert Nantchouang, Expert en gestion des connaissances (d) avec des bénéficiaires de l'ACBF

S'il est admis qu'une comparaison directe des revues antérieures du portefeuille et la révision de janvier à décembre 2010 peut ne pas être exacte en raison des modifications apportées à l'outil de révision, une tendance positive peut être notée. La part des projets « satisfaisants » continue d'augmenter du fait d'une attention ciblée, passant de 35% en 2009 à 49% au cours de la période considérée. Lors des deux révisions conduites en 2010, la part des projets « insatisfaisants » est restée stable, de 21,6 % à 21,3 %. Ceci a été le fruit d'une série de mesures de gestion dont la restructuration ou l'annulation de projets qui ne décaissaient pas, la suspension des décaissements et une supervision intense des projets rencontrant des difficultés.



Projet de l'ACBF en action



Atelier de Dissémination sur la budgétisation de la dimension du genre à Entebbe en Ouganda, 8 - 10 Septembre 2010



Atelier de dissémination sur l'évaluation des besoins pour le programme pays en Côte d'Ivoire, juin 2010



Photo de groupe des participantes lors de la Cérémonie d'ouverture du bureau d'Afrique Australe du Fonds de Développement des Femmes Africaines, avec Graça Machel en invitée d'honneur (en rose)



Etudiants d'un EPM en session



De gauche à droite: M. Kobena Hanson, Chef du département des Connaissances et de l'Apprentissage, ACBF; Mme Elizabeth Kyasimire, Membre de la Commission, Ministère de Genre, du travail & du Développement social, Gouvernement de l'Ouganda; et M. Amadou Kanoute, Président, VOICENET

Gestion axée sur les résultats



Programme de formation au Suivi et Evaluation pour les bénéficiaires de l'ACBF à Nairobi au Kenya, 5-10 juillet 2010

Dans l'optique de suivre ses contributions à l'efficacité du développement, l'ACBF s'est engagée en 2010 à adopter la gestion axée sur les résultats (GAR). La GAR lui a permis de tirer les enseignements de sa propre expérience afin d'améliorer ses interventions en matière de renforcement des capacités et de mieux rendre compte de l'utilisation des ressources mobilisées. Au cours de l'année sur laquelle porte le rapport, l'ACBF a atteint une étape significative dans l'application du Cadre de mesure des résultats (CMR), tant au niveau institutionnel que des bénéficiaires de dons.

Au plan institutionnel, le CMR a été appliqué dans l'élaboration du troisième Plan stratégique à moyen terme (PSMT III:2012 – 2016). Le plan a clairement défini les résultats qu'il compte réaliser au niveau des

projets et ceux auxquels il espère contribuer sur le plan de l'efficacité du développement. Le cadre a été également adapté à la préparation de l'assistance régionale au développement (RIDA) de la Banque mondiale à la Fondation pour 2011. Il a servi à montrer les résultats escomptés pour 2011 si la RIDA est approuvée par la Banque mondiale. Toutes les nouvelles propositions soumises au Conseil d'administration en 2010 ont utilisé le cadre des résultats pour montrer comment chaque projet approuvé pour financement apporterait des changements à ses bénéficiaires. L'application du cadre à l'élaboration des nouveaux projets a amélioré la qualité des évaluations présentées au Conseil d'administration, ce qui finalement a aidé à diminuer les cas de mauvaise performance des projets, le décaissement lent des dons et les avantages tardifs aux bénéficiaires.



Atelier des ICA sur la collecte de données pour le RICA 2010, Harare, Zimbabwe

A l'intention des bénéficiaires de dons, la Fondation a organisé un programme de formation de deux semaines pour tous ses projets actifs et leurs agents respectifs de l'ACBF. Des attitudes et connaissances ont été transmises aux projets appuyés par l'ACBF quant à la façon d'exécuter la planification axée sur les résultats, la programmation et le suivi et l'évaluation des projets.

Les sessions animées par des experts ont été très interactives, de sorte qu'à l'issue de la formation, chaque projet a élaboré son propre

cadre de mesure des résultats, applicable à tout projet de renforcement des capacités.

Au terme de la formation, les bénéficiaires de dons ont été mis au défi d'utiliser les aptitudes et connaissances acquises afin de réaménager les projets en cours en se servant du cadre de résultats élaboré lors de l'atelier. Il s'agissait pour la Fondation d'un premier effort de réaménagement des opérations existantes et qui par conséquent pourrait être qualifié de réussite puisque tous les participants ont produit un cadre pour leurs projets.

Parmi les principaux résultats de l'atelier, on note : (i) une forte prise de conscience par les participants que désormais l'ACBF demandera aux projets et programmes de rendre compte du niveau de réalisation plutôt que du niveau de rendement historique, (ii) les participants ont désormais acquis les aptitudes leur permettant d'examiner en détail le problème de développement pour lequel leurs projets ont été élaborés et de rendre compte des résultats par l'amélioration de la performance et (iii) le réaménagement de près de 80 % des portefeuilles existants prouve que les bénéficiaires de dons sont prêts à intégrer l'orientation axée sur les résultats dans l'exécution des projets.

Dans le cadre du suivi de l'atelier, l'Unité de suivi et évaluation de la Fondation a mis au point un ensemble d'indicateurs pour les six domaines de compétences, y compris pour la formation. Ces indicateurs donnent une orientation générale des futures interventions dans ces domaines. Ils déterminent les éléments à mesurer et la façon de procéder avant d'intégrer dans les résultats escomptés les indicateurs spécifiques applicables à chaque opération. Le personnel de l'Unité a effectué une mission auprès d'un certain nombre de



Représentants des projets francophones de l'ACBF, durant l'atelier des ICA à Harare au Zimbabwe

projets appuyés par l'ACBF vers la fin de l'année afin d'apporter un appui technique 'sur le terrain' en matière de finalisation des cadres de résultats, de plans de suivi et évaluation, d'instruments de collecte de données et de rapports trimestriels.

Il convient de noter que les bénéficiaires de dons utilisent déjà le nouveau format de rapport trimestriel pour rendre compte à la Fondation des diverses activités menées et, mieux, des réalisations. Ce changement de comportement dans l'établissement systématique des rapports est le fruit des divers efforts déployés au niveau de la Fondation visant à mettre en œuvre la GAR.

Pour plus de résultats, la Fondation, à travers l'Unité S&E, poursuivra l'intensification de ses efforts afin de veiller à ce que tous les projets appuyés par l'ACBF (en cours d'exécution et nouveaux) soient dotés de compétences leur permettant de mettre en œuvre le suivi et évaluation axé sur les résultats de leurs activités au cours des années à venir. Ceci est important car la Fondation pourra ainsi rendre compte à ses parties prenantes de l'efficacité de ses interventions en matière de développement.

Étude de Cas :

Innovations dans l'élaboration des projets/programmes de l'ACBF

Programme de Renforcement des Capacités du Ministère de l'intégration Régionale et de la Coopération Internationale du Zimbabwe

L'ACBF a accompagné le ministère de l'Intégration Régionale et de la Coopération Internationale du Zimbabwe (MoRIIC) dans ses efforts visant à améliorer sa performance et à s'acquitter de sa mission. Un cabinet international, RapidResults Initiative (RRIInc) a été chargé d'appuyer l'ACBF et le MoRIIC dans l'élaboration d'un programme pluriannuel de renforcement des capacités afin de mettre en œuvre les priorités du ministère. L'initiative a piloté l'utilisation de la RapidResultApproach (RRA) et la RapidResults Initiative (RRI).

La requête du MoRIIC à l'ACBF a permis à cette dernière d'expérimenter de nouvelles méthodes d'élaboration et d'appui aux interventions de renforcement des capacités au Zimbabwe. Compte tenu du fait que le ministère est nouveau et que sa mission va non seulement au-delà de ses propres responsabilités, mais aussi parce qu'il joue un rôle important de coopération avec les autres ministères, la phase pilote de l'approche RRA/RRI a été stimulante et extrêmement intéressante.

L'objectif de la phase de conception était d'intégrer les principes et approches de RapidResults dans l'élaboration des programmes. Au cours de ce processus d'appui à l'élaboration du programme de renforcement des capacités de MoRIIC, beaucoup de choses ont été découvertes et plusieurs enseignements tirés.

L'ACBF a appris de cette expérience et les principaux enseignements tirés des caractéristiques et processus de l'élaboration sont présentés dans cet encadré. Les leçons apprises comprennent ce qui aurait pu être fait différemment et les ajustements éventuels à apporter au processus. Les leçons qui peuvent influencer l'investissement de l'ACBF dans le renforcement des capacités et la répétition potentielle du programme sont également soulignées :

Enseignements tirés des caractéristiques et processus d'élaboration

1. Engagement des clients

La pierre angulaire sur laquelle un bon programme d'opération utilisant les RRI est construit dépend de l'existence d'un environnement institutionnel approprié, notamment de l'engagement des hautes autorités à s'approprier l'initiative et à

confier le processus d'élaboration au personnel engagé. Dans le cas du MoRIIC, le ministre et le secrétaire permanent se sont montrés disposés à s'engager dans le processus et l'expérience RRI à tous les niveaux. En agissant de la sorte, ils ont pu conduire l'élaboration du programme.

2. Elaboration adaptée

L'élaboration du programme comportait des caractéristiques uniques qui ont été adaptées aux besoins du MoRIIC :

- a) un processus d'élaboration dirigée par le personnel du ministère
- b) le recours à des objectifs de performance à court terme et des réalisations à long terme comme cibles qui nécessitaient l'amélioration des moyens du ministère
- c) le recours à un encadrement et aux contributions au moment adéquat accompagnant l'apprentissage par la pratique et le développement du leadership
- d) l'utilisation de RapidResults Initiatives dans les phases d'élaboration et de mise en œuvre afin d'éclairer l'élaboration et accélérer l'exécution
- e) flexibilité intégrée dans la mise en œuvre des programmes.



Facilitateurs et personnel de l'ACBF participant à l'atelier de RRI à Harare

Les caractéristiques de l'élaboration ont complété la situation unique du MoRIIC ; un nouveau ministère, petit, évoluant dans un contexte politique dynamique. L'utilisation des RRI au cours de la phase d'élaboration a permis au ministère de mobiliser les capacités indispensables à la réalisation des résultats et à l'amélioration de ses systèmes et processus.

L'encadrement a permis au ministère de renforcer sa capacité à conduire l'élaboration des projets. L'identification des objectifs de

performance a abouti à des résultats à court terme tout en s'orientant vers des réalisations à long terme.

La flexibilité est reflétée dans les éventuels ajustements annuels du programme sur la base de la revue annuelle des programmes du MoRIIC et de ses partenaires au développement en vue de l'atteinte des objectifs et des cibles annuels convenus. L'introduction d'un mécanisme de contrôle financier à la fin de la deuxième année de la mise en œuvre du programme sera une garantie pour l'ACBF et le ministère de décider ou non de la poursuite du programme en se fondant sur sa performance et/ou des modifications importantes.

3. Appropriation et obligation de rendre compte

Le ministère a mis sur pied une équipe chargée de l'élaboration de la proposition. Grâce à la facilitation et à l'orientation au moment adéquat, l'équipe s'est davantage familiarisé avec son sujet et les types d'intervention de renforcement des capacités capables de les aider à s'acquitter de la mission du ministère.

4. Importance de la performance et des résultats

Des objectifs de performance sur un ou deux ans et des réalisations sur quatre ans ont été identifiés comme résultats servant à prouver l'accroissement des capacités du ministère. Cette combinaison de réalisations sur quatre ans et d'objectifs annuels permet au ministère de travailler sur des résultats à long terme tout en atteignant des

résultats tangibles au cours du processus.

La combinaison décrite ci-dessus intègre l'approche RapidResults dans l'orientation à long terme du cadre de gestion des résultats de la Fondation.

5. Apprentissage par la pratique

L'appui au moment adéquat et l'encadrement ont aidé les responsables à s'exercer à la conduite du processus. Le personnel du ministère a été surpris de constater une différence nette dans la communication au cours de la phase d'élaboration. Les directeurs ont été mis au défi de mettre en pratique les nouveaux actes de leadership au cours du RRI afin de les aider à maintenir leurs équipes sur la bonne voie. Les équipes RRI devaient apprendre à sortir de leur isolement et à travailler en équipe afin d'obtenir des résultats.

6. Découverte de solutions et renforcement des capacités

RapidResults Initiatives a servi à renforcer les capacités de mise en œuvre du ministère et à aider l'équipe à identifier les

manquements. Ceci lui a permis de découvrir des solutions et de renforcer ses capacités.

RapidResults Initiatives sont des projets à court terme qui utilisent le personnel de premier plan pour atteindre l'objectif. Ces objectifs fondés sur les résultats sont ambitieux et demandent un leadership accru, une capacité managériale et d'exécution de l'équipe. En raison du caractère contraignant des RRI, l'encadrement veille à développer les capacités manquantes de façon pratique. Les difficultés auxquelles les équipes sont confrontées stimulent l'innovation et la créativité, se traduisant par un processus et des programmes nouveaux intégrés et conçus pour le terrain et non pour le laboratoire.

Les RRI sont un puissant outil de renforcement des capacités qui va au-delà de l'assistance technique classique ou des conseils. L'accent est mis sur la performance et les résultats ainsi que le soutien apporté aux populations au fur et à mesure qu'elles travaillent.

Renforcement des talents et des moyens internes



Mme Grace Kaimila-Kanjo (g), Mme Marie Obara (c) et Mme Dieynaba Tandian (d), membres de la direction de l'ACBF, durant le Conseil des Gouverneurs à Paris

PROFIL DU PERSONNEL DE L'ACBF

L'ACBF s'attèle au renouvellement de ses capacités humaines et à la réorientation de ses systèmes internes tout en s'appêtant à préparer son 20^e anniversaire en 2011.

En décembre 2010 l'effectif de la Fondation est passé à 83 agents. Bien que le continent africain ait souffert de la fuite des cerveaux, la Fondation est fière de constituer et de renforcer son personnel et ses moyens en puisant dans la diaspora. À ce jour, elle a pu ramener en Afrique des Africains bien qualifiés et expérimentés qui travaillent à la Fondation. Ce qui est d'un bon augure pour sa compétitivité ainsi que pour sa mission de conduire le renforcement des capacités du continent.

L'effectif est composé de 55 professionnels et de 28 agents d'appui, soit 55 % d'hommes et 45 % de femmes.

La restructuration de 2010 a permis de disposer d'un nouvel éventail de qualifications et des efforts concertés ont été déployés pour renforcer la base de compétences de l'ACBF afin d'accompagner les nouvelles réformes. 35 nouveaux salariés ont rejoint la Fondation au cours de l'année. Le recrutement démarré en 2009 s'est achevé en 2010, tout le personnel en place ayant postulé à de nouveaux emplois ou de nouveaux postes créés en février 2010. La restructuration s'est également traduite par le départ de 15 agents.

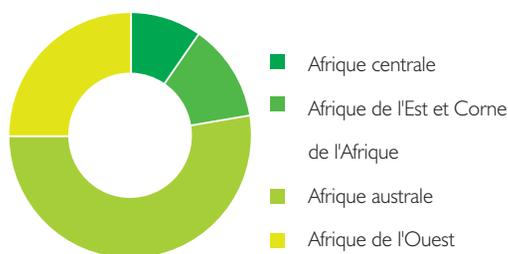
Un grade de jeune professionnel a également été créé afin de permettre aux agents d'accéder à la catégorie de professionnels.

Valoriser la diversité

La Fondation valorise et reconnaît la force de la diversité. Favoriser la diversité revient à accepter et respecter nos différences et à reconnaître les talents et contributions individuels. Les origines diverses de l'ACBF du point de vue des qualifications, de l'âge, du sexe, de la religion, la culture et la nationalité, sont des piliers de réussite essentiels de l'organisation.

À ce jour, la Fondation compte 23 nationalités africaines dont 10 % d'Afrique centrale, 13 % d'Afrique de l'Est et de la Corne de l'Afrique, 52 % d'Afrique australe et 25 % d'Afrique de l'Ouest.

Répartition des nationalités du personnel de l'ACBF



Le recrutement de 2010 a contribué davantage à cette diversité nationale avec, pour la première fois, des recrues d'Afrique du Sud, du Tchad, de la Gambie et du Rwanda.

La diversité se reflète également dans l'équilibre des sexes de l'équipe de direction, composée de 53 % d'hommes et 46 % de femmes

L'ACBF encourage la création d'un environnement de travail respectueux, consciente qu'elle est du fait qu'un personnel valorisé et respecté s'engage positivement. Ce qui se traduit par une meilleure productivité et efficacité et un engagement dans la mission et les objectifs de l'organisation. En outre, le Code de conduite de la Fondation guide le personnel dans son travail. Le personnel est censé faire droit aux valeurs essentielles de la Fondation qui ont pour noms impact, appui, force, obligation de rendre compte, excellence, intégrité et un leadership inspiré.

Dans le cadre des efforts de gestion des risques, deux nouveaux instruments ont été introduits, gérés par un cabinet extérieur. Un mécanisme a été mis en place conformément à la nouvelle politique de promotion et de renforcement du système d'intégrité, de transparence et de lutte contre la corruption et transgressions connexes.

Une politique de déclaration des revenus a été introduite comme bonne pratique internationale afin d'asseoir une culture

d'intégrité à la Fondation et d'éviter les conflits d'intérêts.

Initiatives d'apprentissage et de perfectionnement

Un certain nombre d'initiatives ont été lancées en 2010 afin de répondre aux divers besoins de formation. Le personnel a bénéficié de cours de formation externe et interne et pris part à des conférences internationales.

L'année a démarré par un atelier autour du thème 'Travailler avec respect' à l'intention de l'organisation. Il a été animé par des consultants externes afin de faire prendre conscience des comportements attendus en milieu de travail. L'encadrement et le mentorat comme processus de développement des capacités, ont été également introduits à l'intention de l'équipe de la haute direction en vue de renforcer ses connaissances et de créer une culture de perfectionnement du personnel. De plus, dans le cadre du processus d'apprentissage et de perfectionnement, un mécanisme de rétroaction tous azimuts a été lancé qui permet de s'informer de la performance et des comportements de l'équipe.

Ce mécanisme a été bien accueilli et des plans sont en cours d'élaboration afin de cascader le processus au niveau de la Fondation.

Compte tenu du taux élevé de nouvelles recrues en 2010, un processus d'initiation électronique a été introduit dans l'optique d'aider les nouveaux agents à s'installer, dans la Fondation et le pays. Des sessions d'accueil et

d'intégration formelles ont été organisées pour clarifier davantage les questions d'intérêt et d'assurer une bonne intégration. Des efforts ont été également déployés qui visent à s'assurer que les agents placés dans de nouveaux rôles aient la formation pertinente dans des domaines tels que le suivi et l'évaluation et la mobilisation de ressources.



M. Sawadogo, participant à un atelier de l'ACBF, avec M. Apollinaire Ndurukwigira, Chef du Département des Connaissances et de l'Apprentissage, à Nairobi au Kenya

L'équipe de l'ACBF au 31 décembre 2010

Dr Frannie A. LEAUTIER

Secrétaire Exécutive (Tanzanie)

Grace KAIMILA-KANJO
Aubrey PHIRI
Olubukola AROWOBUSOYE
Apollinaire NDORUKWIGIRA
Dieynaba TANDIAN
Coffi NOUMON
Shupikayi CHIMHINI
Mercy BRUCE-AMANQUAH
Bakary S. KONE
Marie OBARA
Sithabile MAJONI
Thomas ASARE
Kobena HANSON
Audrey MPUNZWANA
Mary NJOROGÉ
Edson MUGORE
Yusupha JOBE

Directrice d'exploitation (Malawi)
Directeur Financier (Malawi)
Directeur Conseils et Relations Extérieures
Directeur des Connaissances, de l'Évaluation et de l'Apprentissage (Burundi)
Directrice des Opérations Afrique de l'Est et australe (Sénégal)
Directeur des Opérations Afrique de l'Ouest et Centrale (Benin)
Conseiller juridique (Zimbabwe)
Directrice des ressources humaines (Ghana)
Directeur des Partenariats et de la Mobilisation des ressources (Côte d'Ivoire)
Directrice du Secrétariat des conseils (Cameroun)
Directrice des Services administratifs (Zimbabwe)
Directeur de l'Audit interne (Ghana)
Directeur du département des connaissances et apprentissage (Ghana)
Directrice des Affaires extérieures et de la Communication (Zimbabwe)
Directrice du Suivi et Evaluation (Kenya)
Conseiller en politique opérationnelle (Zimbabwe)
Directeur de la gestion financière (Gambie)

AdeboyeADEYEMO
Caroline ALUPO
Dickson ANTWI
Roger ATINDEHOU
Fatim BASSE-MAIYAKI
Kwabena BOAKYE
Leah CHATTA-CHIPEPA
Siaka COULIBALY
Maria-Nita DENGGO-CHONGUIÇA
Stephane EBOKO
Ernest ETTI
Idi GAPARAYI
Gibson GUVHEYA

Expert en Suivi et Evaluation (Nigéria)
Responsable des risques financiers et contrôles (Ouganda)
Expert en gestion des connaissances (Ghana)
Agent de programme principal (Bénin)
Agent de programme (Sénégal)
Expert en suivi et Evaluation (Ghana)
Agent de programme (Zambie)
Agent de programme principal (Burkina Faso)
Agent de programme (Mozambique)
Chargé de la mobilisation des ressources (Cameroun)
Agent de programme principal (Cameroun)
Conseiller juridique (Rwanda)
En mission spéciale (Zimbabwe)

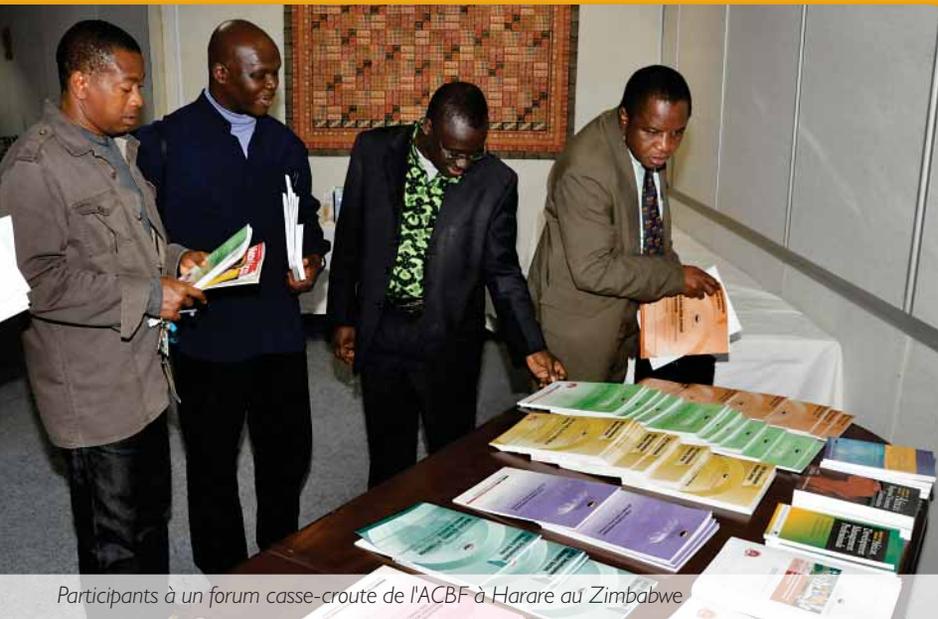
Ali HISSEIN	Chargé des risques financiers et contrôle (Tchad)
Karamoko KANE	Agent de programme (Mali)
Rutendo KAMBARAMI	Chargée de communication (Zimbabwe)
George KARARACH	Expert en gestion des connaissances (Ouganda)
Jules Roger KETCHA NZOUNDJI	Chargé des décaissements (Cameroun)
Guy-Roland KONE	Auditeur interne (Côte d'Ivoire)
Teza KOWA	Agent comptable (Zambie)
Towera LUHANGA	Agent de programme (Malawi)
Mekonnen MEKASHA	Chargé du budget et finances (Ethiopie)
Edem MESSA-GAVO	Chargé du suivi et évaluation (Togo)
Nyawira MIANO	Agent de programme (Kenya)
Badjo MONEY	Chargée des risques financiers et de contrôle (Côte d'Ivoire)
Gallina MOUTOU	Agent d'administration (Congo Brazzaville)
Franklin MUTAHAKANA	Assistant spécial de la secrétaire exécutive (Ouganda)
Robert NANTCHOUANG	Expert en gestion des connaissances (Cameroun)
Sophie NCUBE	Agent du protocole (Zimbabwe)
Rosa ONGESO	Chargée de la mobilisation des ressources (Kenya)
Claude SINZOGAN	Agent de programme (Bénin)
Claude SOKPOR	Chargé des décaissements (Togo)
Fasil Yilma TEKELESELISSIE	Responsable principal des TIC (Ethiopie)
Victor Tembo	Spécialiste en Approvisionnement



Personnel de l'ACBF participant au lancement du 20^{ème} anniversaire de l'ACBF à Harare en février 2010

Lovemore TINARWO	Agent de programme (Zimbabwe)
Muchazowonei TSIGA	Chargé des risques financiers et contrôle (Zimbabwe)
Petronella UTETE	Chargée des voyages (Zimbabwe)
Chriswell VAVA	Agent des TIC (Zimbabwe)
Grace WAMALA	Agent de programme (Ouganda)
<hr/>	
Marie-Thérèse BAMPASSY- KADURIRA	Assistante de direction (Sénégal)
Aku BURAWUDI	Assistante administrative bilingue (Togo)
Jasca CHAMUSANGA	Assistante administrative bilingue (Zimbabwe)
Mollyn CHIMUKA	Assistante administrative (Zimbabwe)
Senzeni CHINGONZO	Assistante administrative travaux (Zimbabwe)
Rose CHIPFUPA	Réceptionniste (Zimbabwe)
Lindiwe DUBE	Assistant spécial (Afrique du Sud)
Ebbah GADAGA	Assistante en ressources humaines (Zimbabwe)
Alfred GUMBWA	Bibliothécaire (Zimbabwe)
RodreckGWIDIBA	Aide de bureau (Zimbabwe)
Bernard HWATURA	Adjoint au transport (Zimbabwe)
Patience JAMBAYA	Agent comptable (Zimbabwe)
Simbisai KADYE	Agent comptable (Zimbabwe)
William KAZVIDZA	Assistant administratif et magasins (Zimbabwe)
Phumuzile KHUMALO	Assistant administratif (Zimbabwe)
Allen MACHEKANO	Assistant administratif et magasins (Zimbabwe)
Cathrine MAFUTA-MAMBOSASA	Assistant administratif (Zimbabwe)
Tendayi MAKUYANA	Agent comptable (Zimbabwe)
Walter MANGWENDE	Assistant de publications (Zimbabwe)
Memory MUNYURWA	Assistante administrative (Zimbabwe)
Aleck MUNHAMO	Assistant d'approvisionnement et des voyages (Zimbabwe)
Barry NYAMADZI	Adjoint au transport (Zimbabwe)
Terence NGOSHI	Adjoint au transport (Zimbabwe)
Barbra PASIPANODYA	Assistante administrative (Zimbabwe)
Thomas SIPAPATE	Assistant aux TIC (Zimbabwe)
Jonathan SITHOLE	Adjoint au transport principal (Zimbabwe)
Veronica SITHOLE	Assistante administrative (Zimbabwe)
Richard TAGUMA	Aide de bureau (Zimbabwe)

L'ACBF, l'institution du savoir et de l'apprentissage



Participants à un forum casse-croute de l'ACBF à Harare au Zimbabwe

En 2010, l'ACBF a organisé et pris part à plusieurs activités d'apprentissage et lancé diverses initiatives visant à la positionner en tant qu'institution majeure de renforcement des capacités et du savoir du continent.

En mars 2010, le Département des opérations pour l'Afrique de l'Est et australe de l'ACBF a pris part au 4^e Congrès africain du pétrole (CAPE IV) à Kinshasa, République démocratique du Congo.

Le Dr Roger Atindehou, agent de programme principal, y a présenté une communication intitulée : « *Renforcer les capacités pour la transparence et l'obligation de rendre compte dans le secteur pétrolier en Afrique : rôle de l'ACBF* ». La présentation a porté sur les points ci-après :

- Pourquoi encourager la transparence et l'obligation de rendre compte dans le secteur pétrolier ?
- Les défis des capacités et les besoins en capacités pour la



Atelier 'Rendre des comptes et Intégrité' en Afrique du Sud, 7-9 avril 2010

- transparence et l'obligation de rendre compte dans le secteur pétrolier en Afrique.
- Les faiblesses des capacités englobent la mauvaise gouvernance et l'insuffisance de capacités pour la gestion des ressources et revenus pétroliers, des cadres institutionnels et réglementaires faibles, la nécessité d'améliorer les compétences des acteurs clés pour les réformes du secteur, l'absence de capacités au parlement, dans les organisations de la société civile et les communautés et la corruption ;
 - Les initiatives de renforcement des capacités en cours et les principaux acteurs intervenant dans la promotion de la

transparence et de l'obligation de rendre compte dans le secteur pétrolier ;

- Le rôle de l'ACBF dans le renforcement des capacités pour la transparence et l'obligation de rendre compte.

Le Département des opérations a également accompagné la secrétaire exécutive aux événements suivants :

Objectifs politiques et stratégies africaines : conférence sur l'implication de la présidence d'Obama, abritée par le African and Research Resource Forum

La Fondation a accepté une invitation à prononcer le discours-phare de la conférence

du Forum africain pour la recherche et les ressources (ARRF) autour du thème : 'Objectifs politiques et stratégies africaines : implications de la présidence d'Obama' qui a eu lieu les 8 et 9 février 2010. ARRF est un institut d'études politiques régional appuyé par l'ACBF, basé en Afrique de l'Est.

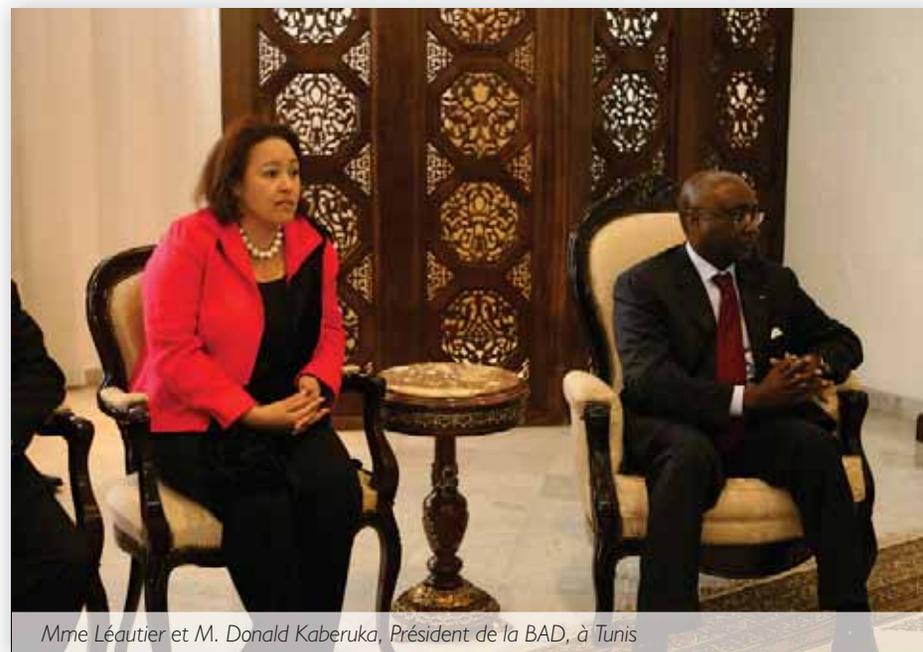
Les allocutions de bienvenue ont été prononcées par les professeurs Michael Chege, président du conseil d'administration de l'ARRF et Anyang Nyon'o, membre du conseil d'administration. Le Pr Chegea indiqué que ARRF travaille actuellement en Afrique de l'Est, en Éthiopie et au Soudan et s'intéresse à trois domaines thématiques : (i) sécurité et

développement, (ii) intégration régionale et (iii) ressources et utilisation des ressources en Afrique. Dans son allocution, le Pr Nyong'o a fait remarquer que le choix de Dar-es-Salaam pour abriter la conférence tient au rôle joué par la Tanzanie dans l'élaboration des stratégies de libération de l'Afrique illustré par la présence du Comité de libération de l'Organisation de l'unité africaine dans cette ville.

La secrétaire exécutive de l'ACBF, Mme Léautier, a relevé dans son discours certains gros titres du jour, parmi lesquels : les enjeux socio-politiques, les TIC comme catalyseurs de croissance, le rôle de la Cour pénale internationale (CPI) en Afrique et la réponse des dirigeants africains au rôle de la CPI dans la transformation de la Commission de l'Union africaine en une Autorité de l'Union africaine. La secrétaire exécutive s'est également appesantie sur (i) les tendances de croissance, (ii) le commerce et les tendances de la migration et leur lien avec le transfert d'argent, (iii) les contraintes des ressources énergétiques et hydrauliques, (iv) la productivité agricole, la sécurité alimentaire et la terre arable et (v) les défis de la santé publique. Mme Léautier a examiné par ailleurs les implications des thèmes ci-dessus dans l'optique de la vision et la stratégie de l'ACBF, ajoutant qu'en conséquence de ces nouveaux enjeux, la philosophie et l'approche de la Fondation doivent s'adapter aux contextes et aux réalités des différents pays du continent en s'appuyant sur les connaissances locales et les compétences pratiques et en intégrant des programmes de travail dans les priorités nationales.

Atelier de diffusion de la stratégie de renforcement des capacités de la Banque Africaine de Développement

La secrétaire exécutive de l'ACBF a pris part à l'atelier de diffusion de la stratégie de renforcement des capacités de la Banque africaine de développement où elle a été modératrice de la séance d'ouverture. La stratégie de la Banque (2010 - 2014) à l'intention de ses pays membres



Mme Léautier et M. Donald Kaberuka, Président de la BAD, à Tunis

africains a été approuvée par le conseil d'administration de la banque le 13 janvier 2010. L'ACBF est financée par la BAD avec qui elle travaille en partenariat.

La stratégie de renforcement des capacités de la BAD qu'entend adopter l'ACBF sera mise en œuvre autour de trois piliers stratégiques :

Pilier 1 : améliorer l'efficacité des opérations de la Banque, là où l'ACBF s'est engagée à l'aider dans un certain nombre de pays.

Pilier 2 : renforcer la capacité d'élaboration des politiques et de gestion du développement des pays membres régionaux, ce qui entre en droite



S.E. Paul Kagame, Président du Rwanda et Mme Frannie Léautier à Kigali en décembre 2010



M. Franklin Mutahakana, Assistant spécial de la secrétaire exécutive et Mme Asha Rose Migiro, Secrétaire Générale Adjointe des Nations Unies, à New York

ligne dans les compétences de base de l'ACBF ;

Pilier 3 : renforcer les capacités internes de la Banque, exercice dont l'ACBF peut s'inspirer.

L'atelier a permis à l'ACBF de se familiariser avec la stratégie de renforcement des capacités de la BAD et d'identifier des domaines éventuels de coopération entre les deux organisations ; cartographie des institutions de renforcement des capacités ainsi que le partenariat pour l'établissement de profils des capacités.

Un certain nombre d'événements ont été déterminants dans la transmission de l'intention de la Fondation et le partage de connaissances sur les nouveaux enjeux de renforcement des capacités. On note :

La conférence sur « Le rôle des TIC dans le développement de l'Afrique » à Ouagadougou, Burkina Faso, en juin 2010, où l'ACBF a présidé et délivré des présentations sur certains thèmes et pris part à l'ouverture officielle avec des chefs d'État et des directeurs de Microsoft.

Au mois de juillet, la Fondation a participé à la rencontre préparatoire du bureau du Haut

représentant des Nations Unies pour les pays les moins développés, les pays sans littoral et les petits États insulaires en développement (UN-OHRLLS), à New York, avant la réunion, afin de discuter des réalisations des pays les moins avancés et d'examiner ce qui reste à faire.

Une réunion séparée sur les partenariats stratégiques a eu lieu entre le secrétaire général adjoint des Nations Unies et la secrétaire exécutive de l'ACBF à New York.

Toujours au mois de juillet 2010, la participation de l'ACBF au sommet de l'Union africaine de Kampala a permis de signer un protocole d'entente avec cette organisation.

Au nombre d'autres événements marquants, on note la conférence sur les PPP de Johannesburg, le forum WISE au Qatar et la visite de la délégation de l'ACBF, conduite par la secrétaire exécutive à Kigali, Rwanda, avant la célébration du 20^e anniversaire de l'ACBF.



Conférence internationale du PNUD 'Investir dans des stratégies intelligentes et des institutions capables pour 2015 et au-delà' tenue à Marrakech sous haut patronage de Sa Majesté le roi Mohamed VI du Royaume du Maroc co-organisé par le PNUD et le gouvernement marocain, avec le concours du Ministère français des Affaires Etrangères et Européennes. La Secrétaire Exécutive y a présenté 'Une nouvelle génération d'institutions pour un développement durable en Afrique : leçons de l'expérience de l'ACBF'

Préparation du Rapport sur les Indicateurs de Capacités en Afrique–ICA



En novembre 2009, l'ACBF s'est attelée à la publication de son rapport phare sur les Indicateurs africains des capacités qui sera publié lors de la célébration du 20^e anniversaire en 2011. En lançant l'initiative, la Fondation a tenu compte des rapports existants à travers le monde. L'examen de ces derniers a permis de se rendre compte qu'ils n'étaient pas spécifiques au renforcement des capacités en Afrique, quoique pertinents dans leurs domaines d'intervention.

En outre, après 20 années d'existence, même si l'ACBF pouvait encore être considérée comme une organisation relativement jeune

par rapport à d'autres, c'était le moment de prouver qu'elle est une institution de premier plan dans le domaine du renforcement des capacités en Afrique, conformément à sa mission.

Objectifs des ICA :

- passer en revue les enjeux et défis essentiels auxquels les pays sont confrontés ainsi que le renforcement des capacités et la coopération au-delà des frontières en Afrique ;
- mieux comprendre les fondements théoriques des diverses interventions de renforcement des capacités sur le

continent;

- devenir un produit intellectuel de référence pour les décideurs, les responsables du secteur public, du secteur privé, de la société civile (y compris les organisations de femmes et autres organisations œuvrant à la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes).

Methodologie

L'étude a été participative avec des partenaires venant de divers horizons :

- les collecteurs de données dans les pays, méticuleusement choisis par l'ACBF suivant un processus transparent et concurrentiel dans chaque pays ciblé/identifié;
- les unités d'études politiques appuyées par l'ACBF ;
- les auteurs des documents de référence, sélectionnés à travers un processus transparent et concurrentiel ;
- un groupe de référence externe mis sur pied par l'ACBF comprenant des universitaires, chercheurs et professionnels du développement ainsi que des membres d'organisations internationales.

Ces différents partenaires ont fait des contributions sur la base de leur expertise.



Les collecteurs de données ont administré eux-mêmes le questionnaire/ instrument dans leurs pays respectifs tandis que les unités d'études politiques, véritables groupes de réflexion, ont servi de partenaires à l'ACBF dans l'évaluation des politiques et institutions des pays conformément à la méthodologie CPIA qu'applique la Banque mondiale. Ainsi, une version africaine de l'évaluation des politiques et institutions a été produite. La Banque mondiale effectue chaque année cet exercice dont se sert l'IDA pour allouer des ressources aux pays qui en ont besoin. Les documents de

référence sur la fragilité ont été produits par les auteurs et membres du groupe de référence d'Amérique, d'Europe et d'Afrique qui, en raison de leur leadership scientifique et technique, ont servi de garde-fou. Le groupe a vérifié et validé la qualité scientifique et technique du rapport. De plus, un atelier de validation a été organisé à Accra, au Ghana.

L'objectif de l'ACBF était de couvrir tous les pays africains, mais pour diverses raisons, elle n'a pu le faire, la première étude n'ayant couvert que 34 pays.

Structure du rapport

Le rapport se voulait dans un premier temps un ensemble d'indicateurs statistiques sur le renforcement des capacités en Afrique. Au-delà des chiffres, la première partie a été une interrogation minutieuse de la littérature existante sur le renforcement des capacités dans un contexte de fragilité. Le rapport a été conçu par conséquent comme une juxtaposition d'une recherche en profondeur sur un thème donné, une batterie de chiffres composés d'indicateurs tirés des données collectées sur le terrain et un recueil de statistiques, reproduisant fidèlement, sans intervention, ajouts ou modifications les données collectées. Ceci permet au lecteur de mieux s'informer des problèmes de fragilité en Afrique tout en évaluant à travers les statistiques

publiées dans la seconde partie, l'état du renforcement des capacités en Afrique.

Le rapport dégage un indice composite pour chaque pays, d'où son nom. Cet indicateur est une synthèse d'autres sous-indices reflétant les quatre composantes des capacités obtenues à travers une approche exploratoire :

- environnement politique
- processus de mise en œuvre
- résultats de développement à l'échelle nationale
- réalisation du renforcement des capacités.

Au-delà de l'indice composite et des indices élémentaires, le rapport mesure d'autres sous-indices dans trois dimensions classiques des capacités :

- la dimension institutionnelle
- la dimension organisationnelle
- la dimension individuelle

Chaque profil national dégage, en plus des indices ci-dessus, des sous-indicateurs plus détaillés sur les composantes suivantes :

- Choix stratégiques de renforcement des capacités
- efficacité de l'aide par rapport aux activités de renforcement des capacités
- prise en compte de l'égalité des sexes et inclusion sociale
- agences de développement



Photo de groupe : M. Robert Nantchouang, Expert en gestion des connaissances entouré de participants à un atelier des ICA à Ouagadougou

- évaluation des besoins
- ressources/résultats par rapport au renforcement des capacités
- recueil de statistiques, lequel reproduit fidèlement les données par pays telles que collectées sur le terrain.

Le rapport qui sera lancé lors du 20^e anniversaire de l'ACBF en 2011 devrait être publié annuellement. Comme c'est le cas avec la première édition, il sera divisé en deux grandes parties.

La première aborde un thème annuel, celui de 2011 portant sur le « Renforcement des capacités dans les Etats fragiles ». La prochaine édition portera sur la « Transformation agricole et la sécurité alimentaire ». La deuxième partie du rapport contient des indicateurs annuels sur le renforcement des capacités en Afrique et un recueil de données collectées sur le terrain pour la construction des indicateurs.

Ce rapport ne se veut pas un instrument accusateur destiné à souligner la mauvaise performance des différents pays en matière de renforcement des capacités. Bien que les pays aient été classés selon la valeur indice, qui n'est qu'une opération mathématique, les informations seront présentées avec réserve. Le classement d'un pays peut être évalué en se reportant à la page où figure le profil de ce pays. L'idée de classement devrait être perçue comme une incitation à mieux faire en termes de renforcement des capacités. C'est la raison pour laquelle le rapport privilégie les niveaux de capacités, ce qui ne met pas l'accent sur le rang d'un pays, mais établit des niveaux ; le plus élevé étant celui que nous souhaitons que tous les pays atteignent à moyen ou long terme.

Il y a possibilité d'amélioration pour tous les pays.

Les réalisations des capacités sont définies en se servant de cinq niveaux suivant la valeur de l'indice :

1. Très élevé
2. Elevé
3. Moyen
4. Bas
5. Très bas

En tenant compte des résultats obtenus, aucun pays africain n'a dépassé le niveau moyen de l'indice composite des IAC. Bien que ces résultats ne soient pas ceux escomptés, il en existe d'autres, encourageants, au niveau de l'environnement institutionnel. Les pays africains ont fait des choix stratégiques significatifs pour le renforcement des capacités (Stratégie de réduction de la pauvreté, Vision stratégique à moyen terme, Stratégie nationale de développement des statistiques) mais les résultats au plan individuel se font encore attendre. D'où l'appel aux pays africains et aux partenaires concernés par le développement de l'Afrique d'intensifier l'appui aux efforts de l'ACBF dans sa noble mission.

Assurer la visibilité de l'ACBF à travers des forums

Au cours de l'année précédant la célébration du 20^e anniversaire de l'ACBF, la Fondation a créé une plateforme permettant de susciter des débats critiques sur le renforcement des capacités.

Tout a débuté au Ghana en février 2010 avec l'organisation du premier forum de haut niveau (FHN) intitulé : « **Découvrir les 20 prochaines années de renforcement des capacités en Afrique** ». Le forum était centré sur la manière dont les efforts de renforcement des capacités déployés au cours des 20 dernières années peuvent être consolidés ainsi que de la nécessité pour l'Afrique d'avoir des interventions stratégiques allant de la gouvernance politique aux politiques et programmes de développement efficaces. Le débat a également souligné que les progrès de l'Afrique dans la recherche de solutions à la réduction de la pauvreté dépendent du rythme auquel elle relève les défis du développement et l'importance d'institutions comme l'ACBF qui sont bien placés pour apporter une réponse adéquate.

Abordant la question de savoir quels indicateurs essentiels ou manque de capacités retardent l'Afrique et de leur caractère inégal sur le continent, la secrétaire exécutive de l'ACBF, Mme Frannie Léautier a indiqué : « Pour qu'une société se transforme et réalise des résultats en

matière de développement, elle doit être dotée de six capacités comprenant (i) la capacité à concevoir, à mettre en œuvre, à suivre et évaluer les politiques économiques et sociales, (ii) la capacité à déterminer les priorités d'investissement et que les investissements produisent des résultats, (iii) être à même de gérer les conflits à l'intérieur des frontières nationales et à l'extérieur, (iv) gérer l'incertitude et avoir des dirigeants qui parviennent à mettre en place les mécanismes de gestion de ces incertitudes, (v) rapprocher les frontières sectorielles, géographiques et générationnelles pour une prise de décisions qui influera sur le développement futur et enfin (vi) la capacité à offrir des services de base. L'Afrique a eu une performance contrastée, certains pays faisant mieux que d'autres. Cependant, un domaine devant faire l'objet de notre attention immédiate est la gestion de l'incertitude comme le changement climatique et la gestion de la gouvernance au-delà des frontières nationales. »

Le débat sur la gestion de l'incertitude en Afrique s'est poursuivie à Tunis (Tunisie) en mars 2010 avec pour thème : « **Renforcer les capacités dans les pays sortant de conflit** ». Ce forum a passé en revue les besoins de renforcement des capacités afin de restaurer les fonctions critiques dans les États fragiles d'Afrique. Cette plateforme a conclu qu'investir

dans la restauration de la capacité de l'État favorise la stabilité et la paix à long terme, deux conditions préalables pour le développement durable et la réduction de la pauvreté. Deux forces sous-jacentes importantes comprennent le leadership et la coordination des efforts de renforcement des capacités par les acteurs locaux et internationaux. Ceci garantit un processus de renforcement des capacités revalorisées permettant de relancer les capacités humaines et institutionnelles dans un pays donné.

La discussion a conduit au dialogue sur « **Repositionner l'Afrique pour le XXI^e siècle : progrès, perspectives et défis** » à Paris, en septembre 2010. La plate-forme a examiné les questions de repenser l'intégration régionale en Afrique, les mesures nécessaires pour l'élaboration de politiques et de stratégies et a expliqué pourquoi l'intégration régionale en Afrique reste une des meilleures chances du continent pour faire face à ses défis de développement actuels et futurs auxquels elle est confrontée. En repositionnant l'Afrique, le forum a souligné qu'elle devra se poser des questions difficiles. Afin de relever certains défis en cours, il importe de changer de paradigmes. Les participants ont également examiné certains enseignements tirés après 50 ans d'indépendance.

Ces forums de haut niveau ont permis à l'ACBF de penser à de nouveaux produits du savoir visant non seulement à approfondir le dialogue mais aussi les résultats et l'impact des interventions de renforcement des capacités sur le continent.

Les conclusions des forums de haut niveau ont contribué à l'élaboration du nouveau plan stratégique avec une vision affinée pour le renforcement des capacités, à la mise au point des premiers indicateurs africains des capacités – le renforcement des capacités dans les États fragiles et le dialogue sur le fait que l'approche de renforcement des capacités dans les pays sortant de conflit n'adapte pas les solutions passées aux besoins actuels. Les forums ont également évoqué la réalité du terrain en :

- préparant la mobilisation des ressources pour les 20 prochaines années et au-delà ;
- mobilisant l'attention des dirigeants africains et des partenaires au développement autour de l'importance d'adopter des solutions novatrices face aux défis des capacités auxquels le continent est confronté ;
- réexaminant les stratégies et processus d'accompagnement de renforcement des capacités à court, moyen et long termes ;
- examinant comment les efforts et interventions de renforcement des capacités peuvent être mieux conçus afin de satisfaire des besoins particuliers.



Le modérateur du Forum de Haut Niveau de Tunis, M. James Makawa avec M. Komla Dumor de la BBC



Interview d'un participant au Forum de Haut Niveau



M. Afif Ben Yedder et M. Baffour Ankomah de IC Publications entourant le Gouverneur de l'ACBF pour le Zimbabwe, M. Tendai Biti (g) lors du Forum de Haut Niveau de Paris

La Secrétaire exécutive face à la presse ce matin

Le conseil des assemblées générales de la Fondation Africaine pour le Renforcement des Capacités en Afrique (FACBF) s'est réuni ce matin à l'hôtel Tiam, au Plateau. Ce sera l'occasion pour Frannie Léautier, qui a remplacé le malin Younissou Saïkhon, porte-parole de l'ACBF, créée en février 2011, de répondre aux questions de la presse. Mais n'oubliez pas de vous rendre à l'Union Africaine pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) à l'occasion de sa conférence de presse qui aura lieu le 25 mai 2010 à l'hôtel Tiam, au Plateau. Ce sera l'occasion pour Frannie Léautier, qui a remplacé le malin Younissou Saïkhon, porte-parole de l'ACBF, créée en février 2011, de répondre aux questions de la presse. Mais n'oubliez pas de vous rendre à l'Union Africaine pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) à l'occasion de sa conférence de presse qui aura lieu le 25 mai 2010 à l'hôtel Tiam, au Plateau.

Q&A WITH FRANNIE LEAUTIER
African think tanks have come of age

The African Capacity Building Foundation executive secretary spoke to COSMOS BUTUNYI on development and the anti-poverty fight in Africa

Twenty years on, the continent still relies on external institutions and manpower to solve its problems. Why is this so?

Capacity development is a complex and long-term process of change and transformation. It takes time to see results and opportunities for change may emerge in unsuspected areas or moments in time. Players supporting capacity development need to be patient to support winning models and approaches in scale, and introduce flexibility in the allocation of grants to allow for innovation and piloting and even chance. After 20 years of capacity development ACBF is still relevant and effective based on a client survey in its member countries.

As ACBF celebrates its 20th anniversary, what are the lessons learnt over the years? How can this be transformed into development for Africa?

The key lessons learned have been the role of independent policy think tanks. In the 1990s there were no think tanks in Africa.

Some are successful KIPPRA, but there is a scale these pockets of at the rest of the region. If policy institutions have fully survived political as governments change been someone to worry long term. The challenge is however, remaining relevant, while drawing support and retaining

News
Honors chip in to help private sector access EAC market

The East African Community (EAC) has awarded a number of honors to individuals and organizations that have made significant contributions to the private sector's access to the EAC market. The awards recognize the efforts of these individuals and organizations in promoting trade and investment between the region and the rest of the world.

At a time that the recently launched investment market has placed a heavier demand on the private sector to produce quality goods and services in large volumes for a combined population of 126 million people.

However, most local producers, especially SMEs, have complained of capacity challenges in cross border trade.

Under the ACBF project, entitled, "Deepening Private Sector Participation in East Africa's Economic Integration" the private sector is seeking a central place in what has previously been regarded as government-driven project.

The East Africa Treaty views private sector development as central for the success of the integration process in Eastern Africa," said Dr. Leautier.

The East Africa Community Private Sector Development Strategy provides a normative framework for facilitating and promoting private sector development.

"Donor support is necessary to empower the private sector to play the pivotal role envisaged by the EAC Treaty," said Mr. Mbatia.

Mr. Mbatia Mbatia, the EAC chairperson said the award will make it possible for the private sector to develop both human and institutional capacities over the next four years.

ACBF was established in February 1991 as an outgrowth of collaborative efforts between African governments and the international donor community.

Monday, December 6, 2010 / The Standard

BY FREDRICK OBUHA

Kenya Institute for Public Policy Research and Analysis (Kippira) has received Sh160 million (\$2 million) grant to strengthen its operations in

notre VOIE
notre métier : informer

economy's centre of gravity

The African Union was in Nairobi to celebrate an African Capacity Building Foundation (ACBF) project. He was interviewed by the Standard's reporter.

Zainab Salanda, ACBF Executive Secretary, said the project will help improve the capacity of local producers, especially SMEs, to compete in the EAC market.

The project will help improve the capacity of local producers, especially SMEs, to compete in the EAC market.

The project will help improve the capacity of local producers, especially SMEs, to compete in the EAC market.

The project will help improve the capacity of local producers, especially SMEs, to compete in the EAC market.

The project will help improve the capacity of local producers, especially SMEs, to compete in the EAC market.

The project will help improve the capacity of local producers, especially SMEs, to compete in the EAC market.

The project will help improve the capacity of local producers, especially SMEs, to compete in the EAC market.

The project will help improve the capacity of local producers, especially SMEs, to compete in the EAC market.

The project will help improve the capacity of local producers, especially SMEs, to compete in the EAC market.

The project will help improve the capacity of local producers, especially SMEs, to compete in the EAC market.

The project will help improve the capacity of local producers, especially SMEs, to compete in the EAC market.

renforcement des capacités en Afrique
hautier satisfait des mécanismes nationaux



Frannie Léautier (au centre) encourage les Etats fragiles à se mettre à niveau.

La mise en œuvre effective du suivi et l'examen d'un programme d'actions sont essentiels pour les Etats africains fragiles. C'est l'essentiel du message que le secrétaire exécutif de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF), Dr. Frannie Léautier, a livré, au cours de la conférence de presse qu'elle a tenue, à l'hôtel Tiam.

Pour elle, les Etats africains en crise ont parmi les plus disponibles après un acte de restitution. Elle a rappelé que le renforcement des capacités dans les pays sortant de conflit implique d'abord de s'assurer d'abord l'Etat peut procurer un environnement et un accompagnement à la restauration des fonctions et infrastructures critiques ainsi que des compétences requises, qu'il peut garantir la mission de la paix pour la restauration du développement durable. L'expérience.

La mise en œuvre effective du suivi et l'examen d'un programme d'actions sont essentiels pour les Etats africains fragiles. C'est l'essentiel du message que le secrétaire exécutif de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF), Dr. Frannie Léautier, a livré, au cours de la conférence de presse qu'elle a tenue, à l'hôtel Tiam.

Pour elle, les Etats africains en crise ont parmi les plus disponibles après un acte de restitution. Elle a rappelé que le renforcement des capacités dans les pays sortant de conflit implique d'abord de s'assurer d'abord l'Etat peut procurer un environnement et un accompagnement à la restauration des fonctions et infrastructures critiques ainsi que des compétences requises, qu'il peut garantir la mission de la paix pour la restauration du développement durable. L'expérience.

La mise en œuvre effective du suivi et l'examen d'un programme d'actions sont essentiels pour les Etats africains fragiles. C'est l'essentiel du message que le secrétaire exécutif de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF), Dr. Frannie Léautier, a livré, au cours de la conférence de presse qu'elle a tenue, à l'hôtel Tiam.

Pour elle, les Etats africains en crise ont parmi les plus disponibles après un acte de restitution. Elle a rappelé que le renforcement des capacités dans les pays sortant de conflit implique d'abord de s'assurer d'abord l'Etat peut procurer un environnement et un accompagnement à la restauration des fonctions et infrastructures critiques ainsi que des compétences requises, qu'il peut garantir la mission de la paix pour la restauration du développement durable. L'expérience.

La mise en œuvre effective du suivi et l'examen d'un programme d'actions sont essentiels pour les Etats africains fragiles. C'est l'essentiel du message que le secrétaire exécutif de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF), Dr. Frannie Léautier, a livré, au cours de la conférence de presse qu'elle a tenue, à l'hôtel Tiam.

Pour elle, les Etats africains en crise ont parmi les plus disponibles après un acte de restitution. Elle a rappelé que le renforcement des capacités dans les pays sortant de conflit implique d'abord de s'assurer d'abord l'Etat peut procurer un environnement et un accompagnement à la restauration des fonctions et infrastructures critiques ainsi que des compétences requises, qu'il peut garantir la mission de la paix pour la restauration du développement durable. L'expérience.

La mise en œuvre effective du suivi et l'examen d'un programme d'actions sont essentiels pour les Etats africains fragiles. C'est l'essentiel du message que le secrétaire exécutif de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF), Dr. Frannie Léautier, a livré, au cours de la conférence de presse qu'elle a tenue, à l'hôtel Tiam.

Pour elle, les Etats africains en crise ont parmi les plus disponibles après un acte de restitution. Elle a rappelé que le renforcement des capacités dans les pays sortant de conflit implique d'abord de s'assurer d'abord l'Etat peut procurer un environnement et un accompagnement à la restauration des fonctions et infrastructures critiques ainsi que des compétences requises, qu'il peut garantir la mission de la paix pour la restauration du développement durable. L'expérience.

La mise en œuvre effective du suivi et l'examen d'un programme d'actions sont essentiels pour les Etats africains fragiles. C'est l'essentiel du message que le secrétaire exécutif de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF), Dr. Frannie Léautier, a livré, au cours de la conférence de presse qu'elle a tenue, à l'hôtel Tiam.

Foundation grants Kippira Sh160m credit line

"We recognise Kippira's effort in shaping the Government's policy in key areas," said ACBF Executive Secretary, Frannie Léautier.

track economic trends underpins its relevance in the country's development. "Such institutions play a pivotal role in determining Africa's immediate and future development agenda.

en its activities in the area of analysis and recommend specific course of action in keeping with the economic, social and political realities of our country.

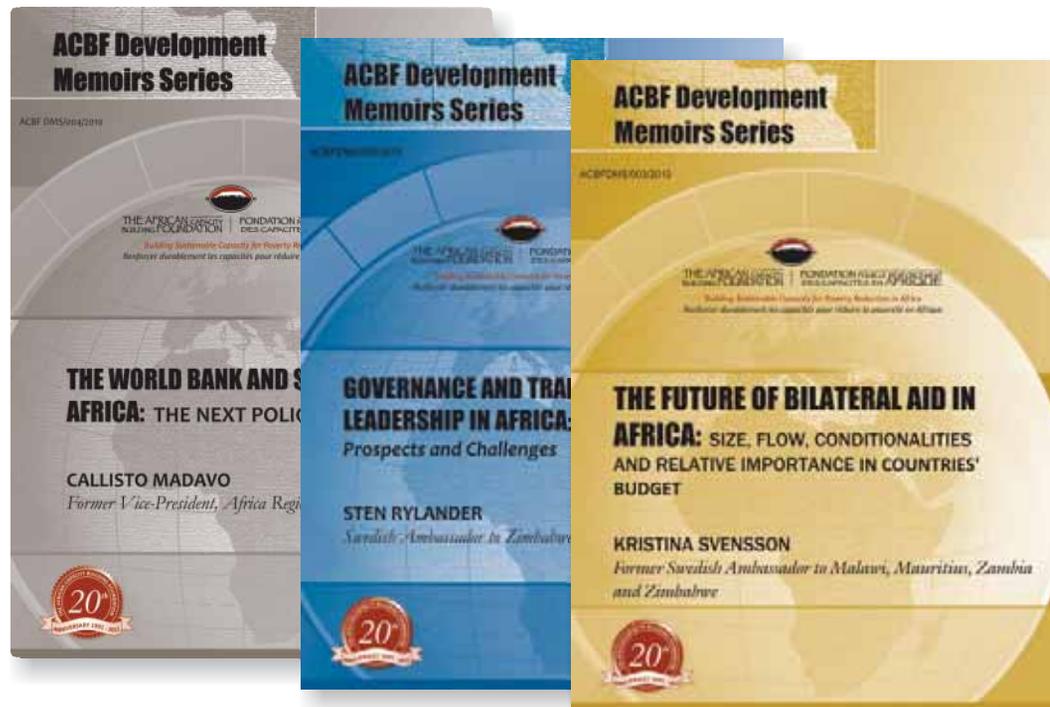
en its activities in the area of analysis and recommend specific course of action in keeping with the economic, social and political realities of our country.

en its activities in the area of analysis and recommend specific course of action in keeping with the economic, social and political realities of our country.

Série de Mémoires sur le développement de l'ACBF

La série de mémoires de l'ACBF sur le développement a été poursuivie en 2010 et reste un instrument essentiel de la stratégie des connaissances et d'apprentissage de la Fondation. Le but de la série est de tirer parti du 'savoir-faire' et de l'expérience établie de décideurs de haut niveau et de praticiens du développement. L'idée centrale de la série est que les outils et pratiques de gestion des connaissances peuvent permettre d'influer efficacement sur les connaissances générées aux plans local et international afin de réduire l'écart de connaissances entre l'Afrique subsaharienne et le monde développé.

La série est composée de contributions du 'Programme de partage des connaissances des décideurs de haut niveau et des praticiens du développement' (SPM-KSP). Elle donne des points de vue professionnels, des réflexions et des expériences en matière de gestion de politiques et programmes spécifiques et offrent des études de cas sur les processus, pratiques et expériences liées à des politiques et programmes donnés ayant eu un impact sur l'expérience de développement du continent. Les points de vue exprimés grâce au SPM-KSP contribuent collectivement à l'amélioration de l'efficacité des opérations de l'ACBF, en identifiant les opportunités d'apprentissage et de partage des



connaissances et en donnant aux praticiens des indicateurs sur les meilleures pratiques en matière d'élaboration de politiques et de gestion du développement. Les mémoires traduisent la vision de l'ACBF et sa quête pour s'approprier une diversité de sources de connaissances et de connaissances y compris la façon dont la dimension genre, les valeurs et la culture influencent la génération, le partage et l'application du savoir. La série traduit

également la vision de l'ACBF selon laquelle la création, le partage et l'utilisation des connaissances d'avant-garde dans un monde de plus en plus complexe, compétitif et en mutation sont impératifs aux efforts actuels de développement du continent et à ses perspectives d'avenir.

La série de mémoires sur le développement permet aux praticiens du développement de

renom qui ont apporté des contributions significatives au processus de développement, notamment dans sa relation avec l'Afrique, de partager et documenter leurs connaissances tacites au profit de l'avenir du développement de l'Afrique.

Au cours de l'année 2010, trois mémoires ont été produits, se fondant sur les expériences de très grande valeur de Sten Rylander, Ambassadeur de Suède au Zimbabwe, Callisto Madavo, ancien Président de la Banque mondiale pour la région Afrique et Kristina Svensson, ancienne Ambassadrice de Suède au Malawi, Maurice, Zambie et Zimbabwe.

Sten Rylander dans son mémoire intitulé «Gouvernance et leadership transformateur en Afrique : progrès, perspectives et défis », aborde l'aspect paix et sécurité qui reste un facteur de développement critique pour l'Afrique et appelle à un leadership transformateur, capable de fournir des visions et des dirigeants désintéressés et compétents afin de changer le destin du continent. L'Afrique, à son avis, a le potentiel pour devenir un acteur mondial puissant et de passer de la dépendance à l'égard de l'aide à l'autosuffisance, si la question du leadership était réglée.

Callisto Madavo, s'interroge dans son mémoire sur la relation donateur - bénéficiaire entre la Banque mondiale et l'Afrique subsaharienne. Intitulé «La Banque mondiale et l'Afrique subsaharienne : le prochain paradigme politique», il examine de très près les programmes d'ajustement structurel (PAS) de la Banque durant les années 80, imposés au monde en développement, y compris à l'Afrique. Entre autres questions, M. Callisto aborde la politique importune et autoritaire à l'égard du continent. Il note que les dirigeants

africains sont en partie responsables pour avoir transmis leur responsabilité de gouvernance à des étrangers qui ont arrêté les politiques et décidé du programme de développement du continent.

« L'avenir de l'aide bilatérale en Afrique : taille, flux, conditionnalités et importance relative dans les budgets des pays » est le titre du mémoire de Kristina Svensson. Elle estime que le développement dépend d'une série de facteurs complexes qui écartent la perspective



M. Olu Arowobusoye délivrant une présentation sur Paix, Sécurité et Renforcement des Capacités

de la solution miracle. Au cours des 50 dernières années, différentes écoles de pensée ont défendu leurs recettes respectives de réaliser le développement économique et social. L'expérience cumulative tirée de la mise en œuvre de ces paradigmes est que le développement durable ne peut se réaliser que si les principes fondamentaux de démocratie, de stabilité macroéconomique et de bonne gouvernance sont mises en place. Au-delà, il n'existe pas de raccourcis au développement durable.

Séminaires Casse-croûte

Les séminaires casse-croûte de l'ACBF sont une plate-forme de discussions professionnelles autour des nouveaux enjeux et enseignements tirés et de partage des bonnes pratiques et savoir-faire.

Le premier séminaire casse-croûte de l'année 2010 a été conduit par M. Kwabena Boakye, expert en suivi et évaluation. Il a abordé les questions pratiques liées au S&E en matière de renforcement de l'exécution des projets. Il a indiqué que le suivi et évaluation des politiques, projets et programmes est essentiel à la réalisation des buts et objectifs du développement de manière efficace et efficiente. Le suivi et évaluation vise plusieurs objectifs. À titre d'exemple, en absence d'un S&E efficace, il serait difficile de savoir si les résultats escomptés se réalisent comme prévu, quelles mesures correctives prendre pour garantir l'exécution et si les initiatives apportent une contribution positive au développement. Le S&E offre l'occasion aux bailleurs, décideurs, aux personnes chargées de la mise en application et aux bénéficiaires de s'informer de l'impact, l'efficacité, l'efficience et des succès globaux des programmes. Il permet également aux administrateurs et aux réalisateurs des projets et programmes de suivre les progrès de leurs activités, en comparant ce qui est prévu à ce qui se déroule. En évaluant la rentabilité de leurs interventions, les réalisateurs parviennent à prendre des décisions éclairées et à utiliser les ressources



Mme Frannie Léautier présentant 'Améliorer le Leadership Institutionnel'



M. Kwabena Boakye présentant un Séminaire casse-croûte sur le Suivi et Evaluation

humaines et financières de manière optimale au moment de planifier les services pour la réalisation des objectifs fixés.

« Paix, sécurité, conflit et renforcement des capacités » a été le thème du deuxième séminaire casse-croûte présenté par M. Olu Arowobusoye, ancien Directeur t du conseil et des affaires extérieures, qui est également expert en paix et sécurité. Selon lui, on n'insistera jamais assez sur l'importance du lien entre la paix, la sécurité, les conflits et le développement. C'est un truisme que d'avancer qu'il ne peut y avoir de développement sans paix et pas de paix sans développement. L'ACBF doit par conséquent intervenir dans l'atténuation des conflits. Bien qu'il y ait des divergences dans l'établissement de la catégorisation générale des causes et des typologies des conflits, la mauvaise gouvernance, des institutions faibles et les défis socio-économiques importants sont communs à tous les pays en proie à des conflits. Les faibles capacités de ces pays militent fortement en faveur de l'intervention de l'ACBF.

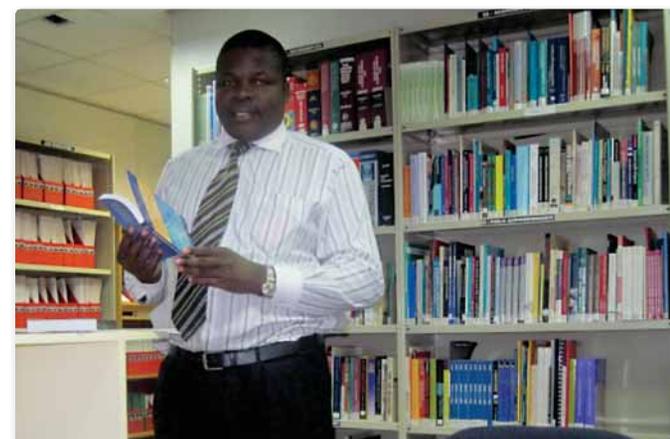
Le troisième séminaire animé par les experts de l'ACBF en connaissances et apprentissage, les docteurs Gibson Guvheya, George Kararach, Robert Nantchouang et M. Dickson

Antwi, aborde les options de politique stratégiques pour les opérations de l'ACBF et le rôle des connaissances. L'une des publications présentées a porté sur l'«Elaboration du pilier stratégique de l'ACBF relatif au renforcement des capacités pour la transformation agricole en Afrique subsaharienne : un cadre conceptuel » par le Dr. Guvheya. Le séminaire a également présenté les résultats de recherches préliminaires sur la tendance des nouvelles demandes en renforcement des capacités adressées à l'ACBF de même qu'une analyse sur la structure et l'intensité de la concurrence vis-à-vis du renforcement des capacités en ASS.

La communication de Mme Frannie Léautier intitulée « Améliorer le leadership institutionnel des universités africaines : enseignements tirés des interventions de l'ACBF » fait appel à la littérature existante et l'expérience d'un échantillon de programmes appuyés par l'ACBF pour interroger les approches de renforcement du leadership institutionnel des universités africaines. La présentation avance que les universités africaines doivent se charger de manière proactive d'encourager le leadership institutionnel de façon à ce que les compétences se traduisent en atouts stratégiques. Ces atouts constituent les conditions préalables au soutien au capital

intellectuel et au discernement stratégique, y compris la capacité à reconnaître le comportement des systèmes interconnectés afin de prendre des décisions efficaces selon des scénarios de risque variés et la transformation des connaissances. À cet égard, les universités africaines doivent aller au-delà de leur actuel système d'éducation 'moderne' et tendre vers une perspective post-moderne reconnaissant le contexte, la collaboration et le savoir comme compétences précieuses.

L'amélioration du leadership institutionnel est également déterminante si l'Afrique veut tenir son rang dans un monde et une société du



M. Alfred Gumbwa, Bibliothécaire de l'ACBF dans la nouvelle bibliothèque

savoir qui se globalisent rapidement. Qui plus est, cette approche a un impact direct sur la qualité des dirigeants du continent et par conséquent sur les décisions stratégiques et la gouvernance qui en découlent. En conclusion, la présentation soutient que s'il existe des défis institutionnels, politiques, démocratiques et de ressources, les universités africaines sont aujourd'hui positionnées de manière unique pour améliorer le leadership institutionnel.

Services d'information et de Bibliothèque

En 2010, les services d'information et de bibliothèque (SIB) ont engagé un étudiant stagiaire, réorganisé la bibliothèque, renforcé le maillage et relancé la collection des ressources électroniques de la Fondation. Les SIB ont également pris part aux expositions des produits du savoir de l'ACBF et lancé le Coin du savoir tout en améliorant la sensibilisation. Au cours de la période visée par le rapport, la bibliothèque a été fière d'avoir été associée à la production et la publication du premier rapport sur les Indicateurs de Capacités en Afrique, 2011.

Stage

M. Lovemore Dzikati, étudiant en dernière année de licence en bibliothéconomie et science de l'information, a été affecté à la bibliothèque pour une année. MDzikati qui

étudie actuellement à l'Université nationale des sciences et de la technologie a beaucoup apporté au travail quotidien de la bibliothèque.

Réorganisation de la bibliothèque

En début d'année, le bibliothécaire et le stagiaire se sont immédiatement attelés à la réorganisation de la bibliothèque qui a complètement changé de visage, est devenue plus conviviale, avec la collection physique de publications organisées et réétiquetées pour un accès et une diffusion plus aisés. La collection est aujourd'hui placée en sections séparées des produits cognitifs de l'ACBF ; revues, ouvrages de référence et publications de recherche.

Ressources en ligne

Un nouveau partenariat avec le Réseau international pour l'accès aux publications scientifiques (INASP) et le Consortium des bibliothèques de l'Université du Zimbabwe (ZULC) s'est traduit par la relance des abonnements aux ressources électroniques de la Fondation. Le personnel de l'ACBF a aujourd'hui accès à des milliers de revues de maisons d'édition telles que Oxford University Press, Sage Online Journals, Taylor & Francis Journals, University of Chicago Press et Wiley-Blackwell, pour ne citer que quelques-unes.

La bibliothèque a bénéficié d'une des nombreuses initiatives INASP qui permet d'accéder à des ressources électroniques au profit des pays en développement en apportant un soutien financier à un séminaire d'information interne à l'ACBF. Le bibliothécaire a également pris part à plusieurs ateliers organisés par INASP dont un sur la création de bibliothèques numériques et un autre sur la gestion de la planification d'un projet de bibliothèque.

Parmi les bibliothèques numériques auxquels l'ACBF peut accéder sans limite, on note celle de la Banque mondiale, du Fonds monétaire international, Economist Intelligence Unit, de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), la bibliothèque des sciences sociales de Global Development and Environment et l'Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social (UNRSD), entre autres.

En collaboration avec eIFL (Electronic Information for Libraries), le personnel de l'ACBF a, pour la première fois, accédé à plus de 52 000 livres électroniques actuels publiés par des éditeurs de renommée mondiale.

Exposition des produits du savoir de l'ACBF

Les SIB ont pris part à de nombreuses expositions des produits du savoir de l'ACBF en 2010 lors d'ateliers et conférences locaux, régionaux et internationaux. L'atelier de diffusion du livre sur la budgétisation de la dimension du genre de la Fondation à Entebbe (Ouganda) et la Standing Conference des bibliothécaires et professionnels de l'information de l'Afrique de l'Est, centrale et australe à Gaborone (Botswana), ont été d'excellentes occasions de présenter les produits cognitifs de l'ACBF. La bibliothèque se félicite d'avoir été associée à la publication et la production du premier rapport sur les Indicateurs de Capacités en Afrique 2011. Les contributions comprenaient l'appui à la recherche, la compilation des bibliographies, références, abréviations et diffusion.

Le Coin du savoir

Les travaux préparatoires du Coin du savoir (Knowledge Resource Corner, KRC) ont démarré en 2010 avec la création d'un portail partagé des ressources électroniques hébergeant beaucoup de publications électroniques sur le renforcement des capacités et qui devrait être entièrement opérationnel en 2011. Il s'agit là de la base du Coin du savoir qui se veut une bibliothèque virtuelle polyvalente sur le renforcement des

capacités et qui va au-delà des frontières géographiques et sera accessible en permanence.

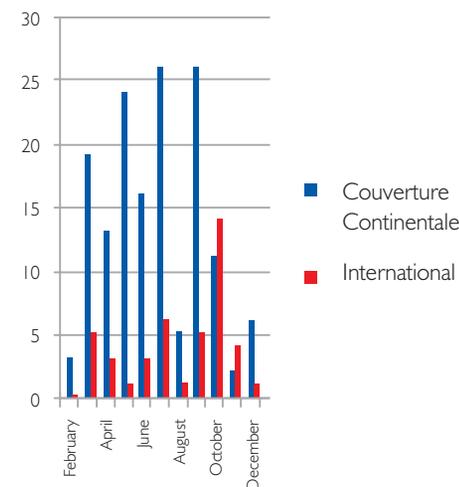
Services d'actualisation des connaissances

Au cours de l'année visée par le rapport, la nouvelle série hebdomadaire « Quoi de neuf » a permis au personnel et partenaires de l'ACBF d'avoir un accès en temps opportun à un savoir d'avant-garde. Le but est de donner les connaissances qu'il faut aux personnes qui en ont besoin au moment opportun. Le bulletin « Quoi de neuf » est produit et diffusé toutes les semaines et, de l'avis du personnel, est une ressource essentielle qui l'a aidé dans son travail quotidien. Plus de 48 numéros ont été produits en 2010 et en tout, 68 remerciements écrits ont été reçus des collègues qui exprimaient ainsi leur appréciation du service offert.

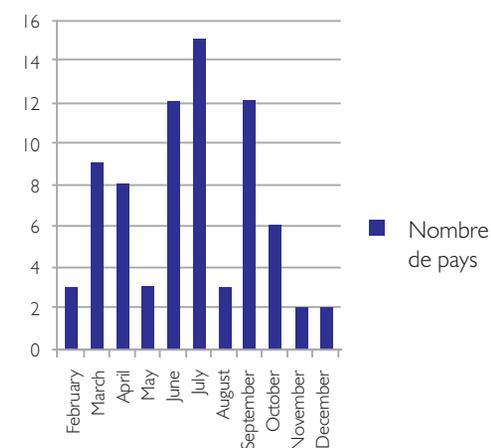
Couverture médiatique

Le constat de la couverture dont l'ACBF a fait l'objet dans les médias locaux, régionaux et internationaux est la preuve d'une meilleure connaissance de son action aux plans continental et international. Ce qui a contribué à faire connaître les avantages des activités essentielles de la Fondation et l'impact de ses interventions en matière de renforcement des capacités.

Couverture dans la presse régionale et internationale, audiovisuelle et en ligne 2010



Nombre de pays dans la couverture media



ACBF: The quiet helper

There is an African organisation which has been doing good work on the continent for almost 20 years now, but not many people know it. Now you know – it is called the African Capacity Building Foundation (ACBF). In partnership with the African Development Bank, the ACBF organised an "African heads of state high-level forum on building capacity in post-conflict countries" in Tunisia last month. **Baffour Ankomah** was there and sent us this report.



It is amazing that an African organisation can do such good work while being little known outside its own circles. The African Capacity Building Foundation (ACBF) will be 20 years old on 9 February 2011 but if you ask most Africans if they have ever heard of the organisation, chances are that the most charitable answer you will get will be: "AC what?" But it is surely not "Milan": AC Milan may be a leading football club in Italy and Europe, but Africa's AC is bigger and comes with a BF attached.

The ACBF is based in capital, Harare. It is a continental, capacity-building organisation established on 9 February 1991 through collaborative efforts between the African Development Bank (AfDB) and the United Nations Development Programme (UNDP) as a response to the severe capacity problem at the time to invest in the continent's human capital and its

Feature AFRICA

highest credit" for Rwanda's recovery to the ACBF, "without whom we couldn't have achieved what we have achieved in Rwanda today".

The "high-level forum" was held to coincide with an ACBF's extraordinary board of governors meeting and also to herald the organisation's 20th anniversary celebrations. It was attended, among others, by President Blaise Compaoré of Burkina Faso, Dr Donald Kaberuka, other high-ranking African and international speakers, the ACBF board of governors, diplomats and heads of international organisations in Tunisia, government officials and the staff of both the AfDB and ACBF. The objective of the forum was to draw and focus the attention of the African people and development partners on the importance of adopting innovative solutions to the challenges of capacity building in fragile and post-conflict countries on the continent. Thus, peer learning and experience sharing on capacity development in Africa, and the role of national leadership in shaping the development agenda, formed an important aspect of the discussions.

Liberia's experience

Speaking at the forum via video recording, Liberia's president, Ellen Johnson-Sirleaf, who could not attend due to other engagements in Spain, said the ideals of the ACBF at its founding in 1991 remained relevant today.

Below: President Blaise Compaoré of Burkina Faso speaks on the second day of the ACBF's forum in Tunisia. To his left is the AfDB president, Dr Donald Kaberuka

membership fees, the ACBF knows no such frustrations.

Perhaps it is because of the "mission" and "vision" it was assigned at its founding: "To build sustainable human and institutional capacity for poverty reduction in Africa", and "to become the leading African institution in partnership with stakeholders to build sustainable capacity for good governance and poverty reduction."

Key roles

Since its founding, the ACBF has been playing five main roles: (1) strengthening sustainable capacity for development planning and management throughout Sub-Saharan Africa; (2) Improving financing and other networks, the channelling of resources for capacity building; (3) Creating programmes for the reversal of brain drain in Africa and encouraging as well as intensive utilisation of capacity; (4) Building capacity in areas of the public sector and the interface between the public

ACBF's current membership is impressive. It has 47 full members made up of four international development institutions – AfDB



"Countries coming out of civil war or other conflicts need help, to rebuild not only human capacity but other resources that their populations need."

lie ahead."

Sharing the "Liberian experience" with the forum, President Johnson-Sirleaf said the loss of human resources due to war had a devastating effect on the country. "Like other post-conflict countries, we have had to take extraordinary steps to reverse the 'brain drain', thereby engendering reconciliation, reform, and reconstruction.

"Through our Senior Executive Service (SES) programme, we are able to attract some of Liberia's best and brightest to careers in the civil and public service. These professionals, recruited at home and from the Diaspora, are now acting as change

long-term capacity development.

"Together these programmes, funded with help from our development partners and from our own resources, are our response to the immediate human and institutional capacity challenges that we face in our transition from war to peace..."

Other experiences

President Blaise Compaoré of Burkina Faso agreed that capacity building in post-conflict countries remained a veritable challenge, and countries coming out of civil war or other conflicts need help, some of it specific, to rebuild not only



M. Lare Slsay, Président sortant du Conseil d'administration et M. Sten Rylander, Président du Conseil des Gouverneurs, lors de la réunion du Conseil des Gouverneurs de Paris

Instaurer l'efficacité et l'efficacite

Révision de la Gouvernance d'entreprise

Structure de la Gouvernance de L'acbf

Des efforts considérables ont été entrepris afin de moderniser et de renforcer la structure de gouvernance d'entreprise de l'ACBF en 2010. Actuellement, la Fondation est dotée d'une structure à trois niveaux : un conseil des gouverneurs, un conseil d'administration et un secrétariat dirigé par un secrétaire exécutif.

o Le Conseil des Gouverneurs (CG) :

C'est l'organe chargé de l'orientation stratégique globale de la Fondation.

o Le Conseil d'administration (CA)

Cet organe est responsable de la surveillance générale des activités de la Fondation. Il est composé de membres indépendants issus de divers horizons professionnels et des représentants des organismes parrains. Le caractère représentatif du CA lui apporte des points de vue et des expériences multiples.

Sur le plan fonctionnel, le CA travaille à travers des comités spécialisés : le Comité des risques et d'audit, le Comité des opérations et le Comité des finances et ressources humaines. Ces comités peuvent coopter des membres pour plus d'indépendance et d'objectivité.

o Le Comité des opérations

En dehors de son rôle consultatif, ce comité conseille le Conseil d'administration sur la planification stratégique et les directives opérationnelles. Il examine les projets et programmes avant leur soumission au Conseil et fait des recommandations sur l'état d'exécution des projets. Il donne également des directives sur la gestion des connaissances et autres activités de la Fondation.

o Le Comité des RH et finances

En plus de son rôle consultatif, le Comité RH et finances donne des avis sur la planification stratégique et l'orientation opérationnelle et financière. Il conseille sur les questions financières nécessitant une analyse et une recherche en profondeur en vue de faciliter l'émergence ou l'examen des politiques et directives opérationnelles. Il examine la performance financière de l'ACBF et recommande les prévisions budgétaires pour approbation au CA. Il examine également les procédures juridiques, administratives, financières et de passation des marchés et recommande des modifications

afin de s'assurer de l'adéquation des contrôles internes. Il sert de médiateur de dernier recours pour ce qui est des questions disciplinaires touchant au personnel, conformément au Code de conduite de la Fondation et conseille aussi sur la conception et la mise en œuvre de stratégies de mobilisation des ressources.

o Le Comité des risques et d'audit

Ce comité assiste le CA dans l'exécution de ses responsabilités de gouvernance et de surveillance en rapport avec les systèmes de gestion des risques et de contrôle interne, le cadre de gestion de la conformité, les pratiques et règles comptables, les fonctions d'audit interne et externe et la communication de l'information financière. Il est habilité à examiner toute affaire relevant de ses responsabilités et de faire des recommandations appropriées. Il a un accès libre à la haute direction et aux dossiers de la Fondation au besoin. Le comité est habilité à rencontrer les auditeurs externes ou internes en présence ou non de tout autre membre de la haute direction, s'il le juge nécessaire. Il peut également recueillir tout avis indépendant ou professionnel qu'il juge nécessaire à l'exécution de ses tâches. Le Comité des risques et d'audit supervise l'informatisation de la marche du travail ainsi que la gestion des voyages et des projets.



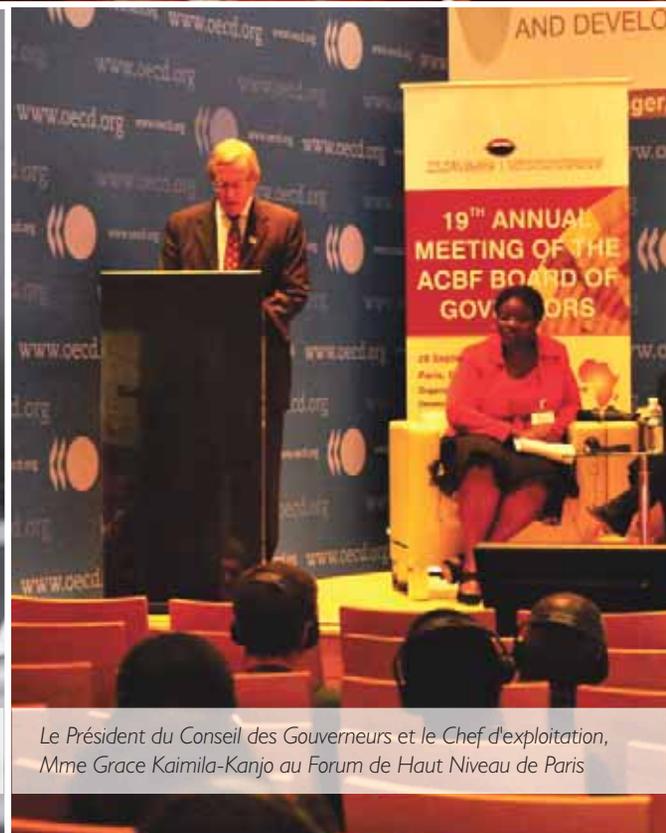
Le Conseil des Gouverneurs de l'ACBF et les participants du Forum de Haut Niveau, Session extraordinaire du Conseil d'administration, Tunis, mars 2010



Mme Huguette Labelle, Membre du Conseil d'administration de l'ACBF et Présidente du Comité Risque et Contrôle



Mme Trine Brigitte Storm représentant le Gouverneur de l'ACBF pour le Danemark lors de la Réunion du Conseil des Gouverneurs de Paris



Le Président du Conseil des Gouverneurs et le Chef d'exploitation, Mme Grace Kaimila-Kanjo au Forum de Haut Niveau de Paris

Principes de Gouvernance

Les systèmes de gouvernance d'entreprise de la Fondation se fondent sur quatre piliers :

- **Responsabilité**
La Direction est responsable devant le Conseil d'administration qui rend compte au Conseil des gouverneurs, lequel à son tour est responsable devant les parties prenantes de la Fondation.
- **Équité**
L'ACBF traite équitablement son personnel et l'ensemble des parties prenantes et répare les infractions.
- **Transparence**
La Fondation veille à la publication rapide et exacte de tout document imprimé, y compris la situation financière, la performance et la gouvernance d'entreprise
- **Indépendance**
Des procédures et structures sont en place pour minimiser ou éviter les conflits d'intérêts.

Révision de la Gouvernance

Au cours de la période considérée, le Conseil des gouverneurs de l'ACBF a revu les systèmes et procédures de la Fondation afin de s'assurer qu'ils sont conformes aux principes de la bonne gouvernance d'entreprise. Les mesures ci-

après ont été adoptées ou améliorées :

Bonnes pratiques du Conseil

- Normes de référence détaillées du président du CA avec des objectifs clairement définis ;
- Code de conduite des membres du CA ;
- Outil d'auto-évaluation du Conseil à remplir et évaluer annuellement ;
- Déclaration de conflit d'intérêts pour tous les membres du CA ;
- Processus garantissant une composition appropriée et un éventail des compétences.

Cadre de contrôle interne

- Création d'un département d'audit interne qui rend compte directement au CA ;
- Création d'un comité des risques et d'audit du CA, avec cooptation de membres indépendants ayant des compétences spécialisées ;
- Mise en place d'un centre de continuité opérationnel.

Divulgence transparente

- Tous les rapports financiers sont désormais préparés conformément aux normes de l'International Financial Reporting System (IFRS) ;
- Mise en place d'un système de contrôle du suivi et évaluation de tous les projets de l'ACBF ;

- Rapport annuel de qualité publié tous les ans ;
- Site Web mis à jour.

Détermination et Engagement du Conseil

Le Conseil d'administration de l'ACBF est déterminé à entreprendre les réformes de la gouvernance et, à ce titre, il a adopté des procédures appropriées, comprend ses devoirs et responsabilités et a clairement défini les rôles de l'autorité.

Le Comité de sélection

Le Comité de sélection qui siège au Conseil des gouverneurs est chargé de la nomination et la désignation des membres indépendants du Conseil d'administration afin de s'assurer qu'il soit doté de l'éventail de compétences appropriées. Il joue le rôle de comité de nomination.

Le mandat du Comité de sélection a été également révisé en 2010 pour inclure un critère spécifique de l'éventail de compétences pour le processus de sélection.

Politiques et procédures révisées

En 2010, l'ACBF s'est attelée à réunir les conditions de son adhésion à l'Association Régionale de Développement International (Regional International Development Assistance, RIDA). Ce cadre de



financement, à côté d'autres facteurs environnementaux, a nécessité une modification des principaux cadres d'orientation de la Fondation.

Les Directives de passation de marchés à l'intention des bénéficiaires de dons de l'ACBF, le Manuel des opérations et la Politique des voyages, ont été tous révisés afin de répondre aux exigences de l'environnement opérationnel en mutation. Au niveau institutionnel, des efforts ont été déployés au cours de la période visée par le rapport en vue d'amender le Manuel administratif pour s'assurer qu'il réponde aux nouvelles exigences. La Fondation a également introduit un cadre et une politique de gestion de la conformité qui servent d'outils de contrôle et de suivi de la gestion interne afin de renforcer la conformité avec les politiques, procédures et processus administratives de l'ACBF.

Une Politique de déclaration des biens et de conflit d'intérêts a été élaborée et introduite dans l'optique de renforcer la confiance du public dans la gouvernance de la Fondation. La politique démontre de manière proactive que les responsables de l'ACBF respectent et suivent les bonnes pratiques internationales en matière de divulgation d'informations et de gestion de la corruption et des conflits d'intérêts. Elle facilite la création d'un

environnement où la haute direction et le personnel travaillent dans une atmosphère soucieuse de la gestion de ces enjeux et garantissent un niveau élevé d'intégrité. La déclaration de biens et de revenus est un outil à la fois de prévention des abus et du vol des ressources. Il sert également à détecter et à prendre des mesures contre ceux qui ont abusé des ressources de la Fondation.

L'ACBF a procédé en 2009 à une analyse du contexte en s'intéressant aux risques auxquels les opérations de la Fondation sont exposées. Les résultats de l'analyse ont révélé le besoin d'élaborer un cadre de gestion et un plan de continuité des opérations. La politique et la planification en la matière sont importantes en vue d'atténuer le risque que courent l'organisation et sa réputation en cas d'interruption d'activité. De plus, la gestion de la continuité des opérations constitue une composante importante de la stratégie de gestion du risque à l'échelle de l'institution. À cet égard, la Fondation a élaboré un plan d'analyse des répercussions sur les opérations (ARO) appuyé par le Conseil, qui va identifier et hiérarchiser les processus et coûts administratifs d'une baisse éventuelle de l'activité. L'ARO couvre les principaux processus qui peuvent avoir un impact sur la prestation de services. Le plan dégage les principes de base et le cadre nécessaires à une réponse d'urgence, la reprise

et la restauration de tous les aspects des opérations et de l'activité. Une composante importante du plan finalisé en 2010 a été l'ouverture d'un bureau de secours à Johannesburg, Afrique du Sud. *Le bureau est abrité dans les locaux de la Banque de développement d'Afrique australe.*

Conformité et contrôle améliorés

L'ACBF a introduit en 2010 un nouvel outil de contrôle interne sous la forme d'un cadre de gestion et d'expérimentation de la conformité. Cette nouvelle stratégie fixe les politiques, responsabilités et processus administratifs définissant la manière dont l'ACBF est gérée, contrôlée et administrée. L'outil définit les domaines réglementaires à travers un processus systématique de contrôle par rapport aux critères et obligations connues. L'expérimentation de la conformité se focalise à présent sur les contrôles de l'activité, de la conception/lancement et l'exécution d'un processus. Le deuxième niveau de contrôle s'intéresse à la vérification de la conformité aux règlements des opérations notamment pendant les réunions et missions de supervision. Le cadre de conformité est guidé par trois principaux piliers : la connaissance et la compréhension des obligations à observer, l'aptitude et la volonté de se conformer aux obligations. Les principes qui déterminent l'identification des questions de conformité ont

essentiellement trait à l'établissement de questions simples et claires. Celles-ci doivent contribuer à la réalisation des objectifs de l'ACBF avec les avantages l'emportant sur les coûts. Minimiser l'inobservation et intégrer la conformité dans d'autres exigences réglementaires de l'étape de conception et l'importance des questions de conformité devraient également se faire de manière pratique.

L'application du cadre de gestion de la conformité a déjà contribué à l'amélioration des processus opérationnels et contrôles et les a rendus meilleurs pour l'atteinte des résultats. L'élaboration du cadre et de la politique permet des contrôles trimestriels. Afin de renforcer la pertinence des tests et contrôles internes, la haute direction de l'ACBF met à jour annuellement la liste des questions de conformité.

Le lancement ponctuel des tests de conformité et l'application des mesures de gestion reste une priorité majeure pour l'avenir.

Nouveaux processus

L'ACBF s'est lancée en 2010 dans un ambitieux programme d'informatisation du flux opérationnel. La gestion des voyages et des projets ont été les premiers processus à être

informatisés. La première étape d'informatisation a été la délimitation des méthodes de travail. Il s'agissait d'organiser les méthodes propres à l'ACBF afin de déterminer le flux. Le logiciel SUNFLOW a été retenu.

L'une des raisons de ce choix est sa compatibilité avec les systèmes SUN utilisés par la Fondation pour sa gestion financière.

La délimitation des méthodes de travail a conduit le personnel à se poser les questions suivantes : ce que nous faisons, comment nous le faisons, quand le faisons-nous, pour qui et pourquoi.

Cet exercice a mis au défi le personnel de penser systématiquement et sérieusement le processus opérationnel. La réflexion a amélioré l'élaboration d'un flux rationalisé à travers l'informatisation. L'exercice s'est traduit par la production d'une documentation de délimitation du champ, ce qui a servi à mettre en place le système de flux opérationnel. La Fondation a tiré beaucoup d'avantages de l'informatisation, parmi lesquels (i) la réduction de l'utilisation du papier, (ii) la réduction du temps d'exécution des différents processus, (iii) une base de données informatisée pour les programmes/ projets dotée de caractéristiques de production de rapports types définis par l'utilisateur et (iv) l'amélioration générale de l'accès à l'information. La rationalisation des

processus opérationnels a amélioré l'efficacité et l'efficience des contrôles et la séparation des tâches et responsabilités, résultats essentiels qu'a permis un système informatisé.

Avant la date de lancement, la délimitation, l'intégration et l'expérimentation du déroulement du travail ont été un grand voyage plein de découvertes. Le personnel a été amené à réfléchir sans cesse à ce qu'il fait, comment il le fait et pourquoi il le fait de cette manière.

Les TIC, partenaires de l'ACBF

2010 a vu l'ACBF a réalisé de nombreux investissements dans les TIC afin d'améliorer l'efficience et l'efficacité organisationnelles pour un impact tangible du renforcement des capacités en Afrique et au-delà.

Au cours de la période visée par le rapport, la Fondation a effectué plusieurs interventions essentielles, en redéfinissant et réalignant ses objectifs et priorités, ses pratiques de gestion, ses processus et systèmes administratifs et son utilisation générale des TIC (technologies de l'information et de la communication).

Au XXI^e siècle, les TIC sont devenues un des principaux leviers de la dynamique évolutive au



seind'une société. Les organisations, y compris l'ACBF, ont l'obligation de se réinventer afin de s'adapter à un environnement mondial complexe, tributaire des TIC. Au-delà de l'efficacité et de l'efficience opérationnelles, l'existence et la croissance des organisations d'aujourd'hui sont conditionnées à la manière dont elles tirent parti des TIC. L'ACBF est bien consciente de leur importance pour son développement permanent et le renforcement des capacités en Afrique.

Le lien entre les TIC et l'activité de l'ACBF comporte plusieurs perspectives, certaines étant même incompatibles. Toutefois, le rôle considérable des TIC pour le développement organisationnel et la dépendance de plus en plus grande à l'égard de ces technologies sont indiscutables. Même si elles ne permettent pas la constitution d'un avantage concurrentiel durable, leur mauvaise utilisation est un frein à la performance, à l'efficience et à la croissance d'une organisation. Beaucoup soutiennent que les organisations n'ayant pas recours aux TIC sont désavantagées dans les affaires et susceptibles d'échouer.

En revanche, les organisations prospères intègrent l'utilisation et la gestion des TIC dans leur activité. Elles mettent en œuvre généralement une relation harmonisée et efficace entre leur gestion et les TIC au niveau

stratégique, tactique et opérationnel. Cette relation relève plus du partenariat que de l'approche traditionnelle où elles sont perçues comme le coût à payer. Un tel partenariat se traduit par des services informatiques bien planifiés, axés sur l'activité et flexibles qui permettent et encouragent l'efficience opérationnelle et financière, l'agilité des activités et offrent même de nouvelles opportunités. Tenant compte de cette hypothèse largement admise et de la nécessité pour la Fondation d'améliorer sa capacité à jouer un rôle stratégique de renforcement des capacités sur le continent, l'ACBF a, de manière critique, révisé en 2010 son portefeuille des TIC en prenant les mesures ci-après:

- recrutement d'informaticiens supplémentaires pour conduire et améliorer le développement des TIC au sein de la Fondation;
- lancement du processus de formulation d'une orientation stratégique afin de guider les investissements à court, moyen et long termes et l'utilisation nécessaire à l'appui et au développement de ses stratégies et objectifs ;
- évaluation des niveaux de maturité actuels en TIC et approches alternatives pour faire face aux lacunes.

Conformément à l'évaluation technologique générale et aux recommandations du PAG (Plan d'action de gestion), y compris l'adoption d'une politique informatique et des divers facteurs environnementaux, la Fondation a lancé sa mission à court terme de renforcement des capacités et moyens internes pour des installations et services informatiques de base.

Parmi les réalisations de 2010, on note :

- la formulation et le développement d'un nouveau site Web dynamique, avec une accessibilité simplifiée, une disponibilité renforcée, une meilleure interface avec le public, de l'interaction et une qualité de service pour les utilisateurs internes et externes ;
- le lancement d'un service d'assistance en vue d'améliorer la performance des services, les responsabilités et l'obligation de rendre compte ;
- la mise en œuvre de la continuité des services de courriel afin de minimiser l'interruption de la communication et les inconvénients liés aux défis techniques et autres au niveau du siège ;
- la reformulation et le renforcement de l'infrastructure et des services existants pour une meilleure sécurité, une disponibilité accrue et une plus grande performance ;
- la mise en œuvre du système de

déroulement des travaux afin de rationaliser la gestion des projets et les processus d'approbation des voyages ;

- un partenariat avec le grand fabricant technologique Microsoft, et la signature d'une convention de subvention permettant à la Fondation d'utiliser les principaux produits logiciels évalués à 795 000 \$ américains.

Reconnaissant le rôle essentiel que joueront l'efficacité et l'efficience de l'organisation dans l'exécution du nouveau mandat continental et la stratégie de l'ACBF, la Fondation approfondira davantage ses réformes et l'apprentissage. Elle continuera à travailler sur sa configuration pour plus de coordination et de synergie entre ses unités fonctionnelles, les populations, les projets et les parties prenantes.

L'année 2011 marquera une étape majeure dans la poursuite de la transformation et l'amélioration de la gestion, du processus, de la qualité du service et la maturité des TIC de la Fondation. Grâce à l'efficience et l'efficacité renforcées, l'objectif de l'ACBF est d'exceller dans son rôle international, dans sa capacité et sa compétitivité, en assurant un renforcement des capacités tangible sur le continent.

Évolutions administratives essentielles en 2010

Suite à la bonne exécution du Plan d'action de gestion (PAG) mettant l'accent sur des contrôles clés, entre autres priorités, en 2010 les initiatives administratives majeures ont porté sur :

Amélioration du cadre de travail

Le cadre de travail a été amélioré par le rapprochement dans une même aile des agents qui travaillent ensemble, pour plus de confort et un meilleur accès aux collègues. La plupart des membres du Département des opérations qui se trouvaient sur la même aile ont été déplacés à l'étage contigu au principal étage administratif. Non seulement la coordination et la collaboration se sont améliorées, mais les agents ne se servent plus de l'ascenseur puisqu'ils peuvent désormais aller facilement à pied d'un étage à l'autre.

Renforcement de la sécurité

Afin d'améliorer la sécurité des bureaux et des résidences du personnel, un nouveau prestataire de services de sécurité a été retenu à la suite d'un appel d'offres rigoureux. À travers la mise en concurrence ceci a permis d'accéder aux nouvelles et aux meilleures méthodes de sécurité actuellement sur le

marché. La performance de la nouvelle société de sécurité sera étroitement suivie afin de veiller à l'optimisation des ressources et de s'assurer qu'elle réponde aux normes internationales.

Amélioration de la gestion des services de voyage

Depuis la création d'un bureau des voyages, suivie de la désignation d'un responsable, la gestion des voyages est devenue plus rationalisée et aisée. Pour plus d'efficience, la Fondation a lancé un appel d'offres pour une nouvelle agence de voyages. Le processus s'est traduit par le choix d'un nouvel agent de voyages avant la fin de 2010. Le nouveau prestataire de services devait, dans le cadre des termes de référence, ouvrir un bureau au sein de la Fondation afin d'améliorer les délais d'exécution des demandes.

A l'horizon

Nouveaux partenariats, Nouveaux développements

Au cours des 20 années d'existence de l'ACBF, les capacités ont été généralement perçues comme « le carburant faisant avancer le moteur du véhicule de développement » en Afrique. C'est ce qu'affirmait la Déclaration des chefs d'État et de gouvernement de l'Union africaine en juillet 2002 lorsque fut proclamée la décennie du renforcement des capacités en Afrique. Dans ladite déclaration, il était considéré que : « le renforcement des capacités constitue un chaînon vital manquant dans la mise en œuvre de stratégies de développement efficaces en Afrique ». Les chefs d'État et de gouvernement soulignent également la dimension cruciale de la stabilité en affirmant que le « renforcement des capacités dans nos pays respectifs et les organisations régionales garantira la paix et la sécurité et rendra possible la réalisation de taux de croissance élevés ».



M. Hennie Loubser, Directeur Général de Microsoft pour l'Afrique de l'Ouest et Centrale et Océan Indien et Mme Frannie Léautier

Reconnaissant le rôle clé des capacités dans le processus de développement de l'Afrique, l'Union africaine a souligné qu'elles sont essentielles au développement international, quelquefois plus importantes que les financements.

Le partenariat est au cœur même de l'action de l'ACBF. L'article III des statuts de la Fondation indique, entre autres dispositions, que « l'objet de l'ACBF est de créer un forum consultatif où les Africains peuvent participer en tant que partenaires à part entière à l'établissement de priorités et de politiques et programmes de développement afin de promouvoir le renforcement des capacités en matière d'analyse des politiques et de gestion du développement. En outre, le mandat de la Fondation a été élargi grâce au PACT –le Partenariat pour le renforcement des capacités en Afrique. Celui-ci dispose : « les pays africains eux-mêmes doivent créer un environnement politique et opérationnel favorable pour le renforcement des capacités–en concevant des actions de renforcement des capacités à exécuter progressivement, en nouant des partenariats avec les pays (dont le gouvernement, la société civile et le secteur privé) et aussi avec les bailleurs de fonds nationaux, multinationaux et bilatéraux, les entreprises et commerces internationaux, les fondations et les organisations non-gouvernementales.

C'est par un partenariat fort entre la communauté de donateurs et les pays africains que l'ACBF a été créée. Ces partenariats ont abouti aux résultats atteints au cours des vingt dernières années. C'est par un partenariat fort que l'ACBF restera pertinente et réalisera davantage de résultats en renforçant durablement les capacités pour la réduction de la pauvreté en Afrique.

Aux yeux de l'ACBF, les capacités sont constituées d'aptitudes, de ressources, de relations et de conditions favorables permettant d'agir efficacement dans l'exécution de mandats spécifiques. À l'ACBF, le renforcement des capacités privilégie la formulation de politiques de développement viables et leur traduction en actions qui améliorent la vie des populations. Après plus de 20 ans de pratique, le renforcement des capacités a considérablement évolué. Parmi les développements les plus significatifs on note l'accent placé de plus en plus sur le renforcement des capacités sectorielles, l'intérêt accru des partenaires au développant pour le renforcement des capacités communautaires, l'importance de la mise en œuvre axée sur les résultats et le rôle renforcé des partenariats en vue d'intensifier les résultats.

Noouer des partenariats pour intensifier les résultats

Tous les principaux acteurs de la coopération pour le développement conviennent que garantir la cohérence et catalyser les efforts de développement national nécessitent la participation non seulement des gouvernements et organisations internationales mais également de la société civile et du secteur privé.

Les partenariats aident à renforcer les capacités en ce qu'ils augmentent les compétences, les connaissances et les ressources de l'institution focale. Par conséquent, l'objectif du renforcement des capacités à travers des partenariats est de maximiser son potentiel d'apporter les changements souhaités dans les systèmes ciblés.

À l'avenir, l'ACBF doit créer des partenariats qui permettront la sélection et la formulation des questions de renforcement des capacités afin de faire face aux préoccupations des parties prenantes visées. Ceci est particulièrement nécessaire quand il s'agira de répondre aux besoins des pays et des entités régionales et de formuler un programme de renforcement des capacités observant les normes les plus élevées. Les partenariats apporteront également de la valeur ajoutée lorsqu'il s'agira de traduire de nouvelles connaissances en message sur l'utilité des résultats aux yeux des

bénéficiaires potentiels, tailler le message afin qu'il soit clairement « perçu » par chaque destinataire respectif.

Privilégier la mise en œuvre axée sur les résultats

L'examen systématique de l'efficacité des programmes dans les pays en développement s'est intensifié au cours des dix dernières années. Néanmoins, mesurer l'efficacité des programmes de renforcement des capacités reste un défi pour bon nombre d'acteurs sur le terrain. L'ACBF a fait des progrès significatifs dans la mesure de la performance et applique en ce moment un cadre validé par les pairs lors de la 19^e réunion du Conseil des gouverneurs à Paris, en septembre 2010. Un des principaux défis de la mesure de l'impact du renforcement des capacités reste les délais d'évaluation de résultats crédibles.

Il est aujourd'hui communément admis que le renforcement des capacités est une entreprise de longue haleine et que des changements profonds et durables ne peuvent intervenir du jour au lendemain. Néanmoins, la pression s'accroît pour la production de résultats à court terme. Par conséquent, même si ses interventions s'inscrivent dans le long terme, l'ACBF reconnaît que la crise financière de 2008 a transformé les tendances de financement des partenaires au

développement. Ces derniers sont maintenant tenus de justifier la réaffectation des ressources à la coopération pour le développement, de présenter des résultats plus réguliers à leurs contribuables, quelquefois au prix de coupes drastiques sur les dépenses sociales internes.

Insister davantage sur le renforcement des capacités sectorielles

Les programmes de renforcement des capacités propres à un secteur prennent de l'ampleur dans le monde en développement, portés par la nécessité de produire des



Participants au second atelier sur la budgétisation de la dimension du genre

résultats tangibles dans des délais donnés. L'agriculture, si souvent liée à la sécurité alimentaire, la gestion de l'eau, le changement climatique entre autres, fait de plus en plus l'objet d'attention dans le programme de développement. Ce secteur est souvent classé sous l'appellation générale de « agriculture et gestion des ressources naturelles ».

Le renforcement des capacités de ce sous-secteur vise d'abord à accroître la productivité agricole par l'adoption de pratiques qui conservent l'intégrité écologique et biologique à long terme des ressources naturelles. Les activités agricoles touchent aux enjeux ruraux, sociaux et environnementaux de la gestion des ressources naturelles en appuyant des



Mme Yvonne Mfolo, Directrice des Affaires Publiques, Anglo American Thermal Coal au Forum ACBF/DBSA

augmentations significatives de la productivité agricole par l'utilisation efficace de la terre et autres ressources. Les stratégies pour le développement agricole durable et la gestion des ressources naturelles soulignent l'importance de la participation et l'autonomisation des agriculteurs et des communautés ainsi que la nécessité de nouer des partenariats entre toutes les parties prenantes. Les questions de genre, tant au niveau communautaire que familial, jouent un rôle essentiel dans une bonne harmonisation de l'intensification agricole préservant l'intégrité de l'environnement. Ces relations encouragent également l'équité sociale tout en conservant les objectifs économiques et de production.

L'enseignement supérieur comme moteur de croissance

Le rôle de l'enseignement supérieur comme moteur de croissance est réaffirmé dans le secteur éducatif, notamment dans ses aspects scientifiques et technologiques. Les avantages des individus à titre personnel sont bien établis. Ils comprennent de meilleures perspectives d'emploi, des salaires élevés et une plus grande aptitude à l'épargne et à l'investissement. Ces avantages peuvent se traduire également par une meilleure santé et une qualité de vie améliorée, déclenchant ainsi une spirale vertueuse dans laquelle l'amélioration de l'espérance de vie qui en

résulte permet aux individus de travailler plus longtemps de manière plus productive, renforçant ainsi leurs gains à vie.

Les avantages publics sont moins reconnus, ce qui explique peut-être la négligence de bon nombre de gouvernements de l'enseignement supérieur comme véhicule pour l'investissement public. Cependant, les gains individuels peuvent profiter à la société dans l'ensemble. À titre d'exemple, des gains élevés pour les individus bien formés augmentent les recettes fiscales du pays, ce qui facilite la demande exercée sur les finances publiques. Les avantages se traduisent également par une plus grande consommation qui profite aux producteurs de divers niveaux d'instruction.



M. Alvin Rapea, Directeur Général Adjoint, PSA, SA au Forum ACBF/DBSA

Dans une économie du savoir, l'enseignement supérieur peut aider les économies à 'se maintenir' ou 'rattraper' les sociétés plus avancées au plan technologique. Les diplômés de l'enseignement supérieur sont à même de mieux s'informer et capables d'utiliser les nouvelles technologies. Ils sont également à même d'élaborer eux-mêmes de nouveaux outils et des aptitudes. Un tel savoir peut également améliorer les compétences et la compréhension des collègues non diplômés. La confiance et le savoir-faire qu'entraîne une instruction avancée peut générer l'entrepreneuriat avec des effets positifs sur la création d'emplois.

Intérêt des partenaires au développement pour le renforcement des capacités communautaires

Le renforcement des capacités est de plus en plus admis par les pays donateurs comme une composante essentielle du développement communautaire, garantissant l'engagement total des communautés dans les initiatives de régénération locale et régionale.

Dans le contexte des communautés, les capacités peuvent être définies comme le

processus permettant d'accompagner les individus et les organisations communautaires afin de les aider à mieux identifier et satisfaire les besoins de leurs localités. À ce niveau, le développement des capacités entraîne le recours aux compétences existantes, offrant des opportunités aux populations d'apprendre par l'expérience et renforçant leur éveil et confiance afin de leur permettre de participer pleinement à la vie de la société. En tant que tel, elles vont au-delà des simples compétences, des populations et des plans pour englober les populations désireuses de participer ; les attitudes, connaissances et compétences, la cohésion communautaire, l'aptitude à identifier et à accéder aux opportunités, la motivation et l'expérience à mener des initiatives, des organisations communautaires, des institutions d'appui et des ressources physiques, le leadership et les structures nécessaires à la participation, des ressources économiques et financières et des politiques et systèmes d'appui.

Le développement des capacités communautaires (DCC) est un terme relativement nouveau pour un bien séculaire, mais en termes clairs : permettre aux populations de définir leur propre destinée. Il est de plus en plus admis comme une stratégie essentielle de renforcement du bien-être des individus, des familles et des communautés et sous-tend l'essentiel de l'action

gouvernementale et des organismes non-gouvernementaux.

Il est important aujourd'hui plus que jamais pour l'ACBF de s'intéresser au renforcement des capacités communautaires. Non seulement en raison de l'intérêt croissant des bailleurs, mais également parce que les réalisations et la mesure des résultats sont moins complexes que dans les projets et programmes nationaux ou régionaux. Cela dit, le renforcement des capacités communautaires à sa part normale de risques. Un des risques est l'exacerbation du 'communautarisme', une idée à la mode dans le discours politique, qui se traduit par la prolifération de prétentions extravagantes sur le renforcement des communautés, la reconstitution du capital social et la satisfaction des besoins humains de manière novatrice.

Bien que l'ACBF n'envisage pas de sortir du renforcement des capacités aux plans national et régional, essentiel à la cohésion nationale et régionale du continent où la majorité des pays se débat dans des conflits ou en sort et où la plupart des conflits sont internes, en raison essentiellement du communautarisme exagéré et la répartition inéquitable des richesses, la Fondation examinera la possibilité d'introduire dans son portefeuille une certaine dose de programmes et projets de renforcement des capacités communautaires, notamment dans

les pays où des progrès significatifs ont été réalisés en matière de construction de la nation et de cohésion sociale. Comme le fait remarquer la secrétaire exécutive, Frannie Léautier, « l'ACBF doit faire face au défi d'aller des capitales vers les administrations locales et les institutions décentralisées ».

Financer L'avenir

En 2010, le PSMT II couvrant la période 2007-2011 est entré dans sa quatrième année d'exécution. Bien que la Fondation ait consacré cette année-là l'essentiel de son temps et de ses ressources à mettre en œuvre le plan d'activités en vigueur, elle s'attelle déjà à la préparation de son prochain plan, le troisième plan stratégique à moyen terme (PSMT III). La préparation de ce dernier a entraîné de larges



Gouverneurs de l'ACBF discutant de la Stratégie actuelle et future de la Fondation

consultations avec diverses parties prenantes sur le contenu programmatique, qui s'appuie essentiellement sur les défis des capacités actuels et nouveaux des différents pays africains et des communautés économiques régionales. Les discussions ont également porté sur le financement de la prochaine stratégie qui comprend une composante de mobilisation des ressources. La course à ces dernières en matière de renforcement des capacités se fait de plus en plus rude et le financement de l'avenir de l'ACBF nécessitera par conséquent une approche novatrice de mobilisation de ressources portée par des résultats convaincants.

En 2010, tout en veillant au financement de ses opérations au titre du PSMT II, la Fondation est tournée vers l'avenir. Sa stratégie de mobilisation des ressources tient compte par conséquent d'un certain nombre de paramètres parmi lesquels la nécessité d'atteindre des résultats mesurables dans ses opérations, de communiquer ces résultats de la manière la plus efficace possible, l'importance de constituer un groupe d'intérêts, par le biais des médias sociaux pour plus de rayonnement et de se rapprocher du secteur privé.

Produire des résultats dans les programmes

L'accroissement considérable du nombre d'acteurs dans le domaine du renforcement des

capacités s'est traduit par une course intense aux ressources. Pour rester pertinente dans ce paysage dynamique, il est impératif pour l'ACBF d'offrir des services de qualité et d'apporter son assistance au bon moment et de manière appropriée. Il est tout aussi important pour elle de tenir ses promesses et de rendre compte de ses résultats et de son impact à travers des efforts rigoureux de suivi et d'évaluation. Les bailleurs de fonds ont besoin de savoir si leurs investissements ont généré des avantages concrets ainsi que des changements là où il le faut sur le terrain. Le public doit également comprendre les résultats positifs des programmes et projets financés. À cet égard, il est essentiel pour l'ACBF d'améliorer son efficacité face aux défis des capacités importants

qui affectent la vie des populations.

Communication efficace

Communiquer des résultats de manière efficace est presque aussi important que de les réaliser. Avant 2010, l'image et la réputation de l'ACBF ont souffert d'une faible communication des résultats de ses activités. La vulgarisation à travers les médias et autres canaux de communication fait partie intégrante d'une bonne stratégie de mobilisation des ressources. La communication comportera deux dimensions. La première se focalisera sur les résultats de l'ACBF découlant des processus de suivi et d'évaluation. Ces résultats sont à la fois quantitatifs et qualitatifs. La seconde dimension est celle de la narration. Les récits servent à

rendre les propositions de mobilisation de ressources plus persuasives. L'explication en est que les gens retiennent les anecdotes, les comprennent et s'y réfèrent facilement. Dans le futur, chaque partie prenante de la Fondation doit être convaincue que ce que fait l'ACBF améliorera le continent pour les



Participants au Forum Consultatif en Afrique du Sud

populations actuelles et les générations futures. Si les acteurs internes en sont passionnés, il en sera de même des partenaires financiers. Les anecdotes aideront à transmettre la passion de l'ACBF.

Constituer des groupes d'intérêts

L'objet d'une mobilisation durable de ressources est de créer un groupe d'intérêts. Les donateurs peuvent être passagers mais les groupes d'intérêts s'approprient la Fondation et par conséquent ils demeurent. L'ACBF est privilégiée d'avoir un groupe de parties intéressées (membres institutionnels, bilatéraux et africains) et elle œuvre à étendre ce groupe en produisant des résultats qui optimisent les ressources de ses partenaires. En plus de ce groupe, la Fondation cherche à s'ouvrir à d'autres parties prenantes du continent, de la diaspora et du reste du monde. Plus l'ACBF arrivera à convaincre que les capacités sont le chemin vers l'atteinte des objectifs de développement de l'Afrique, plus ses ressources seront viables.

Recours aux médias sociaux pour la mobilisation de ressources

L'usage des médias sociaux pour mobiliser les populations autour d'une cause commune s'est répandu au cours des dernières années.

L'étendue des différentes demandes en ligne et l'impact potentiel à atteindre les masses offrent de nouvelles opportunités pour un rayonnement plus persuasif.

Toutefois, pour y parvenir, il est important de démystifier l'idée selon laquelle les médias sociaux sont un espace pour les jeunes, les citoyens et ceux qui peuvent se le permettre.

Les médias sociaux ne devraient pas se limiter au seul usage de Facebook, MySpace ou YouTube. De manière générale, ces médias se définissent comme l'intégration de nouveaux médias avec des interfaces conçues pour les interactions sociales basées sur, ou autour, d'une question, d'une idée ou un concept. Dans le monde actuel, il est important d'être présent sur ces sites puissants qui constituent un canal viable de mobilisation de ressources pour l'ACBF pour les raisons ci-après :

- Il s'agit d'une opportunité de publicité et de promotion gratuite
- la portée est énorme
- le nombre de personnes qui peuvent voir le message est illimité (« marketing viral »)
- ils permettent à l'organisation de tirer profit d'une levée de fonds de personne à personne

- ils sont rapides et demandent moins de suivi.

Appui du secteur privé au renforcement des capacités

Au cours des années écoulées, le secteur privé est devenu le centre d'intérêt du développement économique de l'Afrique. Deux facteurs expliquent cette nouvelle importance accordée au secteur : (i) l'échec du développement économique conduit par le



M. Arnold Ekpe, PDG d'Ecobank au Forum de Haut Niveau de Paris

secteur public et (ii) la montée de la mondialisation. Concernant le développement économique par le secteur public, bon nombre de gouvernements décident non seulement des industries et entreprises à créer et financer mais également ces dernières leur appartiennent et ils y assument des responsabilités de gouvernance mais aussi opérationnelles et managériales. Le second facteur, la mondialisation, a été le résultat de deux évolutions séparées, quoique liées : la libéralisation du commerce et le changement technologique rapide. La première a rendu la mondialisation légalement possible, en ouvrant de nouveaux marchés permettant les économies d'échelle, tandis que le changement technologique a rendu la mondialisation techniquement possible.

Plus il y a de capacités, plus il y a d'opportunités d'affaires. Le secteur privé par conséquent a un intérêt direct dans le renforcement des capacités. À ce titre, l'ACBF et d'autres institutions de renforcement des capacités, devront engager le secteur privé dans des domaines où ces intérêts peuvent être facilement démontrés. Ces domaines concernent le renforcement des capacités commerciales, en matière de politique agricole et d'intégration régionale, entre autres. Il est communément admis qu'un secteur privé prospère a besoin d'entrepreneurs novateurs, de gestionnaires qualifiés, une main-d'œuvre

dévouée et bien formée et des procédures administratives et opérationnelles efficaces.

Toutefois, une foule de facteurs extérieurs influent sur le nombre, la taille et l'efficacité des entreprises d'un pays. De manière générale, un secteur privé dynamique a besoin d'institutions spécifiques et de politiques qui encouragent le développement du secteur et un « environnement favorable » permettant ainsi aux entreprises privées de travailler de manière efficace. Grâce au renforcement des capacités, l'ACBF s'attaque à la plupart des défis inhérents à ces facteurs externes critiques. Parmi ces défis, on note :

Stabilité macro-économique

Une des clés à la croissance économique est la gestion économique prudente qui évite la volatilité et l'incertitude. Les politiques qui conduisent à une inflation élevée, une fiscalité excessive, des prix des facteurs faussés ou l'absence de devises, découragent la formation d'entreprises et l'investissement.

Système financier

Des systèmes financiers efficaces constituent des préalables importants au développement économique ; ils permettent de mobiliser l'épargne et de l'investir. Au-delà du crédit, les entreprises privées y voient un objectif supplémentaire : ils permettent d'instaurer de la discipline chez les emprunteurs.

Marchés compétitifs

L'existence de marchés compétitifs est même plus importante encore pour le développement économique que la propriété privée. La concurrence encourage l'efficacité. Par conséquent, les politiques qui encouragent une concurrence rude mais équitable donnent naissance à des entreprises compétitives et un secteur privé robuste.

Régulation

La régulation du secteur privé est nécessaire afin de garantir la concurrence et un commerce équitable. Cependant, une régulation inutile entrave le secteur, se traduisant ainsi par des entreprises moins nombreuses et moins efficaces, et donc par moins de concurrence.

Infrastructures physiques

La taille, les caractéristiques et l'efficacité du secteur privé dépendent de beaucoup des infrastructures disponibles. Comme indiqué ci-dessus, l'investissement public dans les infrastructures a tendance à « entraver » l'investissement privé.

Stabilité politique et sociale

Le secteur privé a besoin d'un environnement politique et social généralement favorable pour travailler de manière efficace. Des institutions telles que les systèmes d'administration publique, judiciaires, des écoles et hôpitaux, sont nécessaires à une société stable car ils

offrent un environnement pour un développement économique viable.

Cadre juridique

L'entreprise, tout comme la société de manière générale, a besoin d'évoluer dans un État de droit. Aucun secteur privé fort ne peut exister sans un cadre juridique adéquat pour résoudre les différends, faciliter les transactions et protéger les droits de propriété.

Cadre politique

Diverses politiques, même celles qui ne sont pas directement liées au secteur privé, peuvent influencer sur sa croissance et sa taille. Les politiques offrant un appui adéquat au secteur sont essentielles.

Accès aux ressources et services d'appui

Les entrepreneurs et gestionnaires d'entreprises ont besoin d'accéder aux finances, à l'information et à divers types de services d'appui afin de créer et de faire fonctionner les entreprises de la manière la plus efficace et compétitive possible.

En s'attaquant aux défis des capacités dans les domaines ci-dessus, l'ACBF sera à même de contribuer à une meilleure intégration régionale et au commerce intracontinental, offrant ainsi des débouchés au secteur privé.

L'ACBF a déjà commencé à nouer des partenariats avec le secteur privé pour le renforcement des capacités en Afrique. Le 15

novembre 2010, la Fondation a organisé le premier forum de consultation avec le secteur privé à Johannesburg, Afrique du Sud, en partenariat avec la Banque de développement de l'Afrique australe. Plus de cent sociétés sud-africaines y ont participé. En 2011, l'ACBF entend constituer un groupe de sociétés en commençant par un nombre limité de secteurs comme les secteurs bancaires et miniers.

Des politiques agricoles viables sont susceptibles d'attirer les investissements privés qui sont essentiels à la transformation effective de l'agriculture en Afrique. Compte tenu du fait que d'importants segments de la population vivent de l'agriculture, un secteur agricole bien géré à travers la mécanisation pourrait relancer la croissance économique du continent.

L'intérêt du secteur privé pour l'intégration régionale est assez évident. L'intégration renforce et améliore l'accès à des marchés plus vastes avec moins de barrières économiques. La complémentarité entre les pays peut également se développer grâce à l'intégration régionale, permettant ainsi à chaque pays d'utiliser ses avantages comparatifs et sa compétitivité.

Concernant les échanges commerciaux, l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et la Banque mondiale ont appelé à l'appui du secteur privé au renforcement des capacités commerciales des pays en développement. Le

président de la Banque mondiale et le directeur général de l'OMC ont déclaré que le secteur privé peut jouer un rôle plus important en aidant à renforcer les capacités commerciales de ces pays. Ils ont invité les entreprises à être plus créatives en aidant les pays en développement à améliorer leurs capacités commerciales, ajoutant que le secteur privé et le gouvernement doivent coopérer étroitement pour faire avancer les choses, notamment en examinant le rôle de l'OMC et de la Banque mondiale dans l'initiative « Aide pour le commerce ». Dans le futur, cet appel devrait créer plus d'opportunités d'interaction entre les institutions de renforcement des capacités et le secteur privé autour du renforcement des capacités commerciales.

Ceci est du meilleur augure pour l'ACBF.



Mme Ruth Kagia, Directrice de la Banque Mondiale pour l'Afrique du Sud, lors du Forum Consultatif ACBF/DBSA à Johannesburg



Réunion du Conseil des Gouverneurs et Forum de Haut Niveau à Paris en septembre 2010