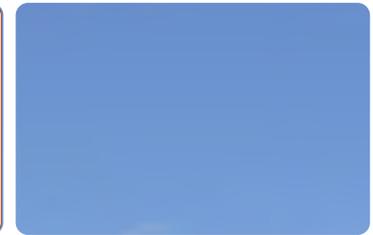




THE AFRICAN CAPACITY BUILDING FOUNDATION | FONDATION POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES EN AFRIQUE

Bénin
Botswana
Burkina Faso
Burundi
Cameroun
Cabo Verde
Côte d'Ivoire
Djibouti
Ethiopie
Gabon
Gambie
Ghana
Guinée-Bissau
Guinée
Kenya
Libéria
Madagascar
Malawi
Mali
Maurice

Mauritanie
Namibie
Niger
Nigéria
Ouganda
République centrafricaine
République démocratique du Congo
République du Congo
Rwanda
Sao Tomé et Príncipe
Sénégal
Sierra Leone
Soudan
Swaziland
Tanzanie
Tchad
Togo
Zambie
Zimbabwe



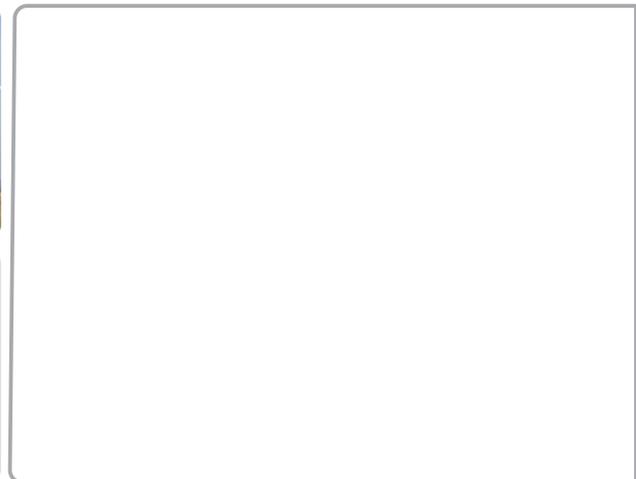
RAPPORT
ANNUEL
2013



Assurer l'avenir de l'Afrique en renforçant les capacités



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



LA FONDATION POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EN AFRIQUE (ACBF) EN BREF

DATE DE CRÉATION
9 février 1991

Vision
Être la première institution africaine en matière de renforcement des capacités durables pour la bonne gouvernance et la transformation économique.

Mission
Renforcer les capacités humaines et institutionnelles pour la croissance soutenue et la transformation économique en Afrique.

Membres

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

Partenaires multilatéraux



Banque mondiale



Banque africaine de
développement



Programme des Nations
Unies pour le développement



Fonds monétaire
international

Partenaires bilatéraux

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

Partenaires africains

- | | | |
|-------------------|-------------------------------|--------------------------------------|
| 1. Bénin | 14. Guinée | 27. République démocratique du Congo |
| 2. Botswana | 15. Kenya | 28. République du Congo |
| 3. Burkina Faso | 16. Libéria | 29. Rwanda |
| 4. Burundi | 17. Madagascar | 30. Sao Tomé et Príncipe |
| 5. Cameroun | 18. Malawi | 31. Sénégal |
| 6. Cabo Verde | 19. Mali | 32. Sierra Leone |
| 7. Côte d'Ivoire | 20. Maurice | 33. Soudan |
| 8. Djibouti | 21. Mauritanie | 34. Swaziland |
| 9. Éthiopie | 22. Namibie | 35. Tanzanie |
| 10. Gabon | 23. Niger | 36. Tchad |
| 11. Gambie | 24. Nigeria | 37. Togo |
| 12. Ghana | 25. Ouganda | 38. Zambie |
| 13. Guinée-Bissau | 26. République centrafricaine | 39. Zimbabwe |

TABLE DES MATIÈRES



	Lettre d'accompagnement au Conseil des Gouverneurs	iv
	Abréviations et Acronymes	v
	Conseil des Gouverneurs de l'ACBF	viii
	Conseil d'administration de l'ACBF	1
	Membres Indépendants du Comité d'audit et des Risques	1
	Message de la Présidente du Conseil des Gouverneurs	2
	Message du Président du Conseil d'administration	3
	Message du Secrétaire Exécutif	5
<hr/>		
	FAITS MARQUANTS EN 2013 – NOTRE ANNÉE EN PERSPECTIVE	
1	Mesurer l'impact et Mettre l'accent sur les Résultats	7
	Nouveaux Centres Opérationnels en Afrique de l'Est et de l'Ouest	
	Atelier de Planification Stratégique à L'intention des Projets appuyés par L'ACBF	10
<hr/>		
	RENFORCER PROGRESSIVEMENT LES CAPACITÉS—NOS OPÉRATIONS	
	Subventions 2013	12
	Points saillants des projets et programmes : l'ACBF dans la Corne de l'Afrique	13
2	Evaluation des unités d'analyse de Politiques Économiques et Groupes de Reflexion de l'ACBF	16
<hr/>		
	GÉNÉRER LES CONNAISSANCES ET LES ESPACES DE DIALOGUE	
	Rapport 2013 sur les Indicateurs de Capacités en Afrique	21
	Réseaux du Savoir	24
3	La Communauté Africaine de Pratiques (AFCOP) et la Gestion Axée sur les Résultats L'initiative Autonomiser les Femmes dans l'Agriculture	25
<hr/>		
	TIRER PARTI DE NOS PARTENARIATS POUR BÂTIR UN AVENIR MEILLEUR POUR LE CONTINENT	
4	Engagement auprès des Partenaires	29
	Activités essentielles de Mobilisation de Ressources	31
<hr/>		
	LES ACTEURS—NOTRE PERSONNEL DÉVOUÉ AU 31 DÉCEMBRE 2013	
5	Personnel de L'ACBF	33
<hr/>		
	ANNEXES	
6	ACBF Audited Financials (on CD)	

LETTRE D'ACCOMPAGNEMENT AU CONSEIL DES GOUVERNEURS

1er juin 2014

Madame la Présidente,

Conformément à l'article VII, section 8 (e) des Statuts de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF), j'ai l'honneur de présenter au Conseil des gouverneurs le Rapport annuel du Conseil d'administration de l'ACBF pour la période allant du 1er janvier au 31 décembre 2013. Les états financiers vérifiés couvrant la même période, ainsi que le rapport du cabinet d'audit externe sont présentés en annexe.

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



Paul Baloyi

Président du Conseil d'administration de l'ACBF

Abreviations et Acronymes

AACES	Projet de mobilisation communautaire Australie-Afrique
AEE	Association éthiopienne d'économie
AfCOP	Communauté africaine de pratiques
Afrik4R	Africa for Results Forum
ALSF	Facilité africaine de soutien juridique
AMV	Vision du régime minier de l'Afrique
ANSA	Réseau affilié pour la responsabilité sociale-Afrique
ARRF	Forum pour la recherche et les ressources en Afrique
AU-CAP	Programme de renforcement des capacités de l'Union africaine
BAD	Banque africaine de développement
BIDPA	Institut botswanais d'analyse des politiques de développement
CAAS	Académie chinoise des sciences agricoles
CAMERCAP	Centre de recherches et d'analyse des politiques du Cameroun
CAE	Communauté de l'Afrique de l'Est
CAPES	Centre d'analyse des politiques économiques et sociales
CAPOD	Projet de renforcement des capacités en conception et analyse des politiques de développement
CAR	Comité d'audit et des risques
CEA	Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CEEAC	Communauté économique des États de l'Afrique centrale
CEN-SAD	Communauté des États sahélo-sahariens
CEP	Comité d'examen des projets
CEPOD	Centre d'études de politiques pour le développement
CER	Communauté économique régionale
CESAG	Centre africain d'études supérieures en gestion
CIFAL	Centre international de formation des acteurs locaux
CIRA	Centre pour l'intégration régionale en Afrique
CMAP	Centre mauritanien d'analyse des politiques
CMR	Cadre de mesure des résultats
CNES	Conseil national économique et social
CODESRIA	Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique
COMESA	Marché commun de l'Afrique de l'Est et australe
CORAF	Conseil pour la recherche et le développement agricoles en Afrique de l'Ouest et du centre
CRC	Carrefour du renforcement des capacités
CRES	Consortium pour la recherche économique et sociale
CRPE	Centre de recherche en politiques économiques
CSRC	Cadre stratégique de renforcement des capacités
CUA	Commission de l'Union africaine
DFAT	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce
DSG	Département des services généraux
EDRI	Institut éthiopien de recherche sur le développement

EG	Équipe de gestion
EMP	Revue à mi-parcours
EP	Revue du portefeuille
EWA	Autonomiser les femmes dans l'agriculture
FAS	Femmes Africa Solidarité
FCP	Forum de coordination des projets
FEP	Forum d'examen des projets
FICAD	Mécanisme de financement de l'innovation en renforcement des capacités
FIPA	Forum des instituts politiques africains
FMI	Fonds monétaire international
FRES	Fondation pour la recherche économique et sociale
GRD	Gestion axée sur les résultats de développement
GC	Gestion des connaissances
GES	Groupe d'études stratégiques
GFID	Renforcement de la gouvernance financière et de la transparence
GFP	Gestion des finances publiques
GIMAC	Gender is My Agenda Campaign (
GIMPA	Institut de gestion et d'administration publique du Ghana
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GPE	Gestion de la politique économique
HESPI	Institut d'analyse des politiques économiques et sociales de la Corne de l'Afrique
HSGOC	Comité d'orientation des chefs d'État et de gouvernement
ICA	Indicateur de capacités en Afrique
IDEC	Institut de développement économique
IDEG	Institut pour la gouvernance démocratique
IFPRI	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires
IG	Inspection générale
IGAD	Autorité intergouvernementale pour le développement
IPAR	Institut de recherche et d'analyse des politiques
ITIE	Initiative pour la transparence des industries extractives
KEPSA	Alliance kényane pour le secteur privé
KIPPRA	Institut kényan de recherche et d'analyse des politiques
KOSGEB	Direction des petites et moyennes entreprises de Turquie
LCN	Conseil des ONG du Lesotho
LenCD	Réseau d'apprentissage sur le renforcement des capacités
LIMPAC	Projet de renforcement des capacités en analyse des politiques macroéconomiques du Libéria
MAEP	Mécanisme africain d'évaluation par les pairs
MEFMI	Institut de gestion macroéconomique et financière de l'Afrique de l'Est et australe
MINDS	Institut Mandela pour les études de développement
NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
NILS	Institut national d'études législatives

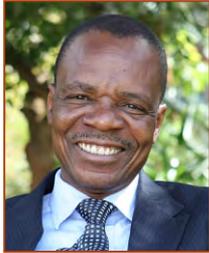
NIP	Note d'identification du projet
NPTCI	Nouveau programme interuniversitaire de troisième cycle en économie
ONG	Organisation non gouvernementale
OPIC	Régie pour les investissements privés à l'étranger
OSC	Organisation de la société civile
PCQVP	Publiez ce que vous payez
PDDAA	Programme détaillé de développement de l'agriculture en Afrique
PDO	Programme Development Objective
PE	Protocole d'entente
PFGSP	Programme de formation en gestion du secteur public
PGA	Perspectives de la gouvernance en Afrique
PIB	Produit intérieur brut
PIC	Comité des instituts d'analyse des politiques économiques
PK	Processus de Kimberley
PME	Petites et moyennes entreprises
PMSRC	Programme multisectoriel de renforcement des capacités
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PRMP	Projet de réforme des marchés publics
PSMT	Plan stratégique à moyen terme
PSNP	Programme filet de sécurité en production
RDC	République démocratique du Congo
REDD	Réduction des émissions de carbone forestier et de la dégradation des forêts dans les pays en développement
RGA	Rapport sur la gouvernance en Afrique
RICA	Rapport sur les indicateurs de capacités en Afrique
RRI	Rapid Results Institute
S&E	Suivi et évaluation
SADC	Communauté de développement de l'Afrique australe
SADC-PF	Forum parlementaire de la Communauté de développement de l'Afrique australe
SEPARC	Centre de recherche et d'analyse des politiques économiques du Swaziland
TC	Théorie du changement
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UA	Union africaine
UE	Union européenne
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
UMA	Union du Maghreb Arabe
UNPCDC	Centre des Nations Unies pour le développement des capacités de passation des marchés
USAID	Agence américaine pour le développement international
WUA	Université des femmes en Afrique
Y4R	Jeunes pour les résultats
ZCSMBA	Chambre zambienne des petites et moyennes entreprises
ZEPARU	Cellule de recherche et d'analyse des politiques économiques du Zimbabwe
ZimCOP	Communauté zimbabwéenne de pratiques

CONSEIL DES GOUVERNEURS DE L'ACBF

Gouverneur	Membre	Suppléant
Ngozi Okonjo Iweala (Présidente)	Nigéria	
Jorma Suvanto (1er vice-président)	Finlande	Petri Wanner
Amadou Ba	Sénégal	Oumar Sylla
Makhtar Diop	Banque mondiale	John Panzer
Mthuli Ncube	BAD	Victor Murinde
Marcel A. de Souza	Bénin	
Kelapile Ndobano	Botswana	
Lucien Marie Noël Bembamba	Burkina Faso	Clotilde Honorine Ky/Nikiema
Abdallah Tabu Manirakiza	Burundi	
Nganou Djoumessi Emmanuel	Cameroun	Yaouba Abdoulaye
Michael Brownell	Canada	
Karim Meckassoua	République centrafricaine	
Issa Ali Taher	Tchad	
Gilbert Ondongo	Congo (Brazzaville)	
Celestin Vunabandi Kanyamihigo	Congo (DRC)	Patrice Kitebi Kibol Mvul
Niale Kaba	Côte d'Ivoire	
Thomas Juel Thomsen	Danemark	Jytte Blatt Laursen
Iiyas Dawaleh	Djibouti	Hassan Issa Sultan
Sufian Ahmed	Ethiopie	
Jorma Suvanto	France	Aline Fortin
Christiane Rose Ossoukah Raponda	Finlande	Petri Wanner
Momodou Tangara	Gabon	
Seth Terkpe	Gambie	
Christos Salamanis	Ghana	
Abubacar Demba Dahaba	Grèce	Ioannis Ferentinos
	Guinée-Bissau	

Gouverneur	Membre	Suppléant
Kerfalla Yansane	Guinée (Conakry)	
Antoinette Sayeh	FMI	J. Roberto Rosales
Jeitendra Kumar Tripathi	Inde	
Henry K. Rotich	Kenya	Anne Waiguru
Amarah M. Konneh	Liberia	
Pierrot Botozaza	Madagascar	
Tiena Coulibaly	Mali	Marimpa Samoura
Ken Lipenga	Malawi	
Sidi Ould Tah	Mauritanie	
PraCharles Gaetan Xavier Luc Duval	Maurice	
Tom Alweendo	Namibie	Nangula Mbako
Ouhoumoudou Mahamadou	Niger	
Claver Gatete	Rwanda	Agostinho Quaresma
dos Santos Afonso Fernandes	São Tomé et Príncipe	Americo de Oliveira dos Ramos
Amadou Kane	Sénégal	Oumar Sylla
Foday B.L. Mansaray	Sierra Leone	
Al Mahmoud Abdul-Rasoul	Soudan	
Majazi Vincent Sithole	Swaziland	Prince Hlangusemphi
Anton Johnston (as of 15 August 2013)	Suède	Lena Schildt
William Mgimwa	Tanzanie	
Kokou Semonджи	Togo	
Maria Kiwanuka	Ouganda	Fred Omach
Becky Erkul	PNUD	Babacar Cisse
Alexander B. Chikwanda	USAID	
Patrick Anthony Chinamasa	Zambie	Mile Sampa
	Zimbabwe	Willard L. Manungo

CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'ACBF



Paul Baloyi
(Président)



Kithinji Kiragu
(Vice-président)



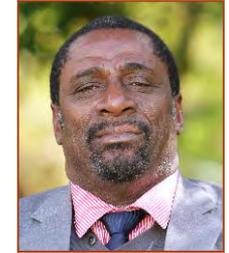
Huguette Labelle



Shehu Abubakar Misau



Victor Murinde



Roger Victor
Mbassa Ndine



Alain Noudehou



Charlotte Osei
(nee Kesson-Smith)



Soumare Aminata
Sidibe



Mor Seck



Mme Gun-Britt
Andersson



Emmanuel Nnadozie

Membres Indépendants du Comité d'audit et des Risques



Kabir Ahmed



Eddie Ouko



Elias Pungong

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL DES GOUVERNEURS



Ngozi Okonjo Iweala
Présidente du Conseil des gouverneurs

À bien des égards, l'année 2013 a été une année atypique pour la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF). Celle-ci vient de célébrer 22 ans d'influence positive sur les efforts de développement de l'Afrique à travers son appui à de meilleurs processus d'élaboration des politiques à un moment où sa pérennité a été remise en question. Un nouveau mode de fonctionnement a dû être adopté pour équilibrer les demandes sans cesse croissantes des pays africains pour le renforcement des capacités et le faible flux de ressources, découlant des retards de décaissement des contributions annoncées par les partenaires multilatéraux de la Fondation. Pour la première fois, le Conseil des gouverneurs (CG) a mis sur pied un comité permanent chargé de la mobilisation des ressources. L'opérationnalisation de ce comité reste une des priorités absolues de la Fondation. En dépit des difficultés rencontrées en 2013, parmi lesquelles des choix de restructuration difficiles, je reste optimiste qu'en 2014 nos initiatives de renforcement des capacités en appui au mouvement de transformation du continent vont augmenter.

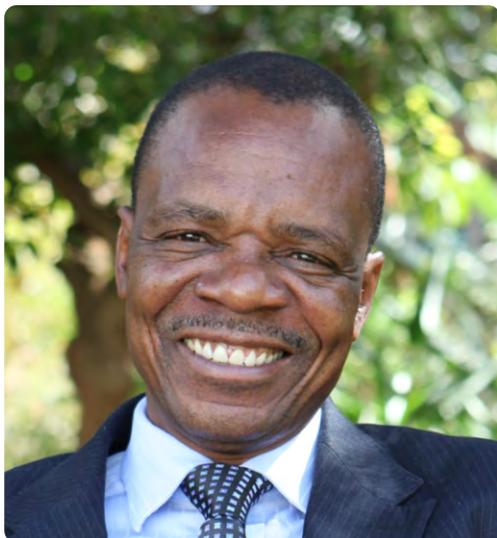
L'Agenda 2063 de l'Union africaine offre à l'ACBF l'occasion idéale de poursuivre son appui aux défis des capacités du continent et de nouer les alliances nécessaires pour y faire face. Le réseau de think tanks de l'ACBF, dont la réputation est bien établie, a joué dans bon nombre de pays un rôle déterminant dans la prise en compte des enjeux stratégiques essentiels, influençant le discours sur les politiques économiques et la production de produits et services de qualité. La réussite du Rwanda dans la mise en œuvre d'initiatives de renforcement des capacités exhaustives et coordonnées, qui ont eu un impact positif sur l'exécution et le suivi de la stratégie nationale de développement du pays, confirme la pertinence de l'action de l'ACBF. Celle-ci a été un allié stratégique du gouvernement rwandais, facilitant l'émergence d'un cadre national de renforcement des capacités. Depuis 2000, la Fondation a investi près de 11 millions de dollars américains dans des initiatives de renforcement des capacités au Rwanda.

L'année écoulée a connu un changement au Secrétariat de l'ACBF. Nous avons dit au revoir au Dr. Frannie Léautier et souhaité la bienvenue au Pr Emmanuel Nnadozie, qui a pris fonction en qualité de Secrétaire exécutif le 1er décembre. Un changement à la direction est toujours l'occasion construire davantage en méditant sur les réussites passées, afin de façonner l'avenir d'une organisation. Il ne fait aucun doute que le Prof. Nnadozie fera preuve d'un grand leadership, afin de s'assurer que l'action de l'ACBF reste alignée sur les priorités du continent en matière de transformation économique à travers l'industrialisation. Les capacités à renforcer pour accompagner ce programme incluent les capacités de planification de la diversification économique ; les capacités de promotion du développement du secteur privé ; les capacités de mobilisation des ressources domestiques ; les capacités d'éradication des flux financiers illicites et les capacités de mobilisation effective des groupements mondiaux comme les pays du G20.

Je remercie mes collègues membres du Conseil des gouverneurs pour leur confiance indéfectible placée en moi en tant que Présidente. Je voudrais également remercier le Conseil d'administration et le Secrétariat exécutif pour leur travail remarquable. 2014 sera une année différente !

Ngozi Okonjo Iweala
Présidente du Conseil des gouverneurs

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



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

L'année 2013 a été la deuxième année de la mise en œuvre du PSMT III 2012 – 2016. Elle a été également jalonnée de défis financiers qui nous ont amenés à puiser au plus profond de nous-mêmes les ressources nécessaires pour faire face et nous attaquer directement aux questions de survie de la Fondation. C'est avec fierté que je relève l'excellent travail abattu par le Secrétariat exécutif et le personnel pour le maintien de la stabilité de l'organisation. En 2013, le Conseil d'administration a approuvé neuf dons d'un montant de 10 546 800 dollars américains. Le PSMT III nous ayant obligé à travailler différemment et avec créativité, nous avons pu tirer profit de nos 22 ans d'expérience et des solides partenariats que nous avons noués au fil du temps.

En 2013, le Conseil d'administration a approuvé un amendement plafonnant les ressources à mobiliser par l'ACBF à 218 millions de dollars américains pour le troisième Plan stratégique à moyen terme (PSMTIII), selon la meilleure prévision de financement de base. La viabilité financière a été renforcée grâce à une mobilisation des ressources agressive et ciblée et à la mise en œuvre effective des protocoles d'entente (PE) passés avec les partenaires, parmi lesquels l'Union africaine (UA), la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA), Microsoft et Rapid Results Institute (RRI). L'ACBF a également mis l'accent sur l'amélioration de son image et de sa visibilité sur le continent et à l'extérieur. La Fondation est également en train d'exécuter un contrat passé avec le gouvernement australien, notamment le Ministère des affaires étrangères et du commerce (DFAT), en vue de superviser la mise en œuvre du Projet de mobilisation communautaire Australie – Afrique (AACES). Nous continuons à rechercher des partenariats avec d'autres organisations en vue de promouvoir le renforcement des capacités et relever la cote de l'ACBF à l'échelle mondiale. Au mois de mars, l'ACBF a signé un protocole d'entente (PE) avec la direction des petites et moyennes entreprises de Turquie (KOSGEB), afin d'améliorer la coopération économique et commerciale entre les entreprises turques et africaines et contribuer également à renforcer leur compétitivité sur les marchés mondiaux.

Le Conseil d'administration et le Secrétariat ont élaboré de nouveaux axes opérationnels en fonction des ressources disponibles et qui permettent de tenir les promesses de l'ACBF. La mobilisation des ressources a été d'une importance capitale, ainsi que le transfert des compétences entre les anciens projets de l'ACBF et les nouveaux. Par la prise en compte des différentes réalités de chaque pays africain, les interventions ont ciblé le développement régional. Une plateforme a été créée afin que les pays puissent apprendre les uns des autres pour connaître les capacités ayant fait leurs preuves et celles dont les limites constituent des enseignements. La création des bureaux régionaux au Kenya et au Ghana a été un événement marquant des efforts d'utilisation efficace des ressources. Nous remercions les deux gouvernements de nous accueillir chez eux. Les discussions se poursuivent avec le gouvernement éthiopien pour nous permettre d'avoir un bureau près de l'Union africaine, un des plus grands partenaires de l'ACBF.

Mon avis a toujours été que la Fondation attire des professionnels de haut calibre. Le 1er décembre, nous avons accueilli le Pr Emmanuel Nnadozie, notre nouveau Secrétaire exécutif. Il remplace le Dr Frannie Léautier qui a servi la Fondation depuis juillet 2009. Au nom de la Fondation, je remercie Dr Léautier pour son leadership et souhaite la bienvenue au Prof. Nnadozie au sein de notre grande famille. Nous l'assurons de notre soutien total au moment où il prend les commandes.

Je remercie les collègues membres du Conseil pour leur appui précieux et constant, ainsi que le personnel pour son professionnalisme et son engagement à l'égard des objectifs et de la vision de l'ACBF. Grâce à votre créativité et persévérance, le renforcement des capacités reste inscrit parmi les priorités de développement du continent. Je remercie la présidente du Conseil des gouverneurs, Madame Ngozi Okonjo Iweala ainsi que les membres du Conseil des gouverneurs de la Fondation pour leur leadership. J'ai espoir qu'en 2014, nous continuerons à être à la hauteur des défis d'un monde complexe par une recherche équilibrée de résilience, d'innovation et de créativité.



Paul Cambo Baloyi

Président du Conseil d'administration de l'ACBF



MESSAGE DU SECRÉTAIRE EXÉCUTIF



Pr Emmanuel Nnadozie
Secrétaire exécutif de l'ACBF

Le rapport annuel 2013 me donne l'occasion de remercier mon prédécesseur, Dr Frannie Léautier, pour avoir dirigé la Fondation du 1er juillet 2009 au 30 novembre 2013, période au cours de laquelle l'ACBF a accru sa reconnaissance continentale et ses contrôles internes. Au cours de l'année 2013, les pays membres africains ont fait preuve d'une appropriation sans cesse accrue de l'ACBF, en atteignant un niveau sans précédent de contributions versées en une année. Leur appui est venu au bon moment, compte tenu de la rétention des contributions promises par les partenaires multilatéraux. Je remercie le Conseil d'administration de la confiance placée en moi pour faire avancer la vision de la Fondation et pour avoir pris des engagements qui se sont révélés décisifs dans l'obtention de l'approbation de la contribution de la Banque mondiale au titre du PSMT III. Nos activités n'auraient pas été possibles sans nos partenaires. Le 12 décembre 2013, l'ACBF a signé un accord de don de 65 millions de dollars américains avec la Banque mondiale. La Suède a annoncé une contribution de 10 millions de dollars américains au titre du PSMT III, qui sera décaissée par la Banque mondiale à travers le fonds fiduciaire multi-donateur. J'ai hâte de travailler avec les parties prenantes de l'ACBF au moment où nous consolidons nos bases et devenons le centre du renforcement des capacités dans le processus de développement de l'Afrique.

La poursuite d'octroi de dons stratégique en appui aux initiatives nationales et régionales de renforcement des capacités

Sur le front des opérations, le Conseil d'administration a approuvé neuf dons englobant les trois piliers du PSMT III. L'ouverture de centres régionaux à Nairobi, au Kenya, en février et à Accra, au Ghana, en mai, témoigne de l'engagement de la Fondation à mieux servir le continent et avec plus d'efficacité. Le bureau du Kenya s'occupe de la mise en œuvre de notre contrat avec le gouvernement australien, tandis que celui du Ghana couvre nos opérations en Afrique de l'Ouest et du Centre. L'ACBF a fait davantage de progrès en aménageant son siège dans les locaux acquis grâce à l'appui du gouvernement zimbabwéen. Je saisis cette occasion pour réaffirmer la profonde gratitude de l'ACBF aux gouvernements du Zimbabwe, du Ghana et du Kenya pour leur générosité et la manifestation de leur appui politique pour le renforcement des capacités sur le continent.

Concernant nos activités, l'ACBF a révisé son plan d'activités afin de rester en phase avec les objectifs stratégiques du PSMT III et les ressources disponibles. Le plan se fonde essentiellement sur un travail plus judicieux et l'exploitation de nos réussites, afin de mieux anticiper les chocs financiers et y répondre de manière stratégique. Nous avons rationalisé notre portefeuille et nos processus opérationnels et mis l'accent sur les dons de courte durée. Aujourd'hui, la Fondation travaille avec son scénario de base, ce qui lui permet de poursuivre ses deux objectifs premiers tout en ayant la possibilité d'ajuster les domaines d'intérêt et les mécanismes d'exécution conformément aux financements disponibles.

Appui à la connaissance et à l'apprentissage

En 2013, l'ACBF a publié la troisième édition de son Rapport sur les indicateurs de capacités en Afrique (RICA), et dont le thème a porté sur le Renforcement des capacités pour la gestion des ressources naturelles. Nous avons été encouragés par les réactions positives et les discussions auxquelles notre publication phare a donné lieu. L'Initiative « Autonomiser les femmes dans l'agriculture » (EWA) est un autre fait saillant. La Fondation a été au premier plan, en partenariat avec l'initiative « Gender is My Agenda » (GIMAC), pour mener une étude visant à identifier les différentes initiatives dans le secteur agricole par et pour les femmes. L'étude intitulée « L'identification des initiatives sur les femmes dans l'agriculture par différents protagonistes dans un échantillon de pays africains », devrait être finalisée en 2014. Huit pays – Burkina Faso, Libéria et Sénégal en Afrique de l'Ouest et Éthiopie, Djibouti, Rwanda, Tanzanie et Malawi en Afrique de l'Est et Australe – ont été retenus pour l'étude pilote. L'Initiative EWA devrait contribuer à la mise en œuvre et à la coordination du Programme détaillé de développement de l'agriculture en Afrique (PDDAA), en mettant l'accent sur les actions qui profiteront aux femmes dans l'agriculture, ainsi que sur le suivi de ces actions-là.

Nouer et renforcer les partenariats

Nous avons poursuivi notre partenariat avec la BAD sur l'étude sur les besoins des en capacités des communautés économiques régionales (CER) dont la publication est prévue pour 2014. Grâce à la mise sur pied d'une plateforme multi-agence comprenant la Commission de l'Union africaine, le NEPAD, la CEA et le PNUD avec l'ACBF comme agence d'exécution, une équipe d'experts s'est vue confier la tâche d'entreprendre la dernière enquête et d'élaborer une stratégie de renforcement des capacités pour les CER. Depuis de décembre, six communautés économiques régionales ont fait l'objet d'enquêtes : l'Union du Maghreb arabe (UMA), la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), le Marché commun de l'Afrique de l'Est et australe (COMESA), la Communauté économique des États de l'Afrique centrale (CEEAC), la Communauté de l'Afrique de l'Est (CAE) et la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC). L'ACBF a poursuivi ses activités de communication en vue de nouer et maintenir des

partenariats. Nous venons de mener à bien une autre année de partenariat avec le Gouvernement australien dans le cadre du AACES – un partenariat incluant le gouvernement australien et 10 organisations non-gouvernementales (ONG) de ce pays et leurs partenaires africains, parmi lesquels des ONG, des homologues gouvernementaux et des communautés locales.

Aller de l'avant

En dépit de réussites incontestables en 22 ans de fonctionnement, l'ACBF reste vulnérable aux chocs financiers mondiaux et au changement de priorités des donateurs. La sécurisation de sa base de financement demeure un des plus grands défis et la Fondation continue de réfléchir aux voies et moyens novateurs pour élargir cette base. Afin d'accompagner cet effort, je mettrai davantage l'accent sur la communication de la Fondation en tant que priorité pour une meilleure mobilisation de nos parties prenantes. Nous devons mieux faire connaître nos réussites, afin de rassurer nos partenaires que les résultats de l'ACBF sont à la hauteur des financements engagés. Le Secrétariat continuera à appuyer l'action du Comité de mobilisation de ressources du Conseil des gouverneurs, créé lors de la 22e réunion annuelle en juin à Libreville, au Gabon. La création de ce comité est la preuve de l'engagement grandissant à tous les niveaux de gouvernance de l'ACBF – Conseil des gouverneurs, Conseil d'administration et Secrétariat exécutif – à relever les défis de financement.

L'année 2014 sera consacrée à l'approfondissement des réformes entreprises depuis 2012 et qui visent à rendre l'ACBF plus efficiente et centrée. Merci au Conseil des gouverneurs et au Conseil d'administration pour votre leadership et soutien, ainsi qu'au personnel pour son excellent travail. J'ai espoir que 2014 sera l'année de réalisation des résultats.



Pr Emmanuel Nnadozie
Secrétaire exécutif de l'ACBF

MESURER L'IMPACT ET METTRE L'ACCENT SUR LES RÉSULTATS



1: FAITS MARQUANTS EN 2013 – NOTRE ANNÉE EN PERSPECTIVE

La Fondation a connu un certain nombre d'événements marquants et de réalisations, conformément aux objectifs définis dans le plan d'activités 2013. Après avoir passé en revue le scénario de financement pour l'année, le plan a été ajusté à l'objectif d'élaboration des programmes (OEP) du PSMPT III selon le scénario de base. Le portefeuille a mis l'accent, d'une part sur un nombre plus réduit de dons et d'autre part sur des dons de plus courte durée, avec des processus rationalisés pour plus de rentabilité. De nouvelles approches d'élaboration et d'exécution des programmes ont été également explorées, conformément au nouvel accent mis sur les résultats et sur l'impact vis-à-vis du développement, tout en insistant davantage sur les synergies entre les départements des opérations et celui de la gestion des connaissances. La performance du portefeuille a été renforcée aux niveaux nationaux grâce à : l'élaboration des programmes et des évaluations des besoins en collaboration avec les pays, à la sélection minutieuse de projets et programmes à accompagner dans le cadre de l'autorisation d'engagement limitée et à la résiliation des dons non productifs. Des méthodes vigoureuses et innovantes ont été appliquées afin d'améliorer l'enveloppe requise pour la mise en œuvre du PSMT III et diversifier l'assise financière de l'ACBF en vue de sa pérennité.

Tout au long de l'année 2013, la Fondation a disposé de moyens financiers limités pour mettre en œuvre ses activités. Les décaissements des principaux donateurs institutionnels ont accusé du retard, même si les contributions de certains membres africains ont été perçues. Malgré cette difficulté, l'ACBF a réussi à s'ajuster aux nouvelles mesures puisque les partenaires institutionnels l'ont invité à conformer ses priorités stratégiques à des domaines programmatiques spécifiques et à des pays ciblés. De cette manière, la viabilité du portefeuille existant a été maintenue grâce à un suivi de la performance mené à partir du bureau. Régulier et axé sur les résultats, ce suivi a été mené à l'aide d'une approche multidisciplinaire ainsi que de l'évaluation sélective des projets et programmes spécifiques pour mieux guider les interventions de l'ACBF. Des outils tels que le compte rendu trimestriel et la revue annuelle du portefeuille ont été améliorés, afin d'accélérer le partage d'enseignements à travers les portefeuilles et les programmes. La Fondation a également examiné et révisé la stratégie de gestion des connaissances, afin d'orienter les principales activités. Cet exercice a eu pour effet de réduire les charges de fonctionnement sans que les résultats escomptés en pâtissent.

Générer plus et utiliser davantage les produits et services de la connaissance pour l'exécution efficace des projets et les résultats

La Fondation a enregistré en 2013 une demande accrue de ses produits de connaissance et d'apprentissage, parmi lesquels le Rapport sur les indicateurs de capacités en Afrique (RICA 2013) sur le renforcement des capacités pour la gestion des ressources naturelles et aussi une plus grande participation à des activités liées à la connaissance et à l'apprentissage. La diffusion et l'utilisation du RICA 2013 ont été plus importantes que celles des deux rapports antérieurs. Des particuliers et institutions, parmi lesquels la bibliothèque du Congrès, Oxfam, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), la BAD, le Fonds monétaire international (FMI), TallowEnergy, l'ambassade de Norvège, Hogarth, l'Institut Koffi Annan et des instituts et groupes d'analyse des politiques d'Afrique en ont acheté 917 exemplaires en 2013. Le document a été posté sur plus de 90 sites web des bibliothèques d'institutions de développement parmi lesquelles l'USAID, l'Institut international de recherche sur les

politiques alimentaires (IFPRI), Capacity.org, ANSA, LenCD, UNPCDC, CORAF, l'université de Stanford et la BAD, entre autres. D'autres exemplaires au nombre de 914 ont été achetés par des pays africains bénéficiaires tels que le Burkina Faso, le Gabon, Madagascar, le Burundi, le Cameroun, le Nigeria et le Zimbabwe.

Au plan national, les gouvernements burundais et burkinabé ont financé des événements de lancement à Bujumbura et Ouagadougou, afin de s'assurer que les parties prenantes comprennent et saisissent les implications politiques des conclusions du RICA et d'encourager son utilisation dans le débat sur le développement dans ces pays. En outre, le RICA 2013 est utilisé comme document de cours et de référence par un certain nombre d'universités dont le GIMPA au Ghana, le GPE de l'université du Ghana, l'université d'État de l'Iowa aux États-Unis, l'université Carleton au Canada, l'université Aberystwyth en Écosse et Sciences-Po à Paris en France.

(i) Développement des réseaux de connaissances

À Addis-Abeba en Éthiopie, les 13 et 14 juin, l'ACBF a renforcé les alliances d'apprentissage de 34 think tanks qu'elle soutient par la mise en place d'un Comité des instituts d'analyse des politiques économiques (PIC). Cette plateforme du savoir entend promouvoir les échanges d'idées et le partage d'expériences sur la formulation des politiques publiques en Afrique, ainsi que l'engagement des parties prenantes, la dissémination et les stratégies d'utilisation. Les activités à venir comprendront des discussions sur les enjeux pertinents affectant les think tanks et leurs implications sur l'élaboration et la mise en œuvre des politiques en Afrique.

(ii) Gestion axée sur les résultats

Afin de consolider la collaboration entre l'ACBF et la BAD pour promouvoir la gestion axée sur les résultats de développement (MfDR) en Afrique, la Fondation a pris en charge la mise en œuvre complète des connaissances et apprentissages de la Communauté africaine de pratiques (AfCoP). Il s'agit de la gestion des activités de partage des connaissances à travers les plateformes en ligne d'AfCoP (en anglais et en français), de l'élaboration et de la diffusion des produits du savoir ciblés ainsi que de l'organisation du forum annuel AfriK4R. Un secrétariat a été mis en place, avec un effectif complet opérationnel. Parmi les activités menées, on note la finalisation de six discussions en ligne sur le commerce et l'intégration régionale, et le chômage des jeunes. La Fondation a également co-organisé à Harare au Zimbabwe le premier forum de l'Afrique pour les résultats (AfriK4R), ainsi que le 6^{ème} Forum annuel et la conférence des délégués de l'AfCoP en partenariat avec la BAD, le

Gouvernement du Zimbabwe et la Communauté zimbabwéenne de pratiques (ZimCOP) sur la gestion axée sur les résultats de développement. La conférence a réuni des décideurs, des acteurs du développement, des jeunes, le secteur privé et la société civile. La mobilisation a conduit à la création de plateformes régionales sur la gestion des ressources naturelles à travers le continent.

(iii) Recherche et publications en 2013

Une étude d'actualité sur les femmes dans l'agriculture a abouti à la publication du document de travail numéro 24, *Les Femmes dans l'agriculture : évaluation de l'état des lieux en Afrique*, rédigé par Ivy Drafor et Korbla P. Puplampu respectivement de la Methodist University College au Ghana et du Grant MacEwan University au Canada. Le document a également orienté l'initiative en cours sur l'autonomisation des femmes dans l'agriculture (EWA) entreprise en commun par l'ACBF et d'autres parties prenantes en Afrique.

Les autres publications diffusées au cours de l'année comprennent :

- Document de travail n° 25, *La croissance économique sans emplois : leçons africaines* par Frannie Léautier et Kobena Hanson
- Publication hors-série n° 20, *La rétention des rapatriés hautement qualifiés au Mozambique : une approche institutionnelle* par André Corrêa d'Almeida
- Publication hors-série n° 21, *Changement climatique, dégradation environnementale et quête d'utilisation des ressources naturelles : miracle ou mirage ?* Par Aminata Ndiaye et Paul Ndiaye
- Un ouvrage majeur à l'intention des producteurs et utilisateurs des médias et de l'information, connaissances dans le domaine des médias et de l'information : citoyenneté avisée et développement démocratique en Afrique par Wisdom Tetty
- Vingt-six (26) rapports spécialisés sur la gestion des ressources naturelles en collaboration avec l'Economist Intelligence Unit.

(iv) Enquête sur les besoins en capacités des communautés économiques régionales (CER) africaines

L'ACBF a initié une enquête sur les besoins en capacités des CER avec le soutien de la BAD. L'enquête tirera profit de l'étude de l'ACBF effectuée en 2007 sur les CER et devrait être finalisée en 2014. Les résultats guideront les initiatives en cours et futures de la CUA, du NEPAD, de la CEA et de la BAD pour améliorer l'intégration régionale à travers le continent. Ils éclaireront également les interventions en renforcement des capacités de l'ACBF auprès des CER.

Projets et programmes

(i) Alignement des projets et programmes sur les objectifs d'élaboration des programmes du PSMT III

L'année a marqué un tournant important pour le Département des opérations en raison des changements intervenus dans l'orientation stratégique et l'application du plan d'activités approuvé. Dans le cadre de la stratégie visant à améliorer les résultats et les impacts des interventions de renforcement des capacités de la Fondation à travers le continent, le Département des opérations a élaboré et appliqué une stratégie pour veiller à ce que les requêtes et propositions de projets soumises par les bénéficiaires de dons éventuels soient examinées avec plus d'objectivité. Les projets en cours ont été affinés et alignés sur les priorités stratégiques du PSMT III. En raison des contraintes de l'année 2013, le Département a dû ajuster les opérations et différer les activités et interventions prévues pour la période considérée.

(ii) Profils nationaux des capacités (évaluation des besoins en capacités)

Le Département des opérations avait prévu de lancer seize (16) profils nationaux des capacités ou évaluations des besoins en 2013. Sept (7) ont démarré dans les pays et région suivants : Gabon, Congo, Swaziland, Guinée (Conakry), Communauté de l'Afrique de l'Est, Comores et Ghana. L'élaboration des profils pour quatre pays (Madagascar, Zambie, Botswana et Tanzanie) a été reportée à 2014, bien que les consultations aient débuté.

(iii) Préparation des rapports d'évaluation temporaires

Un certain nombre de projets ont été identifiés en 2013. Les équipes des opérations ont soumis trois notes d'identification de projets (NIP) au Comité d'examen des projets (CEP) et effectué dix-neuf (19) évaluations. Quatre (4) projets ont été approuvés pour refinancement et les accords de don signés pour quatre nouveaux projets. Deux interventions régionales ont été finalisées, à savoir, le Nouveau programme interuniversitaire de troisième cycle en économie (NPTCI) basé au Burkina Faso et le Centre d'études de politiques pour le développement (CEPOD III) au Sénégal.

(iv) Évaluations et revues

En 2013, dix-sept (17) revues à mi-parcours ont été effectuées afin de mieux évaluer la performance des projets, faire face aux goulots d'étranglement et améliorer la performance par rapport aux objectifs fixés.

Renforcement de la surveillance judiciaire et du contrôle des risques

(i) Audit interne

En dépit des difficultés financières, les contrôles fiduciaires et opérationnels ont été considérablement améliorés au niveau de l'institution et des projets. Cent soixante-douze (172) recommandations issues des évaluations d'audit ont été mises en application, contribuant à renforcer les capacités de la Fondation à identifier et gérer les risques. En outre, l'ACBF a mis en œuvre un certain nombre d'initiatives visant à parfaire l'efficacité de la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle. Parmi ces initiatives on note :

1. L'examen du système de décaissement qui s'est traduit par une réduction de 35 % du délai de traitement des requêtes des bénéficiaires de dons.
2. Un guide d'utilisation du dénonciateur élaboré et mis à la disposition du personnel, des bénéficiaires de dons et des partenaires afin de les sensibiliser davantage sur les mécanismes et processus de la Fondation visant à réduire les fautes administratives et financières.
3. Un système de monitoring et de suivi a été élaboré afin de tenir le Comité d'audit et des risques du Conseil d'administration informé des questions liées aux risques, renforçant ainsi sa capacité à exercer la surveillance requise.

(ii) Services juridiques

La cellule des services juridiques s'est focalisée sur la gestion et la protection de la Fondation contre les risques juridiques découlant des difficultés financières connues en 2013 et les défis qui s'y rattachent, en particulier le changement de personnel afin de réduire les coûts et la suspension des décaissements pour les projets. Afin d'améliorer la conformité aux processus de gestion des projets, la cellule a donné des conseils techniques lors d'ateliers de formation organisés pour les projets soutenus par l'ACBF. Un appui complémentaire a porté sur l'amélioration de la gouvernance d'entreprise et la gestion des risques liés à l'instrument de financement des projets innovants de renforcement des capacités. La cellule a apporté sa contribution aux processus internes du Comité d'examen des projets (CEP) et du Forum d'examen des projets (FEP) dans le but d'améliorer la qualité du portefeuille des opérations de l'ACBF. Elle a par ailleurs apporté son appui juridique aux organes de gouvernance lors de leurs réunions statutaires.



Les institutions appuyées par l'ACBF à l'Atelier sur la Planification Stratégique, Harare, Zimbabwe

L'ATELIER DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE À L'INTENTION DES INSTITUTIONS SOUTENUES PAR L'ACBF

Un atelier de trois jours a été organisé du 16 au 18 mars 2013 à l'intention des projets et programmes soutenus par l'ACBF en vue d'améliorer la mise en œuvre des projets de renforcement des capacités sur le continent. Il a servi à approfondir la compréhension du PSMT III 2012 – 2016 de l'ACBF, lequel a apporté un changement stratégique dans les interventions et une plus grande focalisation sur le S&E et les résultats des interventions. Le PSMT III comporte trois piliers stratégiques visant à parfaire : (1) les capacités essentielles à la promotion de la stabilité politique et sociale pour un changement transformateur, (2) les capacités à mobiliser et réguler le secteur productif et (3) les capacités à suivre l'impact des politiques.

Le soutien de l'ACBF aux interventions susceptibles de conduire à une gouvernance efficace en vue d'une véritable réduction de la pauvreté repose sur ces trois piliers. Ce soutien consiste à travailler pour renforcer les capacités des pays et organisations régionales dont la mission première est d'impulser le développement. Le PSMT III exige de l'ACBF et des projets qu'elle soutient qu'ils s'adaptent aux nouveaux contextes nationaux et régionaux en se montrant plus souples dans leurs réponses aux besoins en capacités pour plus d'efficacité et qu'ils renforcent davantage leurs capacités de s'attaquer à de nouveaux domaines. Trois questions essentielles ont été abordées au cours de l'atelier :

- Les modalités pour les bénéficiaires de dons de l'ACBF de procéder à des ajustements à mi-parcours, notamment en exploitant les enseignements partagés entre les anciens projets et ceux qui s'attaquent aux nouveaux thèmes du PSMT III ;
- Un nouveau modèle de travail qui appelle à œuvrer ensemble, en se servant de l'expertise partagée entre les projets ; l'accent mis par le PSMT III sur l'apprentissage nécessite qu'on s'ajuste et s'adapte aux conditions du terrain et qu'on s'attaque à la mise en œuvre des capacités.

Suivi et évaluation de la performance (S&E)

La Fondation a mené d'importantes activités de S&E au cours de l'année. Celles-ci comprennent l'évaluation de l'appui de l'ACBF au renforcement des capacités en matière de formulation, d'application et de gestion des politiques ; l'élaboration d'un système complet de gestion de l'information en S&E et la formation et l'appui technique pratique aux bénéficiaires de dons. Les réalisations spécifiques comprennent :

(i) Renforcement du suivi et du rapport au niveau du Secrétariat de l'ACBF et des bénéficiaires de dons

Le Département S&E a organisé une formation pratique et offert un appui technique pour l'élaboration de nouveaux projets, l'application des systèmes de S&E des bénéficiaires de don et des rapports de performance. En conséquence, la Fondation a réalisé un taux de soumission des rapports trimestriels de plus de 95 % pour les projets actifs. Au nombre des activités du Département on note les points suivants :

- Appui technique sur le terrain et à distance à quinze (15) projets – CUA, COMESA, Cellule de recherche et d'analyse des politiques économiques du Zimbabwe (ZEPARU), Université des femmes en Afrique (WUA), Institut Mandela d'études de développement (MINDS), Centre africain d'études supérieures en gestion (CESAG), Programme de formation en management du secteur public (PFMSP), Projet de réforme des marchés publics (MSCP), Institut national d'études législatives (NILS), Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique (CODESRIA), Chambre zimbabwéenne des petites et moyennes entreprises (ZCSMBA), Centre de recherche en politiques économiques (CRPE), Forum parlementaire – SADC (SADC – PF), Gestion de la politique économique (GPE – Zambie) et Institut de gestion macroéconomique et financière de l'Afrique de l'Est et australe (MEFMI) – pour l'élaboration ou l'examen des cadres de mesure des résultats. Le Département de S&E a également appuyé le Centre de recherche en politiques économiques de la Tanzanie (CRPE) dans la conception et la réalisation d'un travail de conseil visant à jeter les bases et identifier les objectifs de son programme de renforcement des capacités.

- Finalisation et incorporation dans le manuel de S&E de l'outil trimestriel de rapport des projets ACBF.
- Coordination d'un forum de coordination des projets (FCP) visant à donner de manière pratique, au personnel et à la direction de l'ACBF, des éclairages sur les questions de S&E liées au renforcement des capacités. Le FCP a été également l'occasion de partager des enseignements et de proposer des recommandations pour améliorer les effets des interventions, en impliquant le personnel et la direction dans la réalisation des résultats de la Fondation. Plus de 80 % des agents et cadres ont pris part au forum.
- Évaluation de l'instrument de financement de l'innovation (FICAD) et des projets. Les principaux enseignements tirés comprennent la pertinence de l'instrument, car il facilite l'émergence des idées et le pilotage des interventions novatrices de renforcement des capacités, et la nécessité de renforcer les dispositions de mise en œuvre de l'instrument. Les conclusions de l'évaluation vont servir à affiner l'instrument FICAD.

(ii) Amélioration de la reddition des comptes, de l'apprentissage et du partage des connaissances au sein de l'ACBF et entre les parties prenantes

- Les trois (3) évaluations débutées à la fin de 2012 ont été finalisées en 2013. Quatre (4) évaluations de fin de projet ont été entreprises en 2014 pour le Projet de réforme des marchés publics (PRMP), le Forum africain pour la recherche et les ressources (ARRF), le Conseil des ONG du Lesotho (LCN) et le Programme de renforcement des capacités de l'Union africaine (AU CAP).
- L'évaluation thématique de l'appui de l'ACBF au renforcement des capacités en matière de formulation, d'application et de gestion des politiques depuis 1992 a été lancée. Les résultats préliminaires, y compris un projet de théorie du changement des interventions stratégiques et des indicateurs de base connexes, ont été passés en revue et validés lors d'un atelier à l'intention du personnel de l'ACBF et des partenaires basés à Harare.

2 : RENFORCER PROGRESSIVEMENT LES CAPACITÉS—NOS OPÉRATIONS



Professeur Emmanuel Nnadozie, Secrétaire Exécutif de l'ACBF (à droite) et Mr. Nginya Mungai Lenneye, Directeur Pays de la Banque mondiale au Zimbabwe, à la signature de l'accord de don relatif à la première tranche de l'appui de la Banque mondiale au troisième Plan stratégique à moyen terme de l'ACBF. ▶

LES DONNS EN 2013

Le Conseil d'administration a approuvé en 2013 neuf dons pour un montant de 10.546.800 dollars américains. Le principal critère d'approbation était la recommandation de gérer avec efficacité l'excédent budgétaire limité disponible. Les dons ci-après ont été approuvés selon le principe du plus petit, plus judicieux et plus rapide à atteindre des résultats concrets avec des ressources limitées sur une période de 2 ans maximum.

PROJET	OBJECTIF DU PROJET ET DOMAINE D'INTERET DU PILIER STRATEGIQUE	MONTANT USD
PROJETS APPROUVÉS POUR LA ZONE D'OPÉRATIONS DE L'AFRIQUE DE L'EST ET AUSTRALE		
Programme de formation en gestion des politiques économiques (GPE-Zambie II), Projet régional	Améliorer l'efficacité en gestion des politiques économiques du secteur public d'Afrique australe (<i>Mobiliser et réguler le secteur de production et suivre l'impact des politiques</i>)	1 229 000
Africa University – Formation en gestion du secteur public (PSMTP-AU II) Zimbabwe, Projet régional	Améliorer l'efficacité et la productivité du secteur public en Afrique (<i>Promouvoir la stabilité sociale et politique</i>)	1 254 000
Institut botswanais d'analyse des politiques de développement (BIDPA IV) Botswana, Projet national	Promouvoir la bonne gouvernance pour le développement économique et social effectif du Botswana (<i>Suivre l'impact des politiques</i>)	850 000
Institut de gestion macroéconomique et financière d'Afrique de l'Est et australe (MEFMI) Zimbabwe, Projet régional	Promouvoir de bonnes politiques macro-économiques et des stratégies de développement du secteur financier pour une croissance soutenue de la région MEFMI. (<i>Mobiliser et réguler le secteur de production et suivre l'impact des politiques</i>)	1 200 000
PROJETS APPROUVES POUR LA ZONE D'OPÉRATIONS DE L'AFRIQUE DU CENTRE ET DE L'OUEST		
Centre de recherche et d'analyse des politiques du Cameroun, (CAMERCAP-PARC) Cameroun, Projet national	Contribuer à la bonne mise en œuvre de la stratégie de croissance et de l'emploi du Cameroun en vue de l'amélioration de la performance économique du pays (<i>Mobiliser et réguler le secteur de production et suivre l'impact des politiques</i>)	1 174 000
Projet de renforcement des capacités de l'Institut national d'études législatives (NILS CAP) Nigeria, Projet régional	Contribuer à l'amélioration des processus de bonne gouvernance des pays de la CEDEAO (<i>Promouvoir la stabilité sociale et politique et suivre l'impact des politiques</i>)	900 000
Nouveau programme de troisième cycle interuniversitaire en économie (NPTCI Phase II) Burkina Faso, Projet régional	Contribuer à l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur en économie et de la performance en gestion économique des pays francophones d'Afrique subsaharienne (<i>Promouvoir la stabilité sociale et politique et mobiliser et réguler le secteur de production</i>)	1 599 800
Projet de renforcement de s capacités en conception et analyse des politiques de développement (CAPOD Phase II) Bénin, Projet national	Contribuer à lever les contraintes des capacités en vue d'une bonne mise en œuvre de la stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté du Bénin (GPRS-3) (<i>Mobiliser et réguler le secteur de production et suivre l'impact des politiques</i>)	1 010 000
Centre d'études de politiques pour le développement (CEPOD) Phase III Sénégal, Projet national	Contribuer à l'amélioration de la performance économique du Sénégal dans le cadre de la programmation et la budgétisation axée sur les résultats (<i>Promouvoir la stabilité sociale et politique et suivre l'impact des politiques</i>)	1 330 000
TOTAL		10 546 800

POINTS SAILLANTS DES PROJETS ET PROGRAMMES: L'ACBF DANS LA CORNE DE L'AFRIQUE

LES NOUVEAUX CENTRES OPÉRATIONNELS EN AFRIQUE DE L'EST ET EN AFRIQUE DE L'OUEST

Le 25 mai 2013, l'ACBF et le gouvernement ghanéen ont officiellement signé à Accra au Ghana un accord de siège pour l'ouverture du centre des opérations pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre. Celui-ci couvre vingt (20) pays, ce qui en fait le plus vaste centre. Le 10 juin 2013, l'ACBF a signé un second accord de siège avec le gouvernement kényan pour la mise en place du centre de l'Afrique de l'Est qui dessert huit (8) pays. La structure décentralisée offre trois (3) avantages. Elle permettra (1) d'offrir une assistance adaptée au contexte, plus grande et au moment opportun aux partenaires de la région ; (2) de réduire les charges de fonctionnement en se rapprochant des partenaires et (3) de rapprocher également la Fondation des principales parties prenantes qui prennent part aux activités nationales et régionales importantes pour le développement de l'Afrique. Cette plus grande proximité approfondira nos interactions et relations avec les différents pays et régions, ce qui donnera plus de visibilité et garantira l'accomplissement de la vision initiale de l'ACBF qui est l'appropriation des projets de renforcement des capacités par les Africains. Le Zimbabwe abritera les opérations de l'Afrique australe. En 2014, l'ACBF intensifiera ses efforts pour avoir un bureau en Éthiopie.

Les opérations de l'ACBF dans la Corne de l'Afrique comprennent les projets et programmes nationaux et régionaux en Éthiopie et Djibouti. En Éthiopie, ils sont coordonnés et mis en œuvre par l'Institut éthiopien de recherche sur le développement (EDRI), l'Association éthiopienne d'économie (AEE), le Programme de renforcement des capacités de l'Union africaine (AU-CAP) et l'Institut d'analyse des politiques économiques et sociales de la Corne de l'Afrique (HESPI). À Djibouti, la Fondation appuie le projet de renforcement de la gouvernance financière et la transparence (GFID) sous la direction de l'Inspection générale d'État (IGE). Les activités de 2013 sont organisées autour des trois piliers du PSMT III 2012-2016 de l'ACBF.

Pilier 1 : Renforcer les capacités essentielles pour un changement transformateur

EDRI a rempli sa mission en s'adonnant sans cesse à la recherche économique et à l'analyse des politiques en appui à la formulation et à la mise en œuvre de ces dernières ainsi qu'au renforcement des capacités. L'institut a contribué directement à la formulation du plan II (GTP II: 2015 – 2019) de croissance et de transformation. Avec l'appui de ses programmes partenaires, il a assuré la formation sur les méthodologies de base en recherche ainsi que sur les outils d'analyse des politiques économiques, la théorie des jeux, l'organisation industrielle et les techniques économétriques appliquées. Onze (11) chercheurs ont obtenu le doctorat ; des opportunités de recherche en collaboration et de bourses de recherche postdoctorale pour renforcer leur expérience internationale et accroître leurs aptitudes à la recherche appliquée ont émergé.

L'ACBF a également un partenariat avec HESPI, un institut régional indépendant, sans but lucratif et également think tank qui encourage la recherche de qualité en matière de conseils d'orientation stratégique et de renforcement des institutions des pays membres de la sous-région de l'Autorité intergouvernementale pour le développement (IGAD) et d'autres pays africains à faible revenu. HESPI a effectué une mission de cadrage au Soudan du Sud du 17 au 27 juillet 2013, procédé à l'évaluation des services publics responsables de l'intégrité de la gestion des finances publiques (GFP) et des politiques du secteur financier et à l'évaluation des besoins en capacités de ces services et institutions. Des recommandations ont été formulées en vue de lever les contraintes de capacités, améliorer la gestion des finances du secteur public et renforcer la gestion du secteur financier. Plusieurs recommandations stratégiques du rapport de diagnostic auront un effet sur les unités de gestion des finances publiques du ministère des finances, sur la banque centrale et sur les autres agences chargées de l'intégrité.

EDRI a mené une étude sur la croissance économique de la Corne de l'Afrique en identifiant les principaux catalyseurs et déterminants. L'étude montre que l'accès limité aux financements, la faible épargne intérieure, le mauvais état des infrastructures et l'insuffisance du capital humain constituent les principales contraintes à la croissance économique du continent. Des recommandations ont été formulées à l'intention des gouvernements pour qu'ils lèvent ces contraintes. Une autre étude a porté sur la pauvreté, le chômage et la croissance en Afrique. Elle a permis de comprendre la

situation et les causes structurelles de la pauvreté de même que le chômage et les tendances de croissance dans un échantillon de pays membres de l'IGAD.

Dans le cadre de sa contribution actuelle à l'efficacité de l'intégrité et de la gestion financière de Somalie, HESPI, en collaboration avec la CEA, a organisé en mi-2013 une réunion consultative à Addis-Abeba en Éthiopie. La rencontre a réuni cinquante-neuf (59) représentants de haut niveau des dirigeants somaliens, de la société civile, d'agences bilatérales et institutions multilatérales, des professionnels indépendants et des universitaires, à côté d'experts internationaux sur la reconstruction à la suite d'un conflit. Cette conférence de haut niveau a favorisé un dialogue approfondi sur l'échange d'idées et une nouvelle réflexion des décideurs et des partenaires au développement du pays, en examinant les options et stratégies de politiques socio-économiques. Elle a également contribué à l'évaluation des besoins prioritaires actuels de la Somalie à la suite du conflit dans la relance de la construction de la nation et pour accompagner le nouveau gouvernement dans ses efforts post-conflit de planification, de formulation et de mise en œuvre de programmes cohérents pour la reconstruction d'un État viable et d'institutions efficaces. La déclaration et les actes de la conférence ont été présentés aux décideurs du gouvernement fédéral de Somalie ainsi qu'aux partenaires au développement du pays afin d'influencer et d'enrichir les options et stratégies des politiques socio-économiques. Les actes, édités et produits par HESPI avec des présentations techniques et recommandations stratégiques, ont été mis à disposition de la Somalie et d'autres décideurs d'États fragiles de la région subsaharienne.

Les réactions constantes du gouvernement fédéral de Somalie que reçoit régulièrement HESPI depuis le partage des actes, indiquent que les recommandations ont amélioré la formulation du Nouvel accord avec l'Union européenne (UE). L'institut a également contribué au processus d'amélioration des institutions de GPF, qui prend actuellement de l'envergure. Un processus conjoint du gouvernement et des donateurs est en train d'être mis en place afin de parfaire davantage l'intégrité financière.

À Djibouti, la Fondation appuie le projet GFID sous la direction de l'IGE. Le projet a eu en 2013 d'importants résultats contre la corruption à travers deux principales activités : (i) le Gouvernement de Djibouti a donné mission à l'IGE de conduire un audit de la gestion de l'autorité portuaire et de la zone franche

du pays. Un des principaux résultats de la vérification a été la découverte d'un montant de plus de 150 millions de dollars américains détournés. Des poursuites judiciaires ont été engagées sous la direction de l'IGE dans beaucoup de pays – parmi lesquels la France, le Royaume-Uni et les Emirats arabes unis – dans le but de recouvrer les fonds résultats essentiels ; (ii) Au mois d'avril, l'IGE a organisé à Djibouti la troisième conférence du Forum africain des inspections générales d'État autour du thème de « La lutte contre la corruption et coopération internationale sur la restitution de l'argent : les défis pour l'Afrique ».

Grâce au financement alloué au AU-CAP, l'ACBF a appuyé l'important programme de transformation de la CUA, ainsi que sa vision et ses programmes stratégiques. Elle a également contribué à la modernisation institutionnelle de la Commission pour ce qui est de la planification stratégique, du suivi et de l'élaboration des rapports, des processus intégrés de coordination interne et du pilotage de la gestion du changement et des systèmes de gestion des connaissances.

Pilier 2 : Renforcer les capacités en vue de faire participer et réguler le secteur productif

Les priorités de développement national de l'Éthiopie sont sur le développement accéléré des entreprises et des industries et une meilleure transformation de l'agriculture. Dans ce contexte, EDRI a effectué des recherches analytiques et évaluatives du secteur agricole sur l'impact de l'utilisation des technologies sur la productivité, ainsi que sur l'impact des programmes de sécurité dans le domaine de la production sur les ménages ruraux vulnérables. Son personnel a apporté aux groupes de travail une assistance technique en matière d'élaboration des politiques et d'amélioration du cadre réglementaire de la logistique et du secteur commercial. Plusieurs projets de recherche ont été entrepris dans les secteurs prioritaires du développement industriel national (vêtement, cuir, transformation des métaux) et les conclusions soumises au Ministère de l'Industrie. EDRI a lancé dernièrement une série de séminaires bimensuels sur le développement du secteur privé, en impliquant les entreprises, le secteur public et les leaders d'opinion.

Au plan régional, HESPI a mené des travaux de recherche appropriés sur l'évaluation de l'intégration économique régionale dans la sous-région de l'IGAD, l'intégration économique régionale et le commerce en Afrique, l'accès

L'ÉVALUATION DES UNITÉS D'ANALYSE DE POLITIQUES ÉCONOMIQUES ET DES THINK TANKS DE L'ACBF



aux financements en Afrique et le rôle des banques de développement et le développement du secteur financier dans la région de l'IGAD.

L'AAE a contribué à la formulation des politiques économiques des administrations locales, y compris l'estimation et la préparation de leurs comptes de revenus. Grâce à ce partenariat, quatre régions ont pu évaluer la performance de leurs économies par rapport au Plan de croissance et de transformation de l'Éthiopie. Les produits par région avec la contribution de l'AAE seront l'apport de base dans l'estimation du potentiel et du déficit de revenus des États.

Réalisations, défis et recommandations clés

L'ACBF accompagne depuis 1991 la création et les besoins en capacités des think tanks. Elle a aidé à en créer vingt-sept (27) et en soutient dix-neuf (19). Une évaluation récente conduite en 2013 révèle que les think tanks africains demeurent un élément catalyseur dans l'élaboration de bonnes politiques économiques et pour le développement économique. D'après le rapport Global Go To Think Tank 2012 de l'Université de Pennsylvanie, dix-sept (17) de ces groupes soutenus par l'ACBF ont été classés parmi les cinquante (50) meilleurs d'Afrique et trois (3) d'entre eux parmi les dix (10) premiers. L'évaluation s'est concentrée sur cinq domaines essentiels.

1. Pertinence de l'appui de l'ACBF aux think tanks

- **L'ACBF est très appréciée par les parties prenantes extérieures et reconnue comme acteur clé en matière de renforcement des capacités humaines et institutionnelles des instituts d'analyse de politiques économiques et des think tanks.**
 - *L'appui technique ciblé de l'ACBF a aidé à améliorer les processus financiers et opérationnels et l'intérêt pour les résultats des bénéficiaires de dons dans la réponse aux enjeux stratégiques critiques de leur pays et régions respectifs.*
- **L'appui de l'ACBF a aidé à améliorer la qualité et la compatibilité des produits et services de recherche des think tanks avec les priorités et besoins nationaux, y compris une meilleure attractivité des think tanks auprès des nouveaux partenaires ou donateurs.**
 - *D'après le rapport Global Go To Think Tank 2012 de l'Université de Pennsylvanie, six groupes appuyés par l'ACBF ont reçu des financements de l'Initiative Think Tank et plus de 90 % sont engagés dans des collaborations avec des organisations internationales et d'autres donateurs.*
 - *Les think tanks soutenus par l'ACBF sont devenus les principaux relais pour la recherche en politique économique et en conseil pour les acteurs extérieurs. En moyenne, les think tanks soutenus par l'ACBF disposent d'au moins deux engagements de recherche en collaboration avec des partenaires internationaux pour le développement.*

- **Les think tanks ont de meilleures capacités pour enrichir et influencer le discours et le débat en politique économique aux niveaux national et régional ainsi que les priorités de développement.**
 - *La recherche et les études des think tanks ont inspiré plusieurs politiques économiques nationales dans leurs pays respectifs.*
 - **Les think tanks ont renforcé les capacités des institutions publiques et d'autres acteurs en matière de formulation et de gestion des politiques économiques.**
 - *Les formations de courte durée assurées par les think tanks, le PSMTF et les partenariats universitaires ont amélioré les aptitudes de formulation et de gestion des politiques de plus de 15.000 agents du secteur public et 3.000 experts.*
 - **La stratégie de financement à long terme de l'ACBF a permis aux think tanks de s'attaquer aux enjeux politiques critiques, de prendre activement part au discours politique et de proposer des produits et services de qualité et pertinents.**
 - *L'ACBF a créé et soutient des think tanks dans des pays fragiles et difficiles, tels que le Projet de renforcement des capacités d'analyse des politiques macroéconomiques du Libéria (LIMPAC) et le Centre de recherche et d'analyse des politiques économiques du Swaziland (SEPARC).*
- 2. Efficience du soutien de l'ACBF au renforcement des capacités aux centres de politiques et think tanks**
- **L'ACBF optimise l'utilisation des ressources en donnant priorité à des contextes souffrant d'un déficit extrême de capacités et à des régions où la mise en place des connaissances et la recherche politique sont limitées.**
 - **La répartition des dons aux projets est conforme aux meilleures performances dans le domaine.**
 - *Pour un 1 dollar américain alloué, le 75 % est destinés aux programmes (recherche et autres activités) et 25 % aux coûts d'administration et de fonctionnement.*
 - **L'ACBF permet aux bénéficiaires des dons de faire davantage avec peu de ressources, en générant des produits de recherche et en prenant part aux engagements, dialogues et processus de politique nationale.**
 - **Les produits et services de recherche en politique économique des bénéficiaires de dons répondent aux besoins nationaux et sont en général conformes à la planification budgétaire nationale et aux processus de formulation, afin de s'assurer que les ressources sont convenablement hiérarchisées et utilisées.**
 - *Les témoignages provenant du terrain montrent que les produits et services des institutions appuyées par l'ACBF au Nigeria, Ghana, Botswana et Burkina Faso sont conformes à la planification budgétaire et aux processus de formulation de leurs gouvernements respectifs.*
 - *Le recours aux chercheurs invités des universités partenaires de l'ACBF pour mener des recherches en politiques économiques a aidé à améliorer la qualité des programmes d'enseignement et du matériel didactique des universités partenaires.*
- 3. Impact de l'appui en renforcement des capacités de l'ACBF aux centres d'analyse de politiques économiques et aux think tanks**
- **L'ACBF a encouragé le développement de think tanks viables dans divers contextes et environnements en Afrique.**
 - **De meilleures capacités institutionnelles et l'influence sur les politiques des think tanks ont permis d'attirer des ressources et les partenariats avec d'autres donateurs.**
 - *89 % des parties prenantes enquêtées lors de l'évaluation thématique considèrent que les résultats des think tanks appuyés par l'ACBF sont excellents ou au-dessus de la moyenne, comparés aux institutions similaires.*
 - **Les capitaux patiemment constitués se traduisent par des relations de longue durée, et conduisent ainsi à plus de visibilité des think tanks, y compris dans des environnements difficiles.**
 - *L'ACBF est responsable de la création ou du renforcement de plus de 80 % des think tanks dans ou pour des pays fragiles en Afrique, tels que LIMPAC, l'Institut de développement économique (IDEC) du Burundi, l'Institut de recherche et d'analyse des politiques (IPAR, Rwanda), ZEPARU et HESPI en Éthiopie.*

- **Les think tanks ont amélioré la disponibilité et l'accès des parties prenantes (y compris des décideurs politiques) à la recherche d'information sur les réalités de terrain.**
 - o *Les think tanks soutenus par l'ACBF développent et diffusent en moyenne 10 produits de recherche politique économique par an.*
 - **Les think tanks ont augmenté le nombre des analystes des politiques économiques et renforcé leurs capacités à travers le continent.**
 - o *Les think tanks soutenus par l'ACBF ont formé plus de 15.000 hommes et femmes des institutions du secteur public et 300 autres grâce aux partenariats universitaires.*
- 4. Pérennité de l'appui de l'ACBF au renforcement des capacités en faveur des centres d'analyse de politiques et think tanks**
- **Impact du soutien de l'ACBF au renforcement des capacités sur l'environnement institutionnel politique externe**
 - o *Les groupes de réflexion appuyés par l'ACBF influencent les politiques économiques en Afrique à travers la production de produits de recherche de qualité et pertinents, la participation au débat sur les politiques économiques et l'amélioration des capacités réceptrices des analystes publics, privés et de la société civile en politiques.*
 - o *Un nombre raisonnable de groupes de réflexion (57 %) pensent qu'ils peuvent poursuivre leurs activités et engagements sans un don de l'ACBF.*

5. Défis

Faible évaluation des capacités nationales

- Le « qui » et le « quoi » qu'appuie l'ACBF avec ses dons ne prennent pas assez en compte le contexte et les inefficacités nationales.

- L'évaluation systématique de la demande de conseils politiques dans le cadre de l'évaluation des capacités nationales est inadéquate.
- La conception des projets connaît une faible participation des acteurs non-étatiques, de la communauté internationale de développement et des clients des produits et services des think tanks.

Faible conception et processus de mise en œuvre

- La conception des interventions a été évaluée par 56 % des parties prenantes comme étant inefficace ou relativement inefficace.
- Il existe un décalage entre les principaux organes de décision tout au long du cycle de financement, notamment entre les phases de conception et de mise en œuvre.
- La programmation des interventions est faible. L'ACBF semble ne pas explorer les possibilités lui permettant d'avoir un impact significatif de la politique
- L'absence d'indicateurs clairs de renforcement des capacités et d'un système de suivi et évaluation adéquat permettant de mesurer convenablement les réalisations et l'impact.

Faible processus de rapports

- La pérennité des think tanks soutenus par l'ACBF est une préoccupation majeure.
- La plupart des think tanks ne pourront pas mener des activités au même niveau sans le soutien de l'ACBF.
- Il n'existe pas de système de S&E mesurant et démontrant les impacts, en particulier pour le bénéficiaire.
- Les liens et relations entre les think tanks et les principaux acteurs ou agents de changement sont ténus ainsi que la conception des projets.

Instituts d'analyse de politiques appuyés par l'ACBF depuis 1992

No.	Pays	Nom de l'institut d'analyse de politiques	Acronyme
1	Bénin	Conception et analyse des politiques de développement	CAPOD
2	Botswana	Institut botswanais d'analyse des politiques de développement	BIDPA
3	Burkina Faso	Centre d'analyse des politiques économiques et sociales	CAPES
4	Burundi	Institut de développement économique	IDEC
5	Cameroun	Centre de recherche et d'analyse des politiques du Cameroun	CAMERCAP-PARC
6	Cap-Vert	Centre de transformation stratégique et des politiques	STPC
7	Côte d'Ivoire	Cellule d'analyse de politiques économiques	CAPEC
8	Érythrée	Projet de renforcement des capacités pour l'analyse et la gestion des politiques économiques de l'Érythrée	EPAM
9	Ethiopie	Institut des politiques économiques et sociales de la Corne	HESPI
10	Ethiopie	Institut éthiopien de recherche en politiques économiques / Association éthiopienne d'économie	EEPRI/EEA
11	Ethiopie	Institut éthiopien de recherche sur le développement	EDRI
12	Ghana	Institut pour la gouvernance démocratique	IDEG
13	Ghana	Centre d'analyse des politiques	CEPA
14	Guinée	Centre national de perfectionnement à la gestion	CNPG
15	Kenya	Consortium pour la recherche économique en Afrique	CREA
16	Kenya	Institut kényan de recherche et d'analyse des politiques publiques	KIPPRA
17	Kenya	Programme d'appui institutionnel et de renforcement des capacités du Forum pour la recherche et les ressources en Afrique	ARRF
18	Kenya	Institut de recherche et d'analyse des politiques	IPAR
19	Libéria	Projet de renforcement des capacités en analyse des politiques macroéconomiques du Libéria	LIMPAC
20	Madagascar	Centre de recherches, d'études et d'appui à l'analyse économique de Madagascar	CREAM
21	Malawi	Direction de la recherche et de l'analyse des politiques macroéconomiques du Malawi	MPRAP
22	Mali	Centre d'études et de renforcement des Capacités	CERCAP
23	Mauritania	Centre mauritanien d'analyse des politiques	CMAP
24	Mozambique	Centre d'études économiques et de gestion	CEEG
25	Namibie	Cellule de recherche sur les politiques économiques de la Namibie	NEPRU
26	Niger	Cellule d'analyse et de prospective en développement	CAPED

No.	Pays	Nom de l'institut d'analyse de politiques	Acronyme
27	Nigéria	Centre national de gestion économique et d'administration	NCEMA
28	Nigéria	Centre des politiques de développement	DPC
29	Nigeria	Policy Analysis and Research Project	PARP
30	Rwanda	Projet de renforcement des capacités de l'Institut de recherche et d'analyse des politiques	IPAR-CAP
31	Sao Tome	Centre de recherche et d'Analyse des politiques de développement	CIAD
32	Sénégal	Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales	CODESRIA
33	Sénégal	Centre d'études des politiques de développement	CEPOD
34	Afrique du Sud	Réseau d'analyse des politiques alimentaires, agricoles et des ressources naturelles	FANRPAN
35	Swaziland	Centre de recherche et d'analyse des politiques du Swaziland	SEPARC
36	Tanzanie	Fondation pour la recherche économique et sociale	FRES
37	Togo	Centre autonome d'étude et de renforcement des capacités pour le développement au Togo	CADERDT
38	Ouganda	Centre de recherche sur les politiques économiques	EPRC
39	Zambie	Institut zambien pour la recherche et l'analyse des politiques	ZIPAR
40	Zimbabwe	Institut régional d'études des politiques d'Afrique australe	SARIPS
41	Zimbabwe	Cellule de recherche et d'analyse des politiques économiques du Zimbabwe	ZEPARU

3 : GÉNÉRER LES CONNAISSANCES ET LES ESPACES DE DIALOGUE

Président du Conseil National des Chefs et Membre du Conseil d'État, Naa Professor J. S. Nabila, (à gauche) et Dr Frannie Léautier, Secrétaire Exécutif de l'ACBF, lors du lancement à Accra, Ghana, du Rapport 2013 sur les Indicateurs de Capacités en Afrique (RICA) ▶



LE RAPPORT 2013 SUR LES INDICATEURS DE CAPACITÉS EN AFRIQUE

Renforcement des capacités pour la gestion des ressources naturelles

Troisième rapport de la série, le RICA 2013, traite une question d'importance : ce que les pays africains doivent faire pour une gestion efficace et une bonne gouvernance des énormes ressources naturelles du continent. Le rapport propose une analyse du débat théorique et politique moderne sur la chaîne de valeur des ressources naturelles. Le RICA 2013 porte sur les enjeux du renforcement des capacités et les choix en politique économique, en liant la question de la gestion des ressources naturelles aux thèmes du RICA 2011 (la fragilité de l'État) et du RICA 2012 (la transformation de l'agriculture et la sécurité alimentaire).

Le RICA met l'accent sur les enjeux de capacités, de leadership, de partage des connaissances et de la bonne gouvernance des énormes ressources naturelles du continent. Le rapport reconnaît que l'on ne saurait occulter les problèmes généraux, économiques et socio-politiques, ainsi que les défis



environnementaux des pays africains dotés de ressources dans la gestion de ces ressources naturelles. Il est proposé aux pays un nouveau regard sur l'élaboration des politiques économiques, en expliquant l'héritage des vieux problèmes de gestion, en décrivant le paysage mouvant de la gestion des ressources naturelles et en attirant l'attention sur un certain nombre de pays qui ont réussi à gérer efficacement leurs ressources naturelles en vue de stimuler le développement.

Caractéristiques de l'ancien paysage de la gestion des ressources naturelles

- Déséquilibre entre des États africains faibles et des acteurs extérieurs (sociétés multinationales et pays consommateurs) forts;
- Cours des matières premières souvent bas et irréguliers et des termes de l'échange iniques proposés pour les ressources naturelles africaines – surtout extractives;
- Faibles capacités technologiques, de gestion et de négociation;
- Régimes fiscaux inappropriés;
- Absence de transparence dans la gestion des ressources naturelles;
- Absence de diversification économique et de croissance partagée;
- Dégâts sur l'environnement toujours importants, causés par les processus d'extraction, la corruption et la criminalité tout le long de la chaîne de valeur des ressources naturelles;
- Sociétés civiles mal organisées et mécontentes dans les pays dotés de

richesses;

- Abus sur les rentes exceptionnelles – souvent au profit de l'élite politique;
- Déplacements sociaux et culturels des communautés concernées;
- Liens inextricables réels et perçus entre les échecs politiques et les griefs sur la gouvernance et la distribution de la richesse produite par les ressources naturelles;
- Déconsidération générale du développement basé sur les ressources naturelles en tant que modèle viable de prospérité nationale.

Caractéristiques du nouveau paysage du développement, opportunités et possibilités

- Davantage de cohérence étatique avec des cadres politiques solides de gestion des ressources naturelles, avec une intégration et des relations régionales et sous-régionales accrues
- Les cours des matières premières élevés (même s'ils sont irréguliers) sont dus à une forte demande des économies émergentes, notamment des BRIC
- L'amélioration des caractéristiques techniques – en matière de législation, science et gestion- et des programmes de formation à l'intention des parties prenantes de l'ensemble de la chaîne de valeur de la gestion des ressources naturelles
- Un meilleur leadership compétent, produisant des partenariats et une coopération renforcés entre l'État, la société civile et le secteur privé

- De meilleures initiatives nationales et régionales, l'adoption à l'échelle régionale des meilleures pratiques émergentes en matière de gouvernance des ressources naturelles et l'intégration des perspectives et pratiques locales et de la société civile dans les réponses politiques officielles
- La renégociation des vieux contrats, l'adoption de structures de gouvernance solides et transparentes et le recours aux organisations de la société civile (locales et internationales) comme groupes de pression, afin d'amener les sociétés multinationales à rendre compte de leurs responsabilités sociales en tant qu'entreprises
- La sophistication accrue et la volonté de négocier – en tirant profit d'une pléthore d'initiatives telles que le projet de certification du Processus de Kimberley (KPCS), *Publiez ce que vous payez* (PCQVP), l'Initiative pour la transparence des industries extractives (ITIE) et la Facilité africaine de soutien juridique de la BAD pour améliorer la responsabilité, la transparence, la négociation et la gestion des ressources naturelles et des revenus qu'elles génèrent.

Exemples de croissance et de transformation

Certains pays africains ont opté pour un leadership transformateur et orienté vers le développement et offrent des exemples de réussite dont peuvent s'inspirer d'autres pays :

- Le Libéria a utilisé la formulation des politiques, le renforcement des institutions et des réponses opérationnelles pour endiguer la corruption et l'insécurité et réduire le commerce transnational illicite du bois;
- Le Botswana a créé des structures de gouvernance fortes et transparentes, des systèmes anti-corruption et l'intégrité des institutions publiques – contribuant ainsi à la réussite économique;
- La Sierra Leone a mis en place des institutions relativement efficaces et réalisé la croissance économique portée par les ressources naturelles, dont les minerais de fer;
- Le Mozambique a transformé son secteur forestier à l'aide de l'annulation ou la réduction de la superficie de 1.500 contrats avec les investisseurs à cause de la non-conformité avec son plan d'investissement;
- L'Éthiopie a renforcé les capacités du personnel des établissements d'enseignement supérieur pour ce qui est de la gestion des ressources naturelles et de l'écotourisme;
- Le Nigeria a apporté un soutien légal à la mise en œuvre de l'ITIE;
- L'Angola et le Nigeria ont lancé des fonds souverains;

- La Tanzanie, l'Ouganda, le Ghana, le Mozambique, le Kenya et d'autres pays ont découvert des ressources et sont en train de mettre en place de tels fonds.

Le RICA 2013 montre comment le paysage transformé a mis en exergue le problème des « revenus manquants », notamment dans l'industrie pétrolière et vise le renforcement de la responsabilité des sociétés. L'évolution des institutions est liée à l'appréciation et la promotion accrues de la croissance verte, REDD+, l'intensification de la défense de l'environnement par les ONG nationales et internationales et la prolifération d'organisations de la société civile dotées de meilleures capacités et de connexions internationales. Ces développements ont soulevé de nouvelles discussions au sein du public et des entreprises privées, des organisations de la société civile et des communautés locales. Ils ont déclenché le rejet général des diamants et du bois des zones de conflit et des abus des sociétés multinationales dans l'extraction pétrolière et gazière.

En outre, le RICA 2013 donne un précieux aperçu de la manière dont s'est produit ce changement, du vieil héritage à la nouvelle vision. Il souligne, dans l'ensemble de la chaîne de valeur des ressources naturelles - extraction, transformation et gestion des revenus - le caractère fondamental des capacités à faire du secteur un atout pour la société dans son ensemble. L'idéal serait que les capacités soient équilibrées entre les parties prenantes, de nouvelles preuves indiquant que « le déséquilibre des capacités » et l'absence d'un système de répartition du pouvoir pour éviter qu'il ne soit concentré dans quelques mains peuvent se traduire par la corruption et l'exploitation. La volonté politique de s'engager dans un renforcement durable des capacités des divers groupes ethnoculturels, religieux, géographiques, socio-économiques, linguistiques, indigènes et des populations migrantes, requiert des dirigeants soucieux de l'avenir.

Les pays dotés de ressources doivent être particulièrement à même d'asseoir la stabilité politique et sociale. Les capacités essentielles comprennent la manière dont un pays gère la chaîne de valeur. Les divers groupes sociaux (femmes, jeunes et groupes marginalisés) qui participent à la prise de décision et la responsabilité accrue des fonctionnaires à l'égard de l'ensemble des citoyens font partie du nouveau paysage des politiques. Les pays incapables d'assurer la stabilité sociale et politique resteront pauvres et englués dans des conflits, même s'ils sont dotés de ressources naturelles. L'autre capacité essentielle est celle de tirer parti des avantages du commerce et de l'intégration. Les pays doivent disposer de compétences pour négocier des termes de l'échange appropriés, mettre en place des politiques

commerciales et passer des accords équitables. Les capacités de gestion en vue de lever les contraintes pesant sur l'extraction efficace des ressources, y compris les goulots d'étranglement de la chaîne d'approvisionnement, sont un besoin pressant.

Le RICA 2013 fait état d'un excellent environnement institutionnel et de processus de mise en

œuvre tout aussi impressionnants. Le véritable défi reste d'obtenir des résultats du renforcement des capacités. La tendance observée en 2013 diffère peu des deux années précédentes pendant lesquelles l'environnement institutionnel a été très favorable et les résultats de développement plutôt médiocres.

LES RÉSEAUX DE LA CONNAISSANCE

LE RÉSEAUTAGE POUR DES SOLUTIONS AFRICAINES EFFICACES

À la suite d'un examen indépendant de la fonction de gestion des connaissances de la Fondation en 2011, il a été recommandé, et approuvé par la suite par le Conseil d'administration, de réorganiser le défunt Forum africain des instituts d'analyse de politiques économiques (APIF) et de créer un réseau dynamique de tous les instituts et groupes de réflexion sur les politiques économiques financés. Le Comité des instituts d'analyse de politiques (PIC), qui en est issu, s'intéresse surtout au débat relatif aux défis de développement actuels et futurs de l'Afrique. Le réseau comprend vingt-six (26) membres provenant de vingt-trois (23) pays africains.

Le PIC a tenu sa première réunion les 13 et 14 juin à Addis-Abeba en Éthiopie, avec la participation de vingt-deux (22) instituts d'analyse de politiques économiques appuyés par l'ACBF. L'objectif principal de la rencontre était de rajeunir et restructurer l'ancien APIF pour en faire une communauté de pratique plus dynamique et fonctionnelle, à l'aide de réunions régulières et de programmes définis pour les différents instituts soutenus par l'ACBF. Les autres objectifs étaient d'utiliser plus efficacement les capacités existantes et de continuer à appuyer les institutions locales d'élaboration des politiques et de renforcement des capacités.

Après près de dix (10) ans d'existence, la fonction de gestion des connaissances du Département des connaissances et d'apprentissage a fait l'objet d'une évaluation indépendante recommandant la mise en place du PIC, plus en phase avec les nouvelles priorités stratégiques de l'ACBF conformément au PSMT III.

Faits marquants de la première réunion

- L'ACBF doit prêter attention aux enseignements tirés des échecs de l'APIF, afin de renforcer le PIC et pour en faire une COP durable, renommée et dynamique dans l'intérêt des parties prenantes.
- Un bureau du PIC a été créé, afin de décider du programme d'activités et des domaines de recherche et de représenter l'ACBF à différents forums.
- Le PIC doit être innovant et apporter de la valeur ajoutée et avoir un impact visible sur la conduite des politiques en Afrique.
- Un comité du PIC a été mis en place avec pour mandat d'analyser et de fournir des recommandations aux décideurs politiques, en tenant compte des besoins des pays africains et de la nécessité d'être une entité indépendante.
- La plupart des participants ont estimé importants les thématiques de recherche liés aux points suivants : bonne gouvernance,



cohérence et convergence de la politique économique, éducation et diversification économique

- Les représentants des instituts d'analyse des politiques économiques et des organisations internationales ont recommandé à l'ACBF de poursuivre ses efforts de renforcement des capacités en Afrique.
- La plupart des participants ont encouragé l'ACBF à renforcer les capacités des instituts affiliés à travers la recherche commune avec d'autres membres du PIC ou des chercheurs externes des universités d'Afrique ou d'ailleurs.

LA COMMUNAUTÉ AFRICAINE DE PRATIQUES (AfCOP) ET LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS (MfDR)

Le projet de l'AfCOP vise à promouvoir les échanges d'expériences et le partage de bonnes pratiques sur la **MfDR** à travers ses plateformes en ligne en français et en anglais. Il vise également la facilitation des études de cas, des directives, le travail d'analyse et l'élaboration des outils sur les bonnes pratiques émergentes en **MfDR**, et en convergence des politiques, y compris les enjeux liés au genre et à la jeunesse, la dissémination des bonnes pratiques et des produits de la connaissance et l'appui à l'organisation du forum annuel sur la **MfDR** afin d'asseoir une culture des résultats en Afrique et dans ses institutions régionales telles que l'UEMOA et la COMESA.

Réalisations de l'AfCOP en 2013

- Mise en place d'un secrétariat en janvier ;
- Animation de discussions et publication des résultats : en avril, un effort intense a été entrepris afin de raviver et relancer les discussions et le partage des connaissances sur les plateformes en ligne. Toujours en avril, l'AfCOP s'est approchée de l'équipe de gestion, de ses membres et des professionnels de l'ACBF afin de recueillir leurs idées sur des sujets éventuels de discussion en ligne et convenir des stratégies de relance des discussions sur les deux plateformes. Par la suite, sept discussions virtuelles sur deux grands sujets (le chômage des jeunes et l'intégration régionale) ont été lancées et les blogs sur les plateformes prennent de plus en plus d'envergure. Cinq discussions ont été finalisées et deux sont en cours. Elles ont contribué à générer des idées et des points de vue disparates. Les interactions ont aidé à améliorer l'apprentissage par les pairs et le partage des expériences. Les alliances qui en ont découlé ont également produit des connaissances tacites significatives que l'équipe

envisage d'utiliser en les réorganisant sous forme de produits de la connaissance

- Création de COP régionales : à l'échelle régionale, l'ACBF a entamé des discussions avec les jeunes de la COMESA à travers le point focal de l'AfCOP, afin d'entretenir et d'accroître leur intérêt pour le partage des expériences et de solliciter leur participation aux discussions sur les jeunes sur les plateformes. L'ACBF a par ailleurs contribué à l'élaboration d'un projet de proposition définissant les initiatives et stratégies visant à encourager efficacement la participation des jeunes aux discussions sur la **MfDR** dans la sous-région. Les jeunes de la COMESA souhaitent prendre part activement à l'initiative *AfriK4R* (l'Afrique pour les résultats) par la création de Y4R/ **MfDR**.
- Organisation du premier forum de l'Afrique pour les résultats (AfriK4R) : l'équipe a collaboré avec le gouvernement zimbabwéen, le secrétariat de l'AfCOP à Tunis et la Communauté zimbabwéenne de pratiques (ZimCOP) pour l'organisation du forum de l'AfriK4R sur le thème : Résultats et gestion des ressources naturelles, les 2 et 3 décembre. Le forum a été suivi de la 6^{ème} réunion annuelle de l'AfCOP du 4 au 6 décembre.

FORUM AFRIK4R ET 6^{ème} RÉUNION ANNUELLE DE L'AFROP VISER AVANT TOUT LES RÉSULTATS EN AFRIQUE : LA GESTION DES RESSOURCES NATURELLES POUR LA TRANSFORMATION DU CONTINENT

La gestion des ressources naturelles, les bonnes pratiques dans la gestion axée sur les résultats (**MfDR**) et les feuilles de route nationales pour accélérer l'intégration régionale ont été au centre de l'actualité du 2 au 6 décembre 2013 avec la rencontre de près de cent cinquante (150) délégués à Harare au Zimbabwe pour mettre en place une plateforme de transformation. L'événement comportait deux réunions, le forum de l'Afrique pour les résultats (AfriK4R) et la 6^{ème} réunion annuelle de l'AfCOP sur la **MfDR**. Des délégués de plus de vingt (20) pays africains ont représenté l'administration publique, les organisations de la société civile, les CER, l'université et le secteur privé.

La Déclaration d'Harare sur la bonne gestion des ressources naturelles a été le principal résultat de l'événement. Elle consigne les engagements des pays à



se tenir mutuellement responsables des résultats de la gestion des ressources naturelles, à l'aide d'une plus grande responsabilité et transparence, de l'équité fiscale et sociale et de la responsabilité environnementale. Les sessions du forum d'AfriK4R s'articulaient autour des grands enjeux encourageant la gestion efficace des ressources naturelles, transformant les résultats en actions, ainsi que sur l'engagement des citoyens et la responsabilité des entreprises. La 6^{ème} réunion annuelle de l'AfCOP a présenté les grands enjeux de la jeunesse et du genre pour le changement et la mise en place de feuilles de route nationales pour des résultats en matière d'intégration régionale et un regain de gouvernance pour une plus grande appropriation.

Points saillants du forum de l'AfriK4R

Un programme commun de transparence et de responsabilité, de justice fiscale, de responsabilité sociale ainsi que de celle des entreprises et d'équité sociale est au cœur de l'initiative *l'Afrique pour les résultats*, qui possède des mécanismes d'évaluation de la manière dont les pays gèrent les ressources naturelles. Les pays les plus performants à cet égard sont le Rwanda, le Ghana, la Namibie et le Botswana. Pour aller de l'avant, il faudra des approches adaptées qui tiennent compte des réalités des contextes locaux et qui visent à avancer de manière progressive vers la bonne gouvernance.

Un panel de fonctionnaires de haut niveau à la tête des départements des ressources naturelles de leurs pays a indiqué que le secteur minier, les infrastructures performantes et la stabilité pour l'investissement vont de pair, si l'on entend utiliser les revenus au profit des populations. La dépendance à l'égard des sociétés internationales ne prendra fin que lorsque le continent

offrira la bonne combinaison de compétences et d'infrastructures requises pour la transformation des minéraux à un moindre coût. Le Zimbabwe, qui forme des ingénieurs pour chaque étape de l'exploitation minière et la Mauritanie qui met un expert local à côté de chaque expert international pour le transfert de compétences, tendent vers la réalisation de cette combinaison.

Au fur et à mesure que se renforcent la mobilisation des citoyens et la responsabilité des entreprises, le gouvernement est de plus en plus tenu de rendre compte à un public avisé. Par conséquent, les données doivent être fiables, vérifiables accessibles et disséminées de manière adaptée. Elles doivent faire l'objet de rapports et d'une évaluation tout aussi adaptée. De plus en plus, les compagnies minières travaillent en étroite collaboration avec les communautés, visant la durabilité et les voies et moyens pour atténuer l'impact sur la société et l'environnement. Le contrôle minutieux exercé par les citoyens, l'application de la loi par le gouvernement et l'autorégulation des compagnies contribueront à veiller à ce que les ressources naturelles soient exploitées et utilisées au profit des plus défavorisés.

Faits marquants de la 6^{ème} réunion annuelle de l'AfCOP

La population grandissante des jeunes d'Afrique a le pouvoir d'influer sur le changement social et économique même si elle continue de subir le poids de la pauvreté, du chômage, du SIDA et des autres défis qui l'empêchent de jouer le rôle de leader et d'acteur du changement. Les membres du panel ont plaidé pour la formation de leaders des jeunes en formulation des politiques, en prise de décision et à la responsabilité à tous les niveaux, afin de leur donner les outils qui les aideront à façonner un continent plus stable,



6^{ème} reunion annuelle et Forum AFRIK4R
sur la Mise en Avant des Resultats en
Afrique: Gestion des ressources naturelles
pour la transformation du continent



prospère et productif. Ils ont demandé une plus grande participation des jeunes à la prise de décision et cherchent à motiver les travailleurs dans tous les secteurs. Le dialogue intergénérationnel était manifeste dans les échanges entre les participants et l'audience. Que ce soit à l'aide du réseau Femmes Pays et Sécurité, qui offre des opportunités aux filles d'Afrique de l'Ouest, ou par le biais des centres de carrières aidant à développer les capacités novatrices des jeunes, ces derniers sont actifs dans le développement. Les filles et femmes africaines sont largement exclues de la prise de décision sur les questions économiques, sociales et politiques affectant leurs moyens d'existence. La prise en compte du genre permettra d'autonomiser les femmes et les filles dans l'élaboration des politiques, la budgétisation et l'évaluation. Les opportunités d'éducation et de formation professionnelle ainsi que l'accès au financement pour les activités entrepreneuriales, donneront également aux femmes et aux filles les moyens de devenir leaders et acteurs du changement au sein de leur société.

Les bonnes pratiques de la GRD ont été présentées à travers la présentation de quatre études de cas et des premiers résultats des évaluations de l'état des lieux à l'échelle nationale. Les études de cas ont suscité une discussion animée sur les relations entre les résultats et l'intégration régionale. Les ateliers de

validation des évaluations nationales constitueront la base des feuilles de route nationales conduisant à la mise en œuvre des plans d'action.

En s'appuyant sur le travail effectué en 2012 lors de la 5^{ème} réunion annuelle de l'AfCOP, la structure de gouvernance interne de la communauté a été renouvelée et approuvée avec quelques modifications. L'équipe de gestion composée de neuf membres a pour tâche de donner des directives stratégiques et pourrait contribuer à l'identification des thèmes de discussion en ligne, à l'offre de conseils et au travail d'analyse, ainsi qu'aux ateliers d'apprentissage de l'AfCOP, encourager l'adhésion et travailler avec le secrétariat de l'AfCOP sur des directives techniques. Le conseil consultatif a été également renouvelé avec quelques changements et ses membres ont été sélectionnés pour représenter les thèmes clés de la GRD.



L'INITIATIVE « AUTONOMISER LES FEMMES DANS L'AGRICULTURE »

L'ACBF a collaboré en 2012 avec « Femmes Afrique Solidarité » (FAS) et « Gender is My Agenda Campaign » (GIMAC) à la coordination du lancement de l'Initiative d'autonomisation des femmes dans l'agriculture (EWA). EWA encourage et défend l'autonomisation des femmes dans l'agriculture et renforce les capacités des organisations féminines africaines à se mobiliser efficacement autour de ces questions.

Activités en 2013

- Enquête de départ sur l'importance de l'agriculture pour les femmes en Afrique, les éventuels déficits, l'utilisation efficace des ressources et la valeur ajoutée globale. L'exercice sur l'état des lieux a été finalisé dans six pays (Libéria, Burkina Faso, Malawi, Éthiopie, Rwanda et Tanzanie). Deux pays (Sénégal et Djibouti) n'ont pas encore finalisé l'étude.
- Les résultats de l'indice du genre dans l'agriculture et une étude pilote menée dans un échantillon de pays africains ont été présentés lors d'un forum de haut niveau sur l'Initiative EWA organisé lors de la célébration du 50^{ème} anniversaire de l'Union africaine (UA) au 21^{ème} Sommet de mai.
- Une étude de cas des initiatives nationales par les membres de GIMAC a fourni des preuves des interventions à l'échelle la plus basse.
- Les efforts de plaidoyer international en cours visent à mobiliser davantage de leaders, afin d'encourager et consolider l'initiative. Les prochains importants forums sur les politiques économiques sur le continent sont des occasions de sensibilisation sur EWA.
- GIMAC et d'autres organisations féminines ont été sponsorisées pour prendre part au 21^{ème} Sommet de l'UA à Addis-Abeba et à la semaine sur la gouvernance de la Fondation Mo Ibrahim en novembre. Avec ces parrainages, les organisations pourraient participer à d'importantes conférences et réunions régionales, mener le plaidoyer et promouvoir l'autonomisation des femmes dans l'agriculture au cours de l'année. Un dialogue de haut niveau a eu lieu lors de la manifestation « Africa 2.0 » à Addis-Abeba dans le cadre de la célébration de la semaine Mo Ibrahim sur la gouvernance.

4 : TIRER PARTI DE NOS PARTENARIATS POUR BÂTIR UN AVENIR MEILLEUR POUR LE CONTINENT

De gauche à droite, Mr. Damoni Kitabire, de la Banque Africaine de Développement, l'Honorable Chidhakwa, Ministre de l'Environnement et des Ressources Naturelles, Zimbabwe; Professeur Emmanuel Nnadozie, Secrétaire Exécutif de l'ACBF; Mr. Lamine N'Dongo, Conseiller Principal en matière de Résultats, Banque Africaine de Développement, Département de la Qualité et des Résultats et Mr. Amadou Ba, Africa Media Initiative à la 6ième Réunion Annuelle d'AfCOP et du Forum AFRIK4R, Harare, Zimbabwe



L'ENGAGEMENT AUPRÈS DES PARTENAIRES RÉGIONAUX

Étude 2013 – 2014 des besoins en capacités des communautés économiques régionales d'Afrique (CER)

Un des résultats les plus visibles de la croissance économique régulière des pays africains pendant plus d'une décennie est leur engagement dans des programmes de transformation économique à moyen et long terme. Il s'agit là d'un véritable tournant puisque l'Afrique se tourne vers l'avenir plutôt que de rester empêtrée dans des stratégies interminables de réduction de la pauvreté. Pour soutenir cette nouvelle ambition légitime, les pays africains ont reconnu le rôle essentiel du renforcement des capacités dans leurs stratégies de développement. Cette reconnaissance appelle à davantage de cohérence entre les institutions – qu'elles soient africaines ou multilatérales – qui accompagnent financièrement le renforcement des capacités en Afrique et la coopération entre les organisations panafricaines chargées de l'exécuter, de même que les CER. Malheureusement, la coopération entre ces partenaires clés a suivi le schéma traditionnel donateur – bénéficiaire, plutôt que celui des partenariats stratégiques susceptibles de déboucher sur la coordination efficace et l'harmonisation pour des résultats plus tangibles et une mobilisation des ressources nécessaires.

Étant elle-même le fruit d'un partenariat, l'ACBF a toujours privilégié la coopération. C'est dans cet esprit qu'en 2013, la Fondation a mobilisé avec le soutien de la BAD la CUA, le NEPAD, la CEA et un certain nombre de partenaires afin d'actualiser l'enquête 2006 sur les besoins en capacités des CER africaines. L'objectif était d'identifier les déficits de capacités de ces dernières en vue de contribuer aux programmes de renforcement des capacités appuyés par plusieurs institutions. Éclairés par l'évaluation, les programmes de renforcement des capacités supporteront l'élaboration et la mise en œuvre de politiques pour renforcer l'intégration régionale et le commerce en Afrique. L'UA a identifié les CER comme étant les éléments clés d'une intégration régionale réussie du continent. Il est par conséquent essentiel qu'elles renforcent les capacités nécessaires pour soutenir le programme d'intégration régionale du continent.

L'ACBF s'est logiquement vue confier par la BAD la tâche de conduire cet exercice, compte tenu d'une évaluation similaire qu'elle a effectuée avec succès en 2005 – 2006 et qui a débouché sur un rapport qui reste une de ses publications les plus appréciées jusqu'à ce jour.

Réunion initiale

Dès le début, l'ACBF a mobilisé pour l'étude d'autres institutions panafricaines clés, en organisant un atelier de mise en route d'une journée auquel ont pris part les organisations suivantes :

- Partenaires au développement : BAD, Agence de coordination et de planification du NEPAD, Banque mondiale, Afrexim Bank, GIZ, Agence canadienne de développement international

- Centre d'études et de recherches : Institut botswanais d'analyse des politiques de développement (BIDPA), Centre d'analyse des politiques économiques et sociales (CAPE, Burkina Faso), Centre mauritanien d'analyse des politiques (CMAP, Mauritanie), Consortium pour la recherche économique et sociale (CRES, Sénégal), Centre pour l'intégration régionale en Afrique (CRIA, Ghana), Fondation pour la recherche économique et sociale (FRES, Tanzanie), Institut d'études économiques et sociales de la Corne (HESPI) et Institut kényan d'analyse des politiques publiques (KIPPRA).

Rencontre des secrétaires exécutifs

L'ACBF a pris attache avec le NEPAD à travers une réunion entre son secrétaire exécutif et celui du NEPAD en marge du sommet de l'UA à Addis-Abeba en janvier. La réunion a souligné la nécessité d'un partenariat étroit entre l'ACBF et le NEPAD pour une étude. Cette dernière sera partie intégrante du programme de renforcement des capacités que la CUA a demandé au NEPAD de conduire, en partant de l'hypothèse qu'un programme significatif ne peut être élaboré que si les déficits de capacités sont clairement identifiés.

Réunions techniques

Au cours des mois de février et mars, un certain nombre de réunions techniques ont été organisées à l'initiative de l'ACBF et du NEPAD en vue de convenir d'une méthodologie d'enquête commune, d'examiner les moyens pour rendre opérationnelles les décisions prises par les secrétaires exécutifs et de coordonner les approches afin d'éviter des répétitions inutiles.

Enquête sur le terrain

Les CER passées en revue en 2013 étaient l'Union du Maghreb arabe (UMA), la Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), le Marché commun de l'Afrique de l'Est et australe (COMESA), la Communauté économique des États d'Afrique centrale (CEEAC), la Communauté de l'Afrique de l'Est (CEA) et la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC). L'étude sera finalisée en 2014. Le NEPAD et l'ACBF travaillent ensemble sur l'inventaire des besoins en capacités des CER, afin de guider les efforts de renforcement des capacités de la CEA, du PNUD et d'autres acteurs concernés.

LES PRINCIPALES ACTIVITÉS DE MOBILISATION DE RESSOURCES

En 2013, l'ACBF a concentré ses efforts de mobilisation de ressources sur la matérialisation des contributions annoncées par ses partenaires en appui à la mise en œuvre du PSMT III. Au 31 décembre de la même année, les promesses au titre du PSMT III s'élevaient à 189 millions de dollars américains, soit 30 millions de moins que la cible de référence de 218 millions de dollars américains. À la fin de l'année 2013, la Banque mondiale s'est engagée à verser 100 millions de dollars américains, la BAD 50 millions, la Suède 10 millions, le PNUD 1 million et les pays africains membres 28 millions. L'ACBF a également poursuivi sa coopération avec le gouvernement australien sur le projet AACES et a répondu en octobre à un appel à propositions de la Fondation Bill et Melinda Gates.

Partenaires bilatéraux

En dépit de multiples efforts visant à relancer la coopération avec les partenaires traditionnels de l'ACBF, la Suède est restée le seul partenaire bilatéral en 2013 à accompagner le PSMT III.

Partenaires multilatéraux

L'ACBF et ses partenaires multilatéraux ont continué à négocier en 2013 l'appui à la mise en œuvre du PSMT III. Les négociations comprenaient les missions d'évaluation de la Banque mondiale et de la BAD, des missions d'appui à la mise en œuvre, des missions de l'ACBF aux sièges des deux institutions et la restructuration interne ainsi que les mesures d'efficience au sein de l'ACBF. À la suite de cet effort commun, le Conseil d'administration de la Banque mondiale a approuvé la première tranche de son soutien au PSMT III d'un montant de 65 millions de dollars américains. L'ACBF a signé un accord de don pour ce montant avec la Banque mondiale le 12 décembre 2013. Les négociations pour la première tranche de soutien de la BAD au PSMT III ont pris fin en mai 2013. Cependant, l'appui qui s'élève à 4,6 millions de dollars américains n'avait pas encore été approuvé par le conseil d'administration de la banque en fin 2013.

Pays membres africains

Le Cap-Vert a rejoint l'ACBF en tant que 39^{ème} pays membre africain le 23 novembre 2013. Sur les 39 pays membres, 33 ont annoncé des contributions au titre du PSMT III. L'Afrique du Sud qui n'est pas membre officiel de la Fondation, a également promis de soutenir le plan. Les détails des contributions annoncées par les pays africains sont donnés au tableau I.

Projet de mobilisation communautaire Australie – Afrique (AACES)

L'ACBF a poursuivi en 2013 l'exécution du contrat 61.683 avec le DFAT du gouvernement australien par lequel la Fondation appuie AACES. Pour remplir ce contrat, la Fondation a signé un accord de siège avec le gouvernement du Kenya le 25 février 2013 pour l'ouverture d'un bureau dans le pays. En juillet 2013, l'équipe affectée à ce projet a déménagé de Harare à Nairobi, ce qui a considérablement amélioré la communication avec les partenaires australiens de la Fondation (gouvernement et ONG).

Tableau I: Contributions annoncées des pays membres africains et paiements effectués au titre du PSMT III au 31 décembre 2013
 (Les paiements reçus en 2014 ne figurent pas dans ce tableau)

Pays	Promesses de contributions (USD)	Paiements en 2012 (USD)	Paiements en 2013 (USD)	Total versé au 31 décembre 2013 (USD)	Solde impayé au 31 décembre 2013 (USD)	% impayé
Bénin	500 000	-	-	-	500 000	100 %
Burkina Faso	500 000	97 750	99 950	197 700	302 300	60 %
Burundi	500 000	86 716	83 303	170 019	329 981	66 %
Cameroun	750 000	-	750 000	750 000	-	0 %
Cap-Vert	500 000	-	-	-	500 000	100 %
République centrafricaine	500 000	-	-	-	500 000	100 %
Tchad	1 000 000	192 731	-	192 731	807 269	81 %
République démocratique du Congo	750 000	-	-	-	750 000	100 %
République du Congo	1 000 000	140 000	-	140 000	860 000	86 %
Côte d'Ivoire	2 000 000	-	-	-	2 000 000	100 %
Djibouti	500 000	-	100 000	100 000	400 000	80 %
Ethiopie	250 000	-	49 980	49 980	200 020	80 %
Gabon	1 200 000	-	480 000	480 000	720 000	60 %
Gambie	500 000	50 969	29 481	80 450	419 550	84 %
Ghana	1 500 000	-	-	-	1 500 000	100 %
Guinée	500 000	-	500 000	500 000	-	0 %
Kenya	500 000	100 000	-	100 000	400 000	80 %
Libéria	500 000	-	-	-	500 000	100 %
Malawi	500 000	-	-	-	500 000	100 %
Mali	500 000	111 775	315 374	427 149	72 851	15 %
Mauritanie	500 000	-	-	-	500 000	100 %
Namibia	250 000	50 000	50 000	100 000	150 000	60 %
Niger	500 000	-	-	-	500 000	100 %
Nigéria	5 000 000	-	3 459 796	3 459 796	1 540 204	31 %
Rwanda	600 000	-	600 000	600 000	-	0 %
Sénégal	500 000	-	-	-	500 000	100 %
Sierra Leone	750 000	-	-	-	750 000	100 %
Afrique du Sud	500 000	-	166 667	166 667	333 333	67 %
Swaziland	500 000	40 177	292 839	333 016	166 984	33 %
Tanzanie	1 500 000	297 000	-	297 000	1 203 000	80 %
Togo	500 000	-	99 950	99 950	400 050	80 %
Ouganda	600 000	-	-	-	600 000	100 %
Zambie	500 000	120 873	79 966	200 839	299 161	60 %
Zimbabwe	1 500 000	750 000	750 000	1 500 000	-	0 %
Total	28 150 000	2 037 991	7 907 306	9 945 297	18 204 703	64,7 %

5: LES ACTEURS—NOTRE PERSONNEL DÉVOUÉ AU 31 DÉCEMBRE 2013

PERSONNEL DE L'ACBF

Grace Kaimila-Kanjo	Directrice de l'exploitation (Malawi)	Mekonnen Mekasha	Chargé du budget et des finances (Ethiopie)
Aubrey Phiri	Directeur des finances (Malawi)	Edem Messa-Gavo	Expert en suivi et évaluation (Togo)
Dieynaba Tandian	Chef du personnel (Sénégal)	Gallina Moutou	Agent d'administration (Congo Brazzaville)
Coffi Noumon	Directeur régional des opérations, Afrique de l'Ouest et du Centre (Bénin)	Thomas Moyo	Expert en suivi et évaluation (Zambie)
Roger Atindehou	Directeur des opérations, Afrique de l'Est et australe (Bénin)	Robert Nantchouang	Expert en gestion des connaissances (Cameroun)
Bakary Koné	Directeur des affaires extérieures et des partenariats (Côte d'Ivoire)	Beruk Negash	Administrateur de programme (Ethiopie)
Shupikayi Chimhini	Conseiller juridique (Zimbabwe)	Sophie Ncube	Assistant du Chef du personnel (Zimbabwe)
Kobena Hanson	Responsable connaissances et apprentissage (Ghana)	Claude Sinzogan	Administrateur de programmes principal (Bénin)
James Kakooza	Responsable suivi et évaluation (Ouganda)	Claude Sokpor	Chargé des décaissements (Togo)
Geremew Woldeyohannes	Responsable audit interne (Ethiopie)	Chriswell Vava	Agent des TIC (Zimbabwe)
Dickson Antwi	Administrateur de programmes principal (Ghana)	Grace Wamala	Administrateur de programmes (Ouganda)
Folasade Ayonrinde	Administrateur de programmes principal (Nigéria)	Marie-Thérèse Bampassy-	
Siaka Coulibaly	Administrateur de programmes principal (Burkina Faso)	Kadurira	Attaché de direction (Sénégal)
Ernest Etti	Administrateur de programmes principal (Cameroun)	Aku Burawudi	Agent du protocole (Togo)
Nyawira Miano	Administrateur de programmes principal (Kenya)	Jasca Chamusanga	Secrétaire administratif (Zimbabwe)
Franklin Mutahakana	Administrateur de programmes principal (Ouganda)	Mollyn Chimuka	Secrétaire administratif (Zimbabwe)
Fasil Yilma Tekeleselassie	Responsable des TIC (Ethiopie)	Senzeni Chingonzo	Secrétaire administratif (Zimbabwe)
Caroline Alupo	Chargé de la gestion des risques et contrôle (Ouganda)	Rose Chipfupa	Secrétaire administratif (Zimbabwe)
Fatim Basse-Maiyaki	Administrateur de programme (Sénégal)	Lindiwe Dube	Secrétaire spécial (Afrique du Sud)
Kwabena Boakye	Expert en suivi et évaluation (Ghana)	Patience Jambaya	Secrétaire agent comptable (Zimbabwe)
Oula Coulibaly	Administrateur de programme (Burkina Faso)	Phumuzile Khumalo	Secrétaire administratif (Zimbabwe)
Stephane Eboko	Chargé de la mobilisation de ressources (Cameroun)	Allen Machezano	Secrétaire administratif et magasins (Zimbabwe)
Ebbah Gadaga	Chargé des ressources humaines (Zimbabwe)	Cathrine Mambosasa	Secrétaire administratif (Zimbabwe)
Alfred Gumbwa	Bibliothécaire (Zimbabwe)	Theodora Mapfumo	Secrétaire administratif (Zimbabwe)
Ali Hissein	Chargé de la gestion des risques et du contrôle (Tchad)	Walter Mangwende	Secrétaire aux publications (Zimbabwe)
Rutendo Kambarami	Chargé des communications (Zimbabwe)	Patricia Muganhu	Secrétaire administratif (Zimbabwe)
Jules Roger Ketcha Nzoundji	Chargé des décaissements (Cameroun)	Memory Munyurwa	Secrétaire agent comptable (Zimbabwe)
Guy-Roland Kone	Auditeur interne (Côte d'Ivoire)	Barbra Pasipanodya	Chargé de voyage (Zimbabwe)
Teza Kowa	Agent comptable (Zambie)	Thomas Sipapate	Chargé des TIC (Zimbabwe)
Towera Luhanga	Administrateur de programme (Malawi)	Veronica Sithole	Chargé des approvisionnements (Zimbabwe)
Tendayi Makuyana	Chargé des décaissements (Zimbabwe)	Jonathan Sithole	Secrétaire principal au transport (Zimbabwe)
		Rodreck Gwidiba	Aide-commis (Zimbabwe)

