



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

# Rapport annuel 2014

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



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

Le rapport annuel de 2014 démontre le rôle de l'ACBF dans le renforcement des capacités en Afrique et partage les leçons ainsi que les meilleures pratiques. L'ACBF s'est engagée dans la voie des réformes et s'est réalignée afin de répondre aux besoins émergents en renforcement de capacités de l'Afrique.

## L'ACBF EN BREF

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

### Vision

Une Afrique capable de réaliser son propre développement.

### Mission

Établir des partenariats stratégiques, offrir un appui technique et rendre accessibles les connaissances pertinentes liées au renforcement des capacités en Afrique.

## Membres

---

Les organisations internationales et les pays suivants ont accordé leur appui à l'ACBF:

## Partenaires multilatéraux

---



La Banque mondiale



La Banque africaine  
de développement



Le Programme des Nations  
Unies pour le développement

## Partenaires bilatéraux

---

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

## Partenaires africains (en Décembre 2014)

---

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

## Tables des Matières

### Section 1

Lettre de transmission au Conseil des gouverneurs	3
Abréviations et acronymes	4
Conseil des gouverneurs de l'ACBF	7
Conseil d'administration de l'ACBF	8
Membres indépendants du Comité d'audit et des risques	8
Message du Président du Conseil des gouverneurs	9
Message du Président du Conseil d'administration	11
Message du Secrétaire exécutif	13

### Section 2

OPÉRATIONS DE L'ACBF	15
Contexte régional pour l'ACBF en 2014: Nouveaux domaines de travail et orientation stratégique	15

### Section 3

IMPACT ET RÉSULTATS EN 2014	21
Renforcement des capacités du secteur public dans le Soudan du Sud	21
Investissements dans le renforcement des capacités	23

### Section 4

PRODUCTION ET PARTAGE DES CONNAISSANCES	25
Rapport 2014 sur les capacités en Afrique: les impératifs de capacités d'intégration régionale	26
Réseau de connaissances	28

### Section 5

POINTS SAILLANTS	31
Faits marquants de 2014	31
Partenariats	35
Perspectives pour les priorités de l'année 2015	38
L'ACBF en chiffres	40



## Lettre de transmission au Conseil des gouverneurs

15 août 2015

Monsieur le Président,

J'ai l'honneur de présenter au Conseil des gouverneurs de l'ACBF le rapport annuel du Conseil d'administration de l'ACBF pour la période allant du 1er janvier 2014 au 31 décembre 2014. Les états financiers vérifiés et le rapport du cabinet d'audit externe sont présentés en annexe.

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

*Callisto Madavo Enias*

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



## Abréviations et acronymes

AACES	Projet de mobilisation communautaire Australie-Afrique
ACBF	Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique
ACAP	Accord commercial de l'Asie et du Pacifique
AfCOP	Communauté africaine de pratiques
Afrik4R	Initiative Afrique pour les résultats
AOC	Afrique de l'Ouest et Centrale
ARC	Mutuelle panafricaine de gestion des risques
ASEAN	Association des nations de l'Asie du Sud-Est
AWDF	Fonds de développement des femmes africaines
BAD	Banque africaine de développement
CAE	Communauté de l'Afrique de l'Est
CAE-PRC	Projet de renforcement des capacités de la Communauté de l'Afrique de l'Est
CAMERCAP-PARC	Centre d'analyse des politiques économiques et sociales du Cameroun
CEA	Commission économique des Nations unies pour l'Afrique
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CER	Communauté économique régionale
CES	Service des cadres de carrière
CODESRIA-PRC	Projet de renforcement des capacités du Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique
COMESA	Marché commun de l'Afrique de l'Est et australe
CSS	Coopération sud-sud
CUA	Commission de l'Union africaine
DFAT	Département des Affaires étrangères et du Commerce
EG	Équipe de gestion
EVD	Maladie à virus Ebola
EWA	Autonomiser les femmes dans l'agriculture
FARDC	Forces armées de la République démocratique du Congo
GC	Gestion des connaissances
GES	Groupe d'études stratégiques
GFP	Gestion des finances publiques
GIMPA	Ghana Institute of Management and Public Administration
GPE	Gestion de la politique économique
GRD	Gestion axée sur les résultats de développement
HESPI	Institut d'analyse des politiques économiques et sociales de la Corne de l'Afrique

IASB	Bureau international pour les normes comptables
ICA	Indicateur de capacités en Afrique
IFRIC	Comité d'interprétation des normes internationales d'information financière
IFRS	Norme internationale d'information financière
IGAD	Autorité intergouvernementale pour le développement
IMAO-CBP	Institut monétaire de l'Afrique de l'Ouest (Programme de renforcement des capacités)
LensCD	Réseau d'apprentissage sur le renforcement des capacités
ME	Mémorandum d'entente
MEFMI	Institut de gestion macroéconomique et financière de l'Afrique de l'Est et Australe
MINDS	Institut Mandela pour les études de développement
MPRAP	Projet de recherche et analyse des politiques au Malawi
NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
NILS-CBP	Projet de renforcement des capacités de l'Institut national d'études législatives
OMD	Objectif du millénaire pour le développement
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	Organisation non gouvernementale
OPD	Départements des opérations
OSC	Organisation de la société civile
PAC	Position africaine commune
PFGSP -GIMPA	Programme de formation en gestion du secteur public de l'Institut de gestion et d'administration publique du Ghana
PFM	Gestion des finances publiques
PGA	Perspectives de la gouvernance en Afrique
PIC	Comité des instituts d'analyse des politiques économiques
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
PRLRP	Réhabilitation des projets et processus de recouvrement des prêts
PSL-CBP	Parlement de la Sierra Léone (Projet de renforcement des capacités)
PSMT	Plan stratégique à moyen terme
PSMTP-GIMPA	Programme de formation à la gestion du secteur public, Institut ghanéen de gestion et administration publique
RCA	République centrafricaine
RDC	République démocratique du Congo
RICA	Rapport sur les indicateurs des capacités en Afrique
SGI	Système de gestion des informations
SIDA	Agence suédoise de développement international
SPLA	Armée populaire de libération du Soudan
SPLM	Mouvement de libération du peuple du Soudan
SSCAP	Projet de renforcement des capacités du Soudan du Sud
S&E	Suivi et évaluation

TIC	Technologies de l'information et de la communication
TPSF	Fondation du secteur privé en Tanzanie
UE	Union européenne
UMA	Union du Maghreb Arabe
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
WAIFEM CBP	Institut ouest-africain de gestion financière et économique (Programme de renforcement des capacités)
ZEPARU	Unité de recherche et analyse des politiques au Zimbabwe

## Conseil des gouverneurs

Pays/Institution	Gouverneur	Pays/Institution	Gouverneur
Gabon	S.E. Christian Magnagna (Président)	Kénya	S.E. Henry Rotich
BAD	Pr Mthuli Ncube puis Dr. Steve Kayizzi Mugerwa	Libéria	S.E. Amara M. Konneh
Béni	S.E. Marcel A. de Souza	Madagascar	S.E. Raveloharison Herilanto
Botswana	M. Kelapile Ndobano	Ile Maurice	S.E. Charles Gaëtan Xavier Luc Duval
Burkina Faso	S.E. Lucien Marie Noël Bembamba	Malawi	S.E. Goodall Gondwe
Burundi	S.E. Abdallah Tabu Manirakiza	Mali	S.E. Cheickna Seydi Ahmadi Diawara
Cameroun	S.E. Nganou Djoumessi Emmanuel	Mauritanie	S.E. Sidi Ould Tah
Canada	M. Michael Brownell	Namibie	M. Tom Alweendo
République Centrafricaine	S.E. Florence Limbio	Niger	S.E. Dr. Amadou Boubacar Cisse
Tchad	S.E. Mariam Mahamat Nour	Nigéria	S.E. Dr. Ngozi Okonjo-Iweala
Congo (Brazzaville)	S.E. Gilbert Ondongo	Norvège	Mme Ragnhild Dybdahl
Congo (RDC)	S.E. Célestin Vunabandi Kanyamihigo	Rwanda	S.E. l'Ambassadeur Claver Gatete
Côte d'Ivoire	S.E. Madame Niale Kaba	Sao Tomé & Príncipe	S.E. Agostinho Quaresma dos Santos Afonso Fernandes
Danemark	M. Thomas Juel. Thomsen	Sénégal	S.E. Amadou Ba
Djibouti	S.E. Ilyas Dawaleh	Soudan	M. Badredeen Mahmoud
Ethiopie	S.E. Sufian Ahmed	Swaziland	S.E. Martin G. Dlamini
France	Mme Aline Fortin (alternative)	Suède	S.E. l'Ambassadeur Lars Ronnäs
FMI	Mme Antoinette Sayeh	Sierra Léone	S.E. Foday B.L. Mansaray
Finlande	M. Jorma Suvanto	Tanzanie	S.E. Saada Salum
Gambie	S.E. Dr. Momodou Tangara	Togo	S.E. Pr Kako Nubukpo
Ghana	S.E. Seth Terkper	Ouganda	S.E. Maria Kiwanuka
Grèce	S.E. l'Ambassadeur Christos Salamanis	PNUD	M. Abdoulaye Mar Dieye
Guinée-Bissau	S.E. Dr. Abubacar Demba Dahaba	USA	Mme Becky Erkul
Guinée (Conakry)	S.E. Mohamed Diaré	Banque mondiale	M. Makhtar Diop
Inde	S.E. l'Ambassadeur Jeitendra Kumar Tripathi	Zambie	S.E. Alexander B. Chikwanda
		Zimbabwe	S.E. Patrick Anthony Chinamasa

CONSEIL  
D'ADMINISTRATION  
DE L'ACBF



Callisto Enias Madavo  
(Président)



Charlotte Osei  
Vice-présidente



Mme Gun-Britt  
Andersson



Bernadette Dia  
Kamgnia



Fatima Kassam



Huguette Labelle



Shehu Abubakar Misau



Lebogang Motlana



Mor Seck



Soumare Aminata  
Sidibe



Godfrey Simbeye



Emmanuel Nnadozie



Kabir Ahmed



Eddie Ouko



Elias Pungong

**Membres indépendants du Comité d'audit et des risques**

## Message du Président du Conseil des gouverneurs



S.E. le Ministre Christian Magnagna,  
Président du Conseil des gouverneurs  
de l'ACBF

Je remercie les partenaires et les gouverneurs de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) pour la confiance qu'ils ont placée en moi en tant que président du Conseil des gouverneurs. Je tiens également à rendre hommage à mon prédécesseur, l'honorable Dr Ngozi Okonjo-Iweala, pour l'excellent leadership dont elle a fait preuve pendant son mandat et pour avoir eu à superviser une période passionnante. La Fondation s'est engagée sur la voie des réformes. Dès que celles-ci seront pleinement mises en œuvre, elles permettront à l'ACBF de réaliser des avancées significatives vers sa durabilité. C'est dire qu'il ne sera guère aisé de se hisser au niveau de cet illustre prédécesseur.

Je tiens également à exprimer ma gratitude au professeur Emmanuel Nnadozie, le Secrétaire exécutif de l'ACBF, et à l'ensemble du personnel du Secrétariat exécutif de la Fondation pour m'avoir accueilli à Harare lors de ma visite en août à la suite de ma nomination au poste de président en juin.

En 2014, l'ACBF s'est réalignée sur les priorités continentales, en vue de faire du renforcement des capacités l'épine dorsale du développement de l'Afrique. Le fait d'aligner le travail de la Fondation sur les besoins émergents de l'Afrique permettra au travail de la Fondation de devenir de plus en plus pertinent par le biais de sa contribution au développement de la feuille de route de l'Union africaine, dans le cadre de l'Agenda 2063. La Fondation continuera à appuyer la Commission de l'Union africaine et les pays africains dans les efforts qu'ils déploient pour répondre à leurs problèmes de capacités. En particulier, elle contribuera à bien articuler les dimensions de capacités de l'Agenda 2063 et à les intégrer dans les plans de développement nationaux. En se positionnant stratégiquement en tant que pilier en renforcement de capacités dans l'Agenda 2063, la



Fondation a un rôle central dans l'amélioration de la mise en œuvre réussie du plan de développement de l'Afrique.

La crise d'Ebola dans certains pays de l'Afrique de l'Ouest a mis en évidence la nécessité de plus grandes capacités. Elle a révélé au monde la faiblesse alarmante du niveau de préparation de l'Afrique pour faire face aux défis posés par des situations d'urgence et a mis en exergue les crises qui entravent le développement du continent.

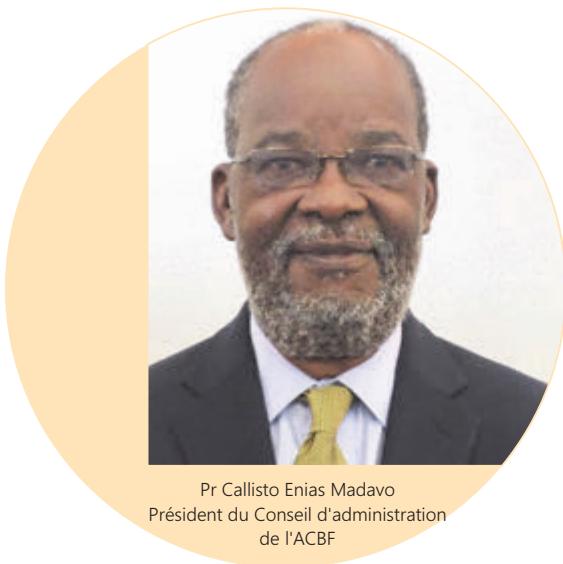
Il est impératif que l'Afrique prenne les devants dans le financement des efforts de renforcement des capacités à travers le continent. Le comité permanent du Conseil des gouverneurs de l'ACBF sur la mobilisation des ressources a été d'accord sur ce point lors de sa réunion inaugurale tenue à Lomé au Togo, les 4 et 5 novembre 2014.

Les efforts de l'ACBF pour mobiliser les ressources doivent bénéficier de l'appui politique des pays africains. La Fondation doit travailler à la poursuite et à la consolidation de la coopération avec les partenaires multilatéraux et non-africains.



S.E. le Ministre Christian Magnagna,  
Président du Conseil des gouverneurs de l'ACBF





## Message du Président du Conseil d'administration

Je remercie le Conseil des gouverneurs de la Fondation pour m'avoir accordé sa confiance en me nommant président du Conseil d'administration de l'ACBF. Je tiens également à rendre hommage à mon prédécesseur, M. Paul Baloyi, pour l'excellent leadership qu'il a contribué à mettre en place et pour le travail qu'il a accompli à la barre.

J'ai pris mes fonctions à un moment clé de l'histoire de la Fondation. La Fondation est proche de la fin de troisième Plan stratégique à moyen terme (PSMT III) qui va de 2012 à 2016. L'ACBF profite de l'opportunité qu'offre ce moment pour réfléchir sur les progrès réalisés afin de rester en droite ligne des objectifs du PSMT III, indépendamment des défis financiers et de l'évolution des priorités du continent. Les travaux sur le quatrième Plan stratégique à moyen terme sont déjà en cours.

En 2014, la Fondation a entamé le processus d'auto-transformation pour devenir une organisation efficace et axée sur les résultats.

La Fondation a mis en œuvre une série de réformes internes telles que le redimensionnement et la restructuration de l'équipe de son Secrétariat exécutif, l'augmentation des réunions de son Conseil d'administration en vue d'un meilleur contrôle de l'ACBF, et l'amélioration de la gouvernance. Elle a également pris des mesures pour améliorer la conception des projets et renforcer les capacités des bénéficiaires de dons en vue d'une mise en œuvre et d'un suivi de projets efficaces. Des actions systématiques ont été prises pour améliorer continuellement la qualité de l'évaluation.

La Fondation est également en train d'établir des priorités et d'échelonner ses opérations en vue de la réussite externe. Elle s'est «décentralisée» en ouvrant un

bureau à Accra au Ghana, pour se rapprocher de ses activités de même que des intervenants et des bénéficiaires de dons en Afrique de l'Ouest et Centrale. Un projet a été établi à Nairobi au Kenya et il est prévu d'établir une antenne à Addis-Abeba en Éthiopie, car l'ACBF est convaincue qu'il est important et stratégique de le faire. Au cours de l'exercice de référence, notre attention s'est tournée vers la relance de notre partenariat avec les partenaires traditionnels. Le partenariat entre l'ACBF et la Fondation Bill et Melinda Gates prouve que la diversification de nos sources de financement est une excellente option à prendre en compte si nous voulons, sur le long terme, établir la durabilité de la Fondation.

Il est important que les pays membres continuent de respecter leurs engagements financiers, parce que notre avenir dépend de leurs contributions. L'Afrique doit nécessairement s'engager à fournir des efforts pour son propre développement, et le développement passe par le renforcement des capacités. Nous apprécions les efforts déployés par les pays membres en vue de appuyer le travail de la Fondation et exhortons les pays encore à la traîne à respecter leurs engagements vis-à-vis du appui du travail de l'ACBF dont ils sont également les principaux bénéficiaires. Nous travaillons actuellement avec les partenaires internationaux qui ont pris des engagements pour le PSMT III pour voir comment faciliter le décaissement des tranches restantes.

La configuration du Conseil d'administration de la Fondation a changé. J'ai ainsi le grand plaisir d'accueillir officiellement ses nouveaux membres : Mme Fatima Kassam et M. Godfrey Simbeye. Mme Fatima Kassam qui est économiste désire passionnément transformer les possibilités infinies de l'Afrique en des réalités pratiques dimensionnées par le biais d'une judicieuse combinaison

de bonnes idées, de personnes et de capitaux. Elle est directrice du personnel à l'Agence spécialisée de la capacité de risque en Afrique basée en Afrique du Sud depuis janvier 2014. M. Godfrey Simbeye est le directeur exécutif de la Fondation du secteur privé en Tanzanie (TPSF), une organisation faitière efficace des membres du secteur privé, ayant la capacité de mobiliser plus de 4 millions d'entrepreneurs dans l'ensemble du pays.

Je conclurai en remerciant mes collègues membres du Conseil pour leur contribution au cours de l'exercice de référence. Je remercie particulièrement le Secrétaire exécutif de l'ACBF et son personnel dont le dévouement à la Fondation en ces temps de transformation a été sans limite.

L'appui continu apporté par le Conseil des gouverneurs de la Fondation est très apprécié.

*Callisto Madavo*

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





Pr Emmanuel Nnadozie  
Secrétaire exécutif de l'ACBF

## Message du Secrétaire exécutif

2014 a été une année charnière pour la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique dans ses efforts de renforcement durable des capacités en Afrique. La Fondation a continué à appuyer les efforts du continent en renforcement des capacités en vue de la formulation et de la gestion des politiques économiques et afin de parvenir à une meilleure administration publique et à une gestion financière transparente et responsable. Elle a soutenu le développement des statistiques, un contrôle efficace des gouvernements par les parlements, l'amélioration de la participation de la société civile et du secteur privé dans l'élaboration des politiques économiques. Ces contributions efficaces, l'ACBF a pu les réaliser grâce à l'énorme appui de ses pays membres africains et non-africains et de ses partenaires multilatéraux - Banque africaine de développement, Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et Banque mondiale.

L'ACBF a répondu aux priorités continentales en engageant des réformes majeures et en adoptant un nouveau modèle de travail, qui ont fait d'elle une organisation ciblée, efficace, mieux gérée, axée sur les résultats et plus durable. Cette restructuration permettra à la Fondation d'accroître son efficacité et de maximiser son impact en Afrique.

Le fait saillant a été l'ouverture du bureau d'Accra au Ghana pour l'Afrique de l'Ouest et centrale (AOC), et le bureau de Nairobi au Kenya. Le bureau d'Accra, qui est désormais pleinement opérationnel, rapproche davantage la Fondation de ses partenaires afin d'assurer une plus grande efficacité.

Le bureau de Nairobi s'occupe du partenariat stratégique entre l'ACBF et le Ministère australien des Affaires étrangères et du Commerce (DFAT). Son objectif est de renforcer le partage des connaissances et l'apprentissage dans le Projet de mobilisation communautaire Australie-Afrique (AACES). AACES est un partenariat entre DFAT, 10 organisations non gouvernementales australiennes (ONG), et leurs partenaires basés

en Afrique, y compris les ONG, les homologues gouvernementaux et les collectivités locales.

La Fondation a également organisé un atelier à Addis-Abeba, en Éthiopie, et a coordonné la rédaction de documents afin d'obtenir un document de position commune pour le premier sommet États-Unis/Afrique à Washington DC, entre un président américain en exercice et les dirigeants africains. Son objectif était de renforcer les liens entre les États-Unis et l'Afrique. Les documents ont présenté une position africaine unifiée et consolidée sur les questions relatives aux relations américano-africaines.

Un nouveau partenariat stratégique avec la Fondation Bill et Melinda Gates appuie les organisations de la société civile sur le continent dans la promotion des politiques de lutte antitabac par des taxes sur le tabac, l'interdiction de la publicité sur le tabac, l'utilisation des emballages portant des inscriptions d'avertissement et la promotion des environnements sans fumée.

Un autre jalon important est que le Comité de mobilisation des ressources du Conseil des gouverneurs a tenu sa première réunion à Lomé, au Togo, les 4 et 5 novembre 2014, en vue d'élaborer un plan de travail annuel pour ses activités.

Le site Internet de l'ACBF a également été amélioré en septembre 2014 et a été rendu plus convivial à nos divers publics. La visite sur ce site doté de pages en anglais et en français, a augmenté, et davantage de personnes prennent connaissance de nos activités. Nos produits de connaissances sont également plus accessibles à travers une bibliothèque virtuelle améliorée. Il est tout à fait encourageant de savoir que les visites sur le site ont plus que doublé, et proviennent davantage de pays africains, surtout francophones.

La diffusion des produits de la connaissance de la Fondation sur le renforcement des capacités s'est également améliorée et la plupart des produits d'apprentissage de la Fondation sont maintenant accessibles en anglais et en français.

L'ACBF a renforcé les capacités de recherche dans le Marché commun pour l'Afrique orientale et australe en accordant un don de 3 millions US\$ à son secrétariat. Nous avons également continué notre appui à l'étude du ZEPARU sur les politiques minières au Zimbabwe, et 23 des groupes d'experts que nous appuyons ont été classés parmi les 65 meilleurs groupes d'experts en Afrique sub-saharienne par le Rapport 2014 du Go To Think Tank Index.

L'ACBF a continué à maintenir ses partenariats traditionnels à travers les renouvellements de protocoles d'entente afin de renforcer les partenariats qui se poursuivent pour la seconde moitié de la mise en œuvre PSMT III.

Mis au défi par des changements dans le paysage de la mobilisation des ressources, nous nous concentrons davantage sur la mobilisation des ressources au niveau local. Et les pays africains membres ont réagi en s'engageant à poursuivre le financement du PSMT III.

L'épidémie de la maladie à virus Ebola (EVD) en 2014 a démontré que, malgré des progrès significatifs en capacités au cours des deux dernières décennies, l'Afrique reste confrontée à des contraintes humaines, institutionnelles et sociétales graves et n'est pas prête à répondre, de manière adéquate, à des situations d'urgence. Le continent doit investir continuellement dans le renforcement des capacités afin de pouvoir anticiper, prévenir et gérer des crises similaires. La Fondation va continuer à augmenter sa pertinence vis-à-vis du continent à travers son implication dans la plate-forme multi-agences comprenant l'Union africaine, la Banque africaine de développement et l'Organisation des Nations Unies comme un pilier du renforcement des capacités pour la mise en œuvre de l'Agenda 2063, et poursuivra ses efforts pour répondre aux lacunes et aux besoins en capacités du continent par rapport à cet Agenda.



Pr Emmanuel Nnadozie  
Secrétaire exécutif de l'ACBF

## 02

## OPÉRATIONS DE L'ACBF



**Contexte régional  
pour l'ACBF en 2014:  
Nouveaux domaines  
de travail et  
orientation  
stratégique**

Sur le continent, l'ACBF a renforcé depuis 1991 les capacités des gouvernements, des organisations de la société civile et du secteur privé afin qu'ils développent et mettent en œuvre des politiques efficaces en matière de réduction de la pauvreté et de croissance économique, et ensuite organisent le plaidoyer sur toutes ces activités. En 2014, l'on a prévu que les taux de croissance dans les économies africaines devaient atteindre 5,2% contre 4,7% en 2013. Le continent continue, cependant, de faire face aux défis qui menacent sa croissance et son développement durable. L'on ne saurait discuter du renforcement des capacités en Afrique sans examiner le contexte politique et économique du continent.

Les élections sont devenues un élément régulier dans la région, avec des élections présidentielles en Algérie, au Botswana, en Egypte, en Guinée Bissau, au Malawi, au Mozambique, en Namibie, en Afrique du Sud et en Tunisie en 2014, mais des défis aux élections libres, justes et crédibles demeurent. Aggravant ces défis sont des commissions électorales faibles et l'absence de mécanismes appropriés de règlement des différends. Aussi, la démocratie se détériore dans plus d'une douzaine de pays.

Bien que les conflits violents et les guerres civiles de grande envergure soient en baisse, des poches de tensions et d'insurrection latentes et la résurgence des coups d'état ont troublé la région. Par exemple, malgré les pourparlers de paix et un cessez-le-feu en République centrafricaine (RCA), les violents affrontements entre les « Anti-Balaka » et les « Séléka » ne diminuent guère. En République démocratique du Congo (RDC), les forces armées de la République démocratique du Congo (FARDC) ont continué leurs affrontements avec les troupes rebelles. Et au Nigéria, l'activité du groupe islamiste Boko Haram continue de ravager le nord-est, avec des attaques contre des civils et l'enlèvement d'écolières. La guerre civile entre l'Armée de libération des peuples du Soudan (SPLA) et le Mouvement de

libération des peuples du Soudan (SPLM) s'est intensifiée en 2014, entraînant la mort de nombreuses populations civiles et des déplacements de personnes. Les défis à relever pour prévenir et mettre fin aux conflits sont la faiblesse des structures institutionnelles, l'expertise limitée dans la médiation des conflits, les ressources insuffisantes, le manque de volonté politique, et une mauvaise coordination entre les organismes régionaux et internationaux.

Malgré ces conflits, le continent a continué à enregistrer une croissance économique solide, grâce à l'augmentation des investissements dans les infrastructures, une productivité accrue dans l'agriculture, une hausse dans le secteur des services, et le resserrement des liens commerciaux avec les partenaires extérieurs à la région. La production manufacturière sur le continent se développe aussi rapidement que le reste de l'économie. La croissance est encore plus rapide dans les services qui ont progressé à un taux moyen de 2,6% par personne à travers l'Afrique entre 1996 et 2011. De nombreux pays, dont l'Éthiopie, le Ghana, le Kenya, le Mozambique et le Nigéria, ont révisé leurs estimations du PIB pour tenir compte de leur croissance dans les secteurs non liés aux ressources. Cependant, les dangers liés à la dépen-





dance croissante vis-à-vis des marchés extérieurs et à la sensibilité des économies africaines aux chocs contre ces marchés provoquent une certaine inquiétude. Les investissements étrangers directs en Afrique ont augmenté de 5% en 2012 et de 10% en 2013, malgré la stagnation mondiale. Les investisseurs étrangers ont diversifié leurs investissements dans les secteurs émergents hors denrées dans les pays pauvres en ressources. Près d'un tiers des investissements étrangers sont dans les services financiers. Les pays riches en ressources naturelles comme l'Angola, le Botswana et le Nigéria, continuent de diversifier les investissements pour englober les secteurs agricoles, technologiques et de services financiers.

Convertir la croissance économique en création d'emplois est un nouveau défi. Selon 'Perspectives économiques en Afrique 2013', le chômage des jeunes en Afrique sub-saharienne est estimé à plus de 20%. Les jeunes âgés de 15 à 25 ans représentent plus de 60% de la

population du continent et 45% de sa population active. Avec des taux de fécondité élevés qui traduisent une démographie dynamique, la population de l'Afrique est de plus en plus jeune, et la proportion des jeunes dans la population totale doit dépasser 75% en 2015. Une stratégie de croissance économique axée sur la création d'emplois va non seulement créer des emplois pour les jeunes, mais créera aussi un marché de consommateurs pour les biens et services produits localement. Les gouvernements africains devront envisager des politiques économiques visant à améliorer les normes de travail et la protection sociale pour les jeunes.

La maladie à virus Ebola (EVD) ou épidémie d'Ebola en 2014 qui a frappé la Sierra Léone, le Libéria, la Guinée et, dans une certaine mesure, le Nigéria et le Sénégal est devenue la pire épidémie de la maladie depuis sa découverte en 1976. Selon l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), elle a touché quelque 20,000 personnes. La

faiblesse des systèmes de santé, les mauvaises procédures de contrôle des maladies et de prévention, et un manque de personnel de santé formé et équipé sont apparus comme étant les principaux facteurs de la propagation rapide de la maladie. Ceci a mis en lumière l'urgente nécessité pour le renforcement des capacités dans le secteur de la santé afin de contrôler et d'atténuer la survenue d'une crise similaire. L'accent sera mis sur le renforcement des capacités nationales de recherche pour développer et mettre en œuvre des politiques efficaces à l'effet de renforcer les systèmes de santé afin de combattre les épidémies futures.

L'Afrique est en bonne voie pour atteindre trois des huit objectifs du millénaire pour le développement (OMD): l'éducation primaire universelle; l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes; et la lutte contre le VIH/sida, la tuberculose et d'autres maladies. Cependant, le continent ne pourra pas atteindre les cinq objectifs restants d'ici à la fin de 2015, date limite pour la réalisation des OMD. Comme l'échéance de 2015 approche à grands pas et que l'attention se porte au-delà de cette date, la Position commune de l'Afrique (PAC) sur l'Agenda post-2015, adoptée par les gouvernements africains en janvier 2014, présente la transformation économique structurelle et la croissance inclusive comme des domaines prioritaires.

Pour réaliser toute forme de transformation économique, il faudra d'énormes investissements et un grand financement, lesquels ont tous baissé en raison de la récente crise économique. Le continent a été fortement tributaire de l'aide financière extérieure pour son programme de développement et aura besoin de renforcer ses capacités

pour participer activement aux négociations et aux décisions sur le financement de l'Agenda post-2015. Le continent pourrait également examiner d'autres possibilités de mobilisation des ressources financières pour financer sa croissance et son développement. Par exemple, les engagements des gouvernements et entreprises africains avec les institutions financières des marchés émergents pourraient se révéler déterminants dans le déblocage des portails non-traditionnels de financement pour la croissance économique et le développement. Les ressources nationales doivent également être mobilisées.

La récession économique et la réduction de l'aide bilat





érale à l'Afrique due à cette récession, ont intensifié l'augmentation rapide de la coopération sud-sud (CSS), ce qui a fourni une aide financière et des opportunités commerciales et d'investissements dans le continent. Le commerce de l'Afrique avec les pays en développement non africains est passé de 34 milliards US\$ en 1995 à 97 milliards US\$ en 2004, puis a bondi à 283 milliards US\$ en 2008 et à 595 milliards US\$ en 2012. L'absence de conditions draconiennes en matière de politique économique et le respect de la souveraineté ont rendu ce type de partenariat plus attrayant que l'aide traditionnelle. La nécessité d'exploiter à fond ce créneau peut s'intensifier à mesure que les conditions financières de la mise en œuvre de l'Agenda post-2015 se précisent. Alors que la CSS offre la possibilité d'accéder à plus de ressources pour répondre aux besoins de développement, la plupart des pays africains ne disposent pas de stratégies nationales pour s'y engager. Ainsi, l'appui à l'élaboration de politiques économiques et des cadres pour s'engager dans la CSS constitue un autre domaine qui deviendra plus pertinent dans l'avenir.

En 2014, l'ACBF s'est efforcée de consolider les activités existantes: les groupes d'experts en politiques économiques, les programmes régionaux de formation et l'intégration régionale. Elle aura donné la priorité à ses opérations de renforcement des capacités dans les pays touchés par un conflit.

L'ACBF a également contribué à certaines activités stratégiques liées aux connaissances opérationnelles. La Commission de l'Union africaine (CUA) a choisi 2014 comme Année de l'agriculture et de la sécurité alimentaire, et son Secrétariat a contribué en finançant et en menant une étude de l'ACBF sur l'autonomisation des femmes dans l'agriculture (EWA). L'ACBF a rédigé un document de position pour renforcer la position de la CUA lors du sommet États-Unis-Afrique. Ce document va dans le sens des options de la CUA puisqu'il se penche sur les impératifs de capacités de l'Agenda 2063, qui est le cadre de développement régional pour guider le développement de l'Afrique pendant les 50 prochaines années.



## 03

## IMPACT ET RÉSULTATS EN 2014

**Renforcement des capacités du secteur public au Soudan du Sud**

Le Projet de renforcement des capacités du Soudan du Sud (SSCAP) visait à renforcer les capacités en vue de la formulation de la politique économique et de la gestion des finances publiques (GFP). En 2014, un programme de formation en leadership a été mis en œuvre dans le cadre de ce projet à l'effet d'améliorer les aptitudes et les compétences des hauts fonctionnaires dans la gestion efficace des politiques gouvernementales, des programmes et des projets et d'améliorer leur exécution et leur impact. Ce programme faisait partie des efforts du gouvernement pour combler les lacunes en leadership et en compétences dans le secteur public. Ces lacunes avaient été aggravées par le conflit dévastateur en 2013, qui ont conduit à la mort de nombreux fonctionnaires et agents du secteur public. La formation ciblait des hauts fonctionnaires, y compris les directeurs généraux, les directeurs adjoints et directeurs de 19 ministères et institutions publiques.

Le projet a amélioré les capacités de leadership et de gestion de 157 fonctionnaires masculins et féminins. Il a mis l'accent sur le renforcement de la gestion financière et des ressources humaines, y compris la planification des ressources humaines, le développement et la mise en œuvre des plans stratégiques, le leadership et la gestion du personnel etc. Les commentaires des participants ont montré que la formation avait été utile et qu'elle avait renforcé leur pouvoir à faire leur travail plus efficacement.

Deux témoignages résument l'impact. William Obwony Yor, Directeur des Pensions et assurance sociale au Ministère du Travail, Fonction publique et Gestion des ressources humaines, a eu ces mots : «Ceci a été un séminaire et une formation très éducatifs et très pertinents. C'est une preuve que la formation et le renforcement des capacités doivent être faits localement afin de minimiser les dépenses financières». Pour sa part, M. Manoah Bataly Scopas, Directeur de la Commission de la Fonction publique du Career Service Executive (CES), a déclaré : «La formation nous a apporté davantage de connaissances et de nouvelles façons de faire pour mettre en œuvre certaines tâches. Dans la perspective de l'industrie, cette formation est comme un lien entre les secteurs public et privé en termes de ressources humaines et de réflexion stratégique. Ce type de formation doit se poursuivre et toucher au moins 60% des salariés des différentes institutions gouvernementales».

#### Amélioration de l'efficacité des institutions du secteur financier dans les régions de l'Autorité intergouvernementale pour le développement

L'Institut d'analyse des politiques économiques et sociales de la Corne de l'Afrique (HESPI) - un institut de recherche et de réflexion d'Addis-Abeba créé pour promouvoir l'analyse des politiques économiques de haut niveau et les services consultatifs auprès des gouvernements africains, du secteur privé, et d'autres intervenants du développement au niveau régional - a établi et mis en œuvre un jumelage avec la Banque de reconstruction et de développement de la Somalie.

Ce jumelage a permis aux analystes de projets de la Banque et aux responsables du crédit de travailler à la Banque de développement de l'Éthiopie afin d'acquérir une expérience pratique pour mieux gérer les ressources publiques et analyser les projets de manière professionnelle, dans le processus de reconstruction post-conflit. Il a également permis aux bénéficiaires de travailler avec la banque sélectionnée pendant six semaines (du 1er décembre 2014 au 17 janvier 2015).

L'évaluation de cette initiative a montré que les participants ont acquis des connaissances et des compétences pratiques concernant les processus et procédures objectifs d'octroi de prêt et les pratiques de suivi du cycle de prêt, ainsi que sur les procédures possibles d'évaluation des prêts et les processus d'approbation de prêt dans les banques de développement, en particulier dans des situations de post-conflit. Les responsables ont également appris à conduire des processus de recherche appliquée et des méthodes de renforcement des capacités de recherche dans le cadre des banques de développement. Ils ont enfin beaucoup appris sur la réhabilitation de projet et le recouvrement des prêts (PRLRP) d'une manière qui pouvait être adoptée dans le contexte de la Somalie.

#### Crises d'Ebola en Afrique de l'Ouest: Leçons pour le renforcement des capacités

L'épidémie d'Ebola de 2014 dans certains pays de l'Afrique de l'Ouest où elle arrivait pour la première fois, est la plus grande épidémie à ce jour dans l'histoire de la maladie. Avec le premier cas enregistré en Guinée en mars 2014, l'épidémie s'est ensuite propagée vers d'autres pays ouest-africains, principalement le Libéria et la Sierra Léone. Le 25 février 2015, l'OMS a rapporté 23.694 cas et 9.589 décès.

De nombreuses conférences internationales et des réunions régionales ont été interdites ou suspendues pour freiner la propagation d'Ebola, et les grandes compagnies aériennes internationales ont suspendu leurs vols vers les pays les plus touchés. L'épidémie a également compromis

certaines activités du projet de l'ACBF dans la sous-région. Parmi elles, on peut citer les projets suivants : Projet de renforcement des capacités institutionnelles du Fonds de développement des femmes africaines (AWDF), Phase II ; Projet de renforcement des capacités de l'Institut monétaire de l'Afrique de l'Ouest (IMAO-CAP) ; Programme de formation en gestion de politique économique (GPE) de l'université du Ghana -Phase IV ; Programme de formation en gestion du secteur public de l'Institut ghanéen de gestion et d'administration publique, Phase II (PSMTP-GIMPA II) ; Projet de renforcement des capacités de l'Institut national d'études législatives (NILS-CBP) ; Projet de renforcement des capacités du Parlement de Sierra Leone (PSL-CBP) ; Projet de renforcement des capacités du Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique (CODESRIA) II ; et Programme de renforcement des capacités de l'Institut ouest-africain de gestion financière et économique (WAIFEM CBP) III.

Les leçons tirées de l'épidémie d'Ebola comprennent la nécessité du renforcement des capacités de prévention. Il faut faire davantage dans le domaine de la formulation et de la mise en œuvre des politiques en matière de santé sociale. Les capacités des pays africains doivent être renforcées en préparation aux épidémies, en gestion de crise et en résilience. Le renforcement des capacités de prévention comprendra notamment le renforcement des capacités des laboratoires de diagnostic, et la formation des agents de santé en gestion des cas et en prévention et contrôle des infections. Les systèmes nationaux de recherche et d'innovation pour la santé doivent être créés avec des campagnes de plaidoyer et de sensibilisation. Le développement du leadership est essentiel à tous les niveaux, mais le leadership au niveau régional doit être renforcé pour répondre efficacement aux crises sanitaires.

### INVESTISSEMENTS DANS LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Pour répondre à la demande croissante en renforcement des capacités des différents intervenants, et compte tenu de la réduction du portefeuille, de nouveaux projets doivent être élaborés et de nouveaux dons accordés. Et pour continuer à être pertinente, la Fondation doit renforcer son efficacité au niveau des pays et au niveau régional par l'élaboration et la mise en œuvre de nouveaux projets et programmes.

Le Secrétariat exécutif a signé cinq accords de subventions d'un montant de ,008 196 684 US\$.

Projet	Pays	Montant de la subvention (US\$)
Programme de formation en gestion de la politique économique (GPE)	Régional, Zambie	1 229 000
Centre de recherche et d'analyse des politiques économiques du Cameroun (CAMERCAP-PARC)	Cameroun	1 174 000
Institut de gestion macroéconomique et financière de l'Afrique de l'Est et australe (MEFMI)	Régional, Zimbabwe	1 200 000
Projet de renforcement des capacités de l'Institut national d'études législatives (NILS-CPB)	Nigéria	900 000
Institut Mandela des études de développement - Afrique du Sud	Régional, Afrique du Sud	300 000
Centre pour le contrôle du tabac en Afrique	Ouganda	3 393 684 <b>8 196 684</b>

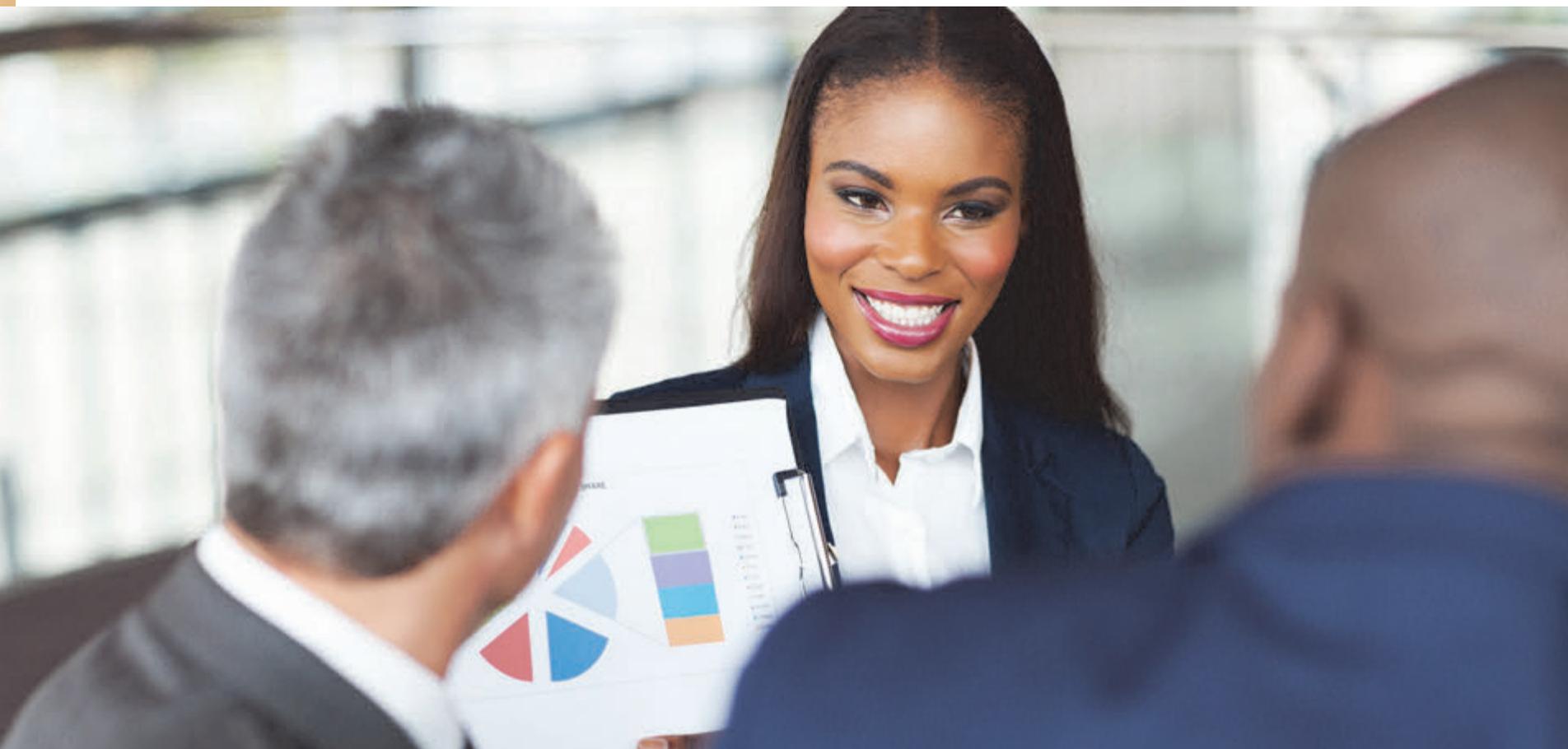


En décembre 2014, le Conseil d'administration a accordé de nouvelles subventions d'un montant de 6 092 776 US\$.

Projet	Pays	Montant de la subvention (US\$)
Projet Malawite de recherche sur l'analyse de la politique publique	Malawi	1 000 000
Projet de renforcement des capacités de la Communauté de l'Afrique de l'Est (CAE-PRC)	Régional, Tanzanie	1 000 000
Projet de renforcement des capacités de l'Union africaine – Phase II	Régional, Éthiopie	3 000 000
l'Université de Cape Town (UCT)	Afrique du Sud	1 092 776
		<b>6 092 776</b>

# 04

## PRODUCTION ET PARTAGE DES CONNAISSANCES



## Rapport 2014 sur les capacités en Afrique: les impératifs de capacités d'intégration régionale

Le thème du Rapport 2014 sur les capacités en Afrique (ACR) est le suivant : Les capacités d'intégration régionale en Afrique. Ce rapport, le quatrième de la série, met principalement l'accent sur les impératifs des capacités d'intégration - un mandat régional de base de l'ACBF - y compris les capacités des communautés économiques régionales (CER). Le rapport présente ce qui est nécessaire pour renforcer les CER et intègre le renforcement des capacités dans des efforts plus grands visant à réaliser le développement durable.

Les dimensions des capacités d'intégration régionale sont essentielles, parce que les pays, les CER, les institutions régionales spécialisées et les organisations régionales de développement sont en train de développer des cadres stratégiques régionaux et de renforcer les capacités pour poursuivre l'intégration régionale dans l'ensemble du continent.

### Points saillants du Rapport 2014 des capacités en Afrique

Selon le rapport, les indicateurs de capacités (sur une échelle de 0-100) sont globalement satisfaisants. L'indice des capacités en Afrique (ACI) varie d'un minimum de 22,4 pour la République centrafricaine (RCA) à un maximum de 73,1 pour le Maroc. Il est encourageant de constater que huit pays - Cap-Vert, Gambie, Malawi, Mali, Maroc, Maurice, Rwanda, et Tanzanie - sont dans la tranche haute, alors qu'aucun pays ne se classe dans la très faible catégorie. Mais les pays africains ont encore beaucoup à faire pour se hisser dans la toute première catégorie. Sur les 44 pays étudiés, 30 se situent dans la moyenne en matière de capacités.

À regarder de plus près l'indice, l'on se rend compte que les 44 pays classés au niveau élevé ou très élevé (91% = très élevé) sur l'environnement institutionnel. Les processus de mise en œuvre sont également impressionnants, avec 81% des pays classés dans les

tranches élevées ou très élevées. Donc, l'environnement dans ces pays est propice au renforcement des capacités. Mais ces pays ne semblent pas être au niveau où l'on pourrait considérer qu'ils ont un bon niveau en renforcement des capacités - 20% sont classés au niveau faible ou très faible sur les résultats de développement et 7% seulement sont classés au niveau très élevé. Le vrai défi est celui des résultats en renforcement de capacités: 84% sont dans les tranches basse et très basse.

### Les défis de l'intégration régionale

Le RCA 2014 identifie aussi les nombreux défis de l'intégration régionale. Les cas pour lesquels une solution doit être rapidement trouvée concernent les adhésions multiples, le financement limité, les engagements non respectés et la mise en œuvre lente.

L'expérience de l'Union européenne (UE) montre que, bien que les CER africaines aient des traités qui permettent aux pays de se placer au-dessus des relations avec les CER, les États membres n'ont pas la capacité d'exécution minimale dont dispose l'UE. En outre, les CER étudiées ont exprimé leurs besoins en capacités pour le recrutement du personnel, la mobilisation des ressources, la coordination des activités, la recherche, le partage des connaissances, les plans de suivi et évaluation, les programmes et les projets.

### Les principaux domaines de capacités et autres besoins des CER

De nombreux besoins des CER sont similaires:

- *Effectif du personnel.* La plupart des CER se font du souci pour le manque de fonds pour recruter le personnel et renforcer leurs compétences.
- *Sources de financement.* La plupart des États membres et des partenaires ne s'acquittent pas de la totalité de leurs contributions

pour le financement des opérations des REC, ce qui oblige les partenaires de développement à contribuer très souvent 40-60% des budgets des communautés.

- *Activités.* Les secrétariats ou commissions des CER développent des activités que les États membres/partenaires mettent en œuvre. Les liens entre les secrétariats et les États membres / partenaires doivent être renforcés pour augmenter leurs compétences.
- *Gestion des conflits.* La plupart des CER ont été plongés dans la résolution des conflits, ce qui entrave l'intégration.
- *Partage des connaissances.* Les CER essaient de partager les connaissances et l'expérience, mais leurs capacités à le faire demeurent faibles.
- *Recherche.* Les CER doivent établir ou renforcer la recherche sur le processus d'intégration. La Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest a mis en place l'Unité de recherche en politiques économiques avec l'appui de l'ACBF. Le Maghreb arabe et la Communauté de l'Afrique de l'Est (CAE) n'ont pas d'unités de recherche.
- *Suivi et évaluation (S & E).* Tous les CER reconnaissent que le S&E est important pour consolider les acquis et guider les plans et programmes futurs. Leurs départements de S&E n'ont élaboré que des systèmes de suivi faciles à utiliser basés sur le Web, notamment pour les activités de secrétariat, mais l'évaluation reste faible.
- *Idées novatrices.* Des efforts sont en cours pour mettre en place une équipe bien formée de pairs experts pour examiner les données et informations fournies par les États membres / États partenaires.

Parmi les CER étudiées, 88% ont cité la politique budgétaire et le renforcement des capacités comme étant des priorités absolues en ce qui concerne les capacités institutionnelles. Ensuite, elles plaçaient la politique budgétaire et de développement du marché financier en tête

des priorités des capacités organisationnelles, et citaient le commerce comme la priorité des priorités pour le renforcement des capacités individuelles.

### Leçons pour les CER

Sur la base des différences de capacités constatées dans les CER, les impératifs de renforcement des capacités suivants ressortent. Il faut :

- Prendre une perspective à long terme.
- Adopter une approche intégrée et globale de renforcement des capacités.
- Intégrer le renforcement des capacités dans des efforts plus grands visant à réaliser le développement durable.
- Axer le renforcement des capacités sur la demande.
- Assurer des ressources suffisantes (tant administratives et financières).
- Mettre l'accent sur la conservation et l'utilisation des compétences, et non simplement sur leur acquisition.
- Tenir compte de la nature dynamique du développement des capacités.
- Surveiller et évaluer les efforts de renforcement des capacités.
- Adopter une approche d'apprentissage par la pratique.
- Mettre l'accent sur le développement des institutions.

### Recommandations

Les CER doivent être restructurées pour permettre une participation politique maximale dans leurs activités à partir du niveau local jusqu'au niveau national. L'adoption d'un mécanisme de financement doit combiner les contributions nationales alimentées par des revenus indépendants comme les taxes à l'importation, tel qu'adopté par le



Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA) et la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Le financement à un niveau plus élevé peut être utilisé pour répondre aux pénuries chroniques de personnel, et fournir un appui en personnel en vue d'améliorer les compétences ainsi que les infrastructures et équipements appropriés de TIC. Les initiatives de renforcement des capacités doivent être alignées sur les priorités, les besoins et conditions des États-membres. Cet alignement exigera des processus internes menés par les pays, des mesures de renforcement de capacités connectés, et le renforcement des mesures d'encouragement du personnel. Les échanges de personnel entre les CER africaines doivent être encouragés pour faciliter le partage d'expérience et l'harmonisation éventuelle des processus et procédures. Les secrétariats ou les commissions des CER africaines doivent être restructurés et leurs capacités renforcées afin qu'ils puissent prendre, au nom des États-membres, des décisions contraignantes à l'effet d'accélérer la mise en œuvre des politiques d'intégration régionale, des programmes et projets.

Les chefs d'État et les gouvernements des États-membres des CER africaines, à l'instar de leurs homologues de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN), doivent s'engager à appliquer les traités et les initiatives d'intégration régionale. Les pays africains doivent investir massivement dans les capacités institutionnelles mieux gérer leur relation avec le reste du monde et pour négocier les partenariats économiques et profiter pleinement des opportunités de libre-échange.

## RÉSEAU DE CONNAISSANCES

### Comité des instituts d'analyse des politiques économiques

L'ACBF a organisé deux forums de consultation des comités des instituts d'analyse des politiques économiques (PIC) en 2014. Le forum du 25 au 26 avril était organisé à Nouakchott en Mauritanie avec l'aide du

gouvernement de ce pays sous le thème «Repenser les solutions de renforcement des capacités en Afrique». Le forum du 24 au 25 octobre 2014 à Mbabane au Swaziland était conjointement organisé avec le royaume de Swaziland sous le thème «Vers le développement durable de l'Afrique : Rôle des comités des instituts d'analyse des politiques économiques de l'ACBF».

Le PIC est conçu pour être une communauté dynamique et fonctionnelle de praticiens proches des cercles de décision africains. Des réseaux comme le PIC constituent un moyen efficace, pertinent et rentable d'atteindre les objectifs de développement et de toucher les groupes cibles. Ils organisent la société civile afin que celle-ci, après avoir engagé le plaidoyer en faveur du changement, travaille pour atteindre ce changement. Ils mettent aussi en place des espaces de création, de partage et de diffusion des connaissances. Les réseaux sont des ponts utiles entre la recherche, la pratique et la politique.

### Changement impulsé par les réseaux et importance de ces derniers pour l'ACBF

Sensibiliser sur l'importance des cercles de réflexion, et documenter le rôle de ces derniers. Les groupes de réflexion ont partagé leurs expériences en matière de sensibilisation et de documentation de leur rôle et de leur importance dans l'intégration régionale. Ils ont aussi fait la sensibilisation et documenté leurs rôles et importance en mobilisation des ressources. Enfin, ils ont discuté des contraintes, des opportunités et des possibilités d'émergence de l'Afrique. L'un des messages clés était que les dons demeurent une source vitale de financement des groupes de réflexion, car en travaillant avec des dons, ces groupes ne peuvent pas perdre de vue ce qui est bon pour le public et se transformer en cabinets privés de consultation. Après l'atelier, 93% des participants ont relevé qu'ils avaient une bonne ou excellente compréhension du rôle et de l'importance des groupes de réflexion dans l'intégration régionale, soit une augmentation du chiffre qui était de 78% avant l'atelier.

Les groupes de réflexion et les instituts d'analyse des politiques économiques considèrent l'ACBF comme un partenaire. Les forums ont aussi servi comme plateforme pour discuter des opportunités de collaboration avec tous les groupes de réflexion et les instituts de politique et pour réaffirmer l'engagement de l'ACBF à appuyer les initiatives de renforcement des capacités en Afrique. Les participants ont reconnu que l'ACBF joue un rôle important dans le développement des groupes de réflexion comme partenaires dans toute l'Afrique. Bien que ces groupes puissent mobiliser quelques ressources, ils ont encore besoin de dons d'institutions telles que l'ACBF pour survivre. L'implication des groupes de réflexion dans les études par l'ACBF dans le cadre des relations États-Unis – Afrique et les études de cas pour les ACR ont été bien accueillies et reconnues comme un moyen efficace de travailler en partenariat.

### Groupe d'études stratégiques

Le Groupe d'études stratégiques (GES) est un réseau mondial d'experts et de praticiens en matière de développement comprenant les PIC de l'ACBF, une sélection de partenaires pour le développement, les programmes de formation soutenus par l'ACBF et les universités partenaires. Il prodigue des conseils sur les questions pertinentes relatives au développement de l'Afrique, questions qui méritent d'être portées à l'attention de la Fondation et de ses intervenants. Il travaille avec l'ACBF pour identifier des thèmes de recherche, mais sert aussi comme groupe de revue qui donne forme au contenu des études de haut niveau venant des appels d'offres de recherche lancés par l'ACBF, examine et évalue ces études.

Les études apporteront de manière détaillée des données empiriques et aideront l'ACBF et ses intervenants à identifier et circonscrire les questions de capacités liées à l'agenda de transformation de l'Afrique. Lors d'une réunion de lancement du réseau du GES à Lusaka en Zambie du 7 au 8 mars 2014, les membres se sont concertés et mis d'accord sur

les questions stratégiques nécessitant l'attention de l'ACBF et de ses intervenants. Cinq thèmes ont été proposés pour ces études :

- Approches d'économie politique: Quelles leçons pour déterminer la politique économique du pays?
- Chômage des jeunes en Afrique : Renforcement des capacités et stratégies innovantes.
- Les impératifs de capacités pour le développement des infrastructures et leur financement en Afrique.
- Autres modèles possibles de développement économique en Afrique : État des lieux, causes et solutions.
- Choix de politique économique après une décennie de BRICS : Sortir de la dépendance et agir.

Après l'appel d'offres de recherche de 2014 lancé par le GES, neuf offres ont été retenues. La rédaction des projets est en cours et les études vont en principe être terminées d'ici à la fin du mois d'août 2015.

### La Communauté africaine de pratiques sur le projet de la Gestion axée sur les résultats de développement

La composante partage de connaissances de la Communauté africaine de pratiques (AfCOP) sur le projet de Gestion axée sur les résultats de développement (GRD) promeut les échanges d'expériences et le partage des bonnes pratiques à travers les plateformes en ligne en français et en anglais. Elle facilite aussi le développement des études de cas, des lignes directrices, du travail analytique et des instruments concernant l'émergence des bonnes pratiques et la convergence des politiques économiques, y compris les questions liées au genre et aux jeunes. Elle facilite aussi la diffusion des bonnes pratiques et des produits de la connaissance et appuie le forum annuel de l'AfCOP pour l'Afrique sur la GRD. Ce forum promeut une culture des résultats parmi les membres de l'AfCOP et dans les deux institutions régionales ciblées par cette dernière – l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) et la COMESA.

### Réalisations de l'AfCOP en 2014

En 2014, 31 discussions en ligne ont eu lieu. Les thèmes de discussion étaient entre autres : L'entrepreneuriat des femmes ; Les jeunes et la gestion axée sur les résultats de développement pour la transformation de l'Afrique ; Les partenariats public-privé dans l'Agenda post-2015 ; Les questions de genre dans l'intégration régionale ; La Gestion axée sur les résultats de développement en Afrique depuis la Déclaration de Paris ; Le suivi et l'évaluation efficaces des interventions de développement ; L'agriculture urbaine et la sécurité alimentaire ; La question du genre et les priorités des jeunes pour l'Agenda post-2015 ; L'entrepreneuriat des jeunes ; Le renforcement des capacités en gestion des données et le partage des connaissances ; L'amélioration des moyens de subsistance des femmes rurales à travers la gestion axée sur les résultats de développement ; Le financement du développement à travers les investissements en capital et d'autres stratégies innovantes.

Ces discussions, aussi bien que l'activité sur les blogs et le bulletin d'information hebdomadaire, améliorent les connaissances et la compréhension des membres à travers le partage des expériences et l'identification de domaines potentiels pour les engagements futurs, les produits de la connaissance et les études de cas. Pour atteindre les objectifs avant la fin des projets, une stratégie de mise en œuvre révisée et une liste de propositions de thèmes ont été compilées et soumises à l'Équipe de gestion pour validation en février 2015.

Le Secrétariat exécutif a continué d'accroître le nombre de membres de l'AfCOP et de stimuler l'intérêt des membres et la participation aux

discussions en ligne. Dans cette logique, les réseaux et les communautés de pratique de l'ACBF – notamment le GES, le PIC, le Réseau d'étude en renforcement de capacités (LensCD), et les membres de divers forums – ont été invités à rejoindre l'AfCOP. Les membres de l'Équipe de gestion (EG) de l'AfCOP ont aussi été activement engagés à solliciter des idées pour le partage des connaissances sur la plateforme de l'AfCOP et à travers les communautés nationales de pratique.

### Deux plateformes en ligne de CER ont été lancées dans le premier quart de 2015.

L'équipe de Gestion des connaissances (GC) de l'AfCOP a développé 33 produits de la connaissance comprenant des résumés, des études de cas, des lignes directrices et des outils pendant la période de référence. Les membres de l'AfCOP ont aussi été encouragés à mettre en ligne des éléments de référence traités en profondeur. Les études de cas de pays et les histoires liées à la gestion axée sur les résultats de développement qui ont été soumises pour alimenter la préparation de la rencontre annuelle, ont été diffusées pendant le forum en vue d'un apprentissage mutuel et d'un partage d'expérience. Avec une base de données de 50 consultants potentiels, beaucoup de ces derniers facilitent les discussions en ligne sur la plateforme de l'AfCOP.

Le deuxième Forum Afrik4R (forum de l'Initiative Afrique pour les résultats) et la 7e session annuelle de l'AfCOP prévus du 11 au 13 novembre 2014 à Kigali au Rwanda ont été reportés à cause des problèmes logistiques indépendants de la volonté de la Banque africaine de développement (BAD) et de l'ACBF.

05

**POINTS SAILLANTS****Faits marquants  
de 2014****Le Système de gestion des informations en S&E**

L'ACBF a renforcé son système de S&E en automatisant les outils, processus et arrangements existants de S&E pour en faire une application Internet intégrée plus conviviale appelée Système de gestion des informations S&E (IMS). Le système renforcera les fonctions de S&E de la Fondation en améliorant son exhaustivité, son intégrité, sa qualité et le caractère opportun des performances des projets et des données de résultat pour une prise de décision sûre et pour l'engagement des intervenants.

Jusqu'à récemment, l'ACBF et ses bénéficiaires de dons étaient incapables d'utiliser de façon optimale les données de performance générées par leurs interventions en renforcement des capacités, en partie à cause de mécanismes inappropriés de collecte, de traitement, d'analyse et de présentation des données. En conséquence, les processus de suivi de la progression des projets, de présentation et de documentation des résultats étaient essentiellement manuels, avec les données de performance éparpillées entre la Fondation et ses bénéficiaires de dons, et un très grand effort était nécessaire pour rassembler et compiler les rapports. Les données des projets et celles de l'organisation n'étaient pas non plus bien gérées pour fournir l'information exacte et complète essentielle pour éclairer les décisions du Secrétariat exécutif de l'ACBF.

Le processus de développement du système a commencé en mars 2013 et comportait trois phases principales:

- Phase 1: Développer les exigences liées au travail et identifier le logiciel.
- Phase 2: Personnaliser la validation du système et la formation des utilisateurs.
- Phase 3: Déployer le système et les services nécessaires après sa mise en œuvre.

La formation du Secrétariat exécutif et du personnel technique de l'ACBF a été faite en décembre 2014, et un atelier de formation spéciale a été programmé pour les projets soutenus par l'ACBF en mars 2015. Les deux sessions de formation ont présenté le nouveau système de S&E IMS à l'ACBF et à ses bénéficiaires de dons pour permettre à l'équipe de développement du système d'identifier toute omission ou toute autre exigence de travail relevée par les utilisateurs, et tester le système pour voir si, dans l'ensemble, il était prêt à être utilisé dans toute l'organisation.

Le système était supposé entrer en phase pilote pendant le premier trimestre de 2015, son déploiement total étant prévu pour juin 2015.

Les changements espérés par l'ACBF après que le système soit opérationnel au niveau des projets et dans l'ensemble de l'organisation incluent une plateforme harmonisée pour les projets et la collecte des données opérationnelles globales, des projets intégrés et des processus de cycle dans toute l'organisation; l'utilisation de formulaires corrects pour l'enregistrement des données de projet ; une compilation et un regroupement automatiques des rapports ; et l'analyse des données et la création de différents types de rapports. Les principaux utilisateurs du système sont le personnel de l'ACBF et les équipes de mise en œuvre des projets de l'ACBF. En plus, le système sera accessible à toute partie prenante pertinente, y compris le Conseil des gouverneurs et le Conseil d'administration, ainsi que les principaux partenaires financiers de l'ACBF tels que la Banque mondiale et la BAD.

**Décentralisation: Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest et Centrale à Accra, au Ghana**

Pendant sa quarante sixième session ordinaire, le Conseil des gouverneurs a examiné un projet pilote de bureaux décentralisés de la Fondation non accompagné d'estimations budgétaires. Les villes identifiées pour la phase pilote étaient Accra au Ghana (bureau régional), Addis-Abeba en Éthiopie (présence sur le terrain), et Nairobi au Kenya (présence sur le terrain).

Le Ministre des finances ghanéen et le Secrétaire exécutif de l'ACBF ont signé un accord de siège entre l'ACBF et le gouvernement ghanéen le 23 mai 2013. L'accord de siège a été ratifié par le parlement ghanéen le 18 juillet 2013. La signature de cet accord et l'engagement du gouvernement ghanéen à offrir un espace approprié pour le bureau régional constituent une preuve de l'appui continu du Ghana au travail de l'ACBF au Ghana et dans la région de l'Afrique de l'Ouest et Centrale (AOC).

À la suite de la signature d'un protocole d'entente (PE) entre la BAD et l'ACBF, le bureau régional AOC s'est provisoirement installé dans les locaux du bureau de la BAD à Accra. Le gouvernement ghanéen a

donné son accord pour supporter les charges du bureau provisoire jusqu'à ce que des locaux permanents soient trouvés. L'équipe du bureau régional de l'ACBF -AOC a intégré le bureau de la BAD le 5 février 2015.

Le bureau servira de hub régional, fournissant des produits et services aux intervenants dans la CEDEAO et dans la CEMAC. L'ACBF gère actuellement 35 projets dans la région AOC. Le nouveau bureau régional permettra des relations plus fortes entre l'ACBF et ses partenaires et servira comme première source d'information du Secrétariat exécutif pour tout développement dans la région. Le bureau est dirigé par un directeur régional aidé par les autres personnels.

Tous les engagements pris par le gouvernement à offrir à l'ACBF et à son personnel des opérations un statut diplomatique avec les avantages et l'immunité y relatifs, ont été honorés, et le bureau régional est pleinement opérationnel.

### Le site Internet réorganisé de l'ACBF

Le site Internet de l'ACBF a aussi été réorganisé en septembre, faisant de lui une plateforme plus facile à utiliser pour les diverses audiences. Cette réorganisation était nécessaire pour communiquer plus clairement avec les partenaires et pour mettre en exergue le travail essentiel et continu de l'ACBF comme leader des efforts de renforcement des capacités en Afrique.



Les résultats sont plus qu'encourageants. Il y a plus de visiteurs que jamais sur le site – qui a une version anglaise et une version française. Ceux-ci en apprennent plus sur nos activités avec une relative aisance. Les visites ont plus que doublé, avec un plus grand accès provenant des pays africains – surtout francophones.

Mieux encore, les personnes en train de marcher accèdent à notre site plus qu'avant parce que ce site s'adapte bien à la taille des écrans de téléphones mobiles.

Nos produits de la connaissance sont aussi plus accessibles à travers une bibliothèque virtuelle améliorée.

Notre présence sur le net n'est pas seulement devenue une vitrine pour nos intervenants – elle a aussi rapproché l'ACBF de ses amis et partenaires grâce à un bulletin d'information mis en ligne en temps opportun et dont le nombre d'abonnés augmente sans cesse.

Nous avons reçu un feedback positif de ces initiatives en ligne. « J'ai vu le nouveau site Internet de l'ACBF : bravo! Je dois dire que je l'aime: il y a plus d'informations, et elles sont façon beaucoup plus accessibles. Il est plus facile de savoir ce que fait l'ACBF, et comment, et où (avec des cartes et des cas de réussite) », a écrit Cristina D'Alessandro-Scarpari.

### Réformes pour l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacé

À la vingtième session du Conseil des gouverneurs – tenue à Arusha en Tanzanie du 7 au 9 septembre 2011 – l'ACBF a organisé la première réunion dédiée aux promesses de contributions pour le financement de son troisième Plan stratégique à moyen terme (PSMT III). Parmi les pays et institutions qui ont décidé de appuyer le PSMT III, on note la Banque mondiale, qui s'est engagée à hauteur de 100 millions US\$ à déboursier en deux tranches de 65 millions US\$ et 35 millions US\$. Par la suite, le décaissement de cet appui a été assujéti aux mesures que l'ACBF devait prendre pour être plus efficiente et plus efficace.

Le Conseil d'administration de l'ACBF a envoyé une Lettre d'engagement aux administrateurs de la Banque mondiale le 8 novembre 2013. C'était une démarche entamée par le Conseil d'administration pour assurer la Banque mondiale que la Fondation devait mettre en œuvre un plan d'action pour se appuyer, renforcer son efficacité opérationnelle, restructurer ses activités pour avoir des programmes plus efficaces en vue d'atteindre de meilleurs résultats. L'ACBF a commencé à mettre en œuvre ces engagements en décembre 2013 avec une réduction supplémentaire de son personnel – à la suite d'une première réduction en octobre 2012 – et a continué avec les autres mesures en 2014.

Pour s'assurer que tous les engagements seront respectés, le Secrétariat exécutif de l'ACBF a élaboré un plan d'action structuré en 24 actions de réforme dans les cinq domaines clés détaillés ci-dessous et l'a mis en œuvre.

Hiérarchisation et dimensionnement des opérations en vue du succès  
L'ACBF a rationalisé ses opérations de sorte à se concentrer sur la formation, l'intégration régionale et l'appui à la formulation et à la mise

en œuvre des politiques économiques. Elle a aussi réduit à 15 le nombre de pays africains là où elle peut utiliser l'appui accordé par la Banque mondiale au PSMT III. Elle a également commencé à mettre en œuvre un nouveau modèle de travail sur la base d'un partenariat stratégique avec ses groupes d'experts chevronnés.

### Amélioration de l'efficacité

L'équipe du Secrétariat exécutif de l'ACBF a été réduite à une structure plus souple et plus simple, organisée en trois directions soutenues par le bureau du Secrétaire exécutif, l'Audit interne et le Conseil juridique. Il s'agit de la Direction des opérations, de la Direction de l'administration et des finances et de la Direction des connaissances et du suivi et évaluation. La masse salariale a été significativement réduite. Un nouveau modèle de travail a aussi réduit les coûts de réalisation des projets. Déménager du centre de Harare pour le bureau permanent de la Fondation à Mount Pleasant a permis de faire des économies sur les frais de loyer. La Direction des opérations de l'AOC a été délocalisée à Accra en octobre 2014 – ce qui à long terme fera faire une économie substantielle sur les charges liées au transport. Tous les frais généraux et indemnités dus au personnel ont été réduits.

### Renforcement de la gouvernance

La fréquence des réunions du Conseil d'administration a été doublée pour passer de deux à quatre par an, et les comptes rendus de ces réunions sont maintenant partagés avec la Banque mondiale qui a quitté le Conseil d'administration en 2011. Les processus d'approbation des projets ont été revus pour s'assurer que les nouveaux engagements sont basés exclusivement sur des promesses de financement confirmées (avec un accord de don signé). Le Secrétaire exécutif, nommé en décembre 2013, réside à Harare.

### Une plus grande focalisation sur les résultats et l'impact

Des mesures ont été prises pour améliorer la conception des projets et renforcer les capacités des bénéficiaires de dons pour une mise en œuvre et un suivi efficaces de leurs projets. Des indicateurs de base ont été élaborés pour mesurer les résultats de renforcement des capacités à la fois pour la Fondation et pour ses bénéficiaires de dons, et des actions systématiques ont été engagées pour améliorer de façon continue la qualité de l'évaluation. Les produits de la connaissance sont alignés sur les trois axes prioritaires des opérations de l'ACBF, et les domaines d'appui de l'ACBF aux programmes de renforcement des capacités sont sélectionnés sur la base des leçons apprises et des résultats étayés par des preuves. Le appui de l'ACBF à un bénéficiaire de don ne peut être poursuivi que ce dernier a obtenu des résultats probants.

### Travailler en vue de la durabilité

L'appui de l'ACBF aux bénéficiaires de dons sera interrompu après trois phases pour les encourager à travailler en vue d'assurer la durabilité des projets. En plus, les fonds fournis par l'ACBF seront de moins en moins utilisés pour couvrir les charges institutionnelles et de plus en plus affectés aux dépenses de projet.

Pour la mobilisation des ressources, l'ACBF a amené tous ses partenaires bilatéraux historiques à se réengager et est en train de fournir les efforts nécessaires pour diversifier ses sources de financement en vue de la mobilisation des ressources. Elle a fixé un objectif selon lequel les pays africains membres doivent progressivement couvrir ses charges de fonctionnement, et augmenter son fond de dotation avec le secours du Comité du Conseil des gouverneurs pour la mobilisation des ressources. Elle est désormais plus axée sur les résultats, dans l'espoir que les résultats probants de ses opérations amèneront des bailleurs de fonds à poursuivre leur appui.

Toutes les réformes à court terme ont été mises en œuvre avant le 1er octobre 2014. L'Annexe V de ce rapport résume les actions mises en œuvre et les risques y relatives.

### PARTENARIATS

#### Fondation Bill et Melinda Gates

Le 11 août 2014, la Fondation Bill et Melinda Gates et l'ACBF ont signé un accord de partenariat. L'appui de l'ACBF prendra la forme de dons stratégiques aux organisations de la société civile (OSC) engagées dans la lutte contre le tabagisme en Afrique et de renforcement des capacités de ces organisations. Depuis l'adoption de l'Accord-cadre sur la lutte contre le tabagisme à la 56e Assemblée générale de l'Organisation mondiale de la Santé le 21 mai 2003 et sa mise en pratique le 27 février 2005, la majorité des pays industrialisés a développé des stratégies efficaces pour contrer l'expansion de la consommation du tabac. Par conséquent, l'industrie du tabac est en train d'entrevoir l'Afrique comme étant la prochaine destination majeure de ses produits. D'où la nécessité de politiques vigoureuses et efficaces de lutte contre le tabagisme dans le continent.

Malgré l'adoption de la Convention-cadre par la majorité des pays africains, la lutte contre le tabagisme n'est pas une grande priorité dans l'agenda des gouvernements africains. Les OSC africaines doivent donc être soutenues dans leur lutte pour de meilleures politiques de lutte contre le tabagisme. Mais elles ont aussi besoin de relever les défis liés aux capacités pour améliorer leur contribution à la mise en œuvre de politiques efficaces de lutte contre le tabac. Elles n'ont pas les capacités de recherche nécessaires pour fournir des informations basées sur des faits. En plus, elles manquent de capacités pour bâtir des coalitions fortes en vue d'appuyer les activités de lutte contre le tabac. Et elles ont des systèmes de gestion financière et de responsabilité faibles. L'ACBF se servira du don de la Fondation Gates pour aider à faire face aux



lacunes en capacités et appuyer de façon stratégique la formulation et la mise en œuvre de politiques efficaces de lutte contre le tabac, telles que les taxes sur le tabac, les interdictions de publicité, l'inscription des mises en garde sur les paquets et des environnements non-fumeurs.

L'ACBF considère ce partenariat comme une opportunité de contribuer au renforcement des capacités en santé publique et en développement humain. Les économies du continent sur les dépenses de santé publique dépasseront à long terme les taxes versées par l'industrie du tabac.

Le travail de l'ACBF en matière de lutte contre le tabac est structuré autour de son partenariat de mise en œuvre avec le Centre pour la lutte antitabac en Afrique (CTCA) basé à l'université de Makerere à Kampala en Ouganda, le projet 'Economics of Tobacco Control' (Enjeux économiques de la lutte antitabac) de l'université de Cape Town en Afrique du Sud, et quelques OSC sélectionnées dans les pays cibles. Le CTCA se focalise sur le renforcement des capacités minimales de lutte contre le tabac des gouvernements par la formation du personnel, la collecte des fonds et la mise sur pied de mécanismes institutionnels pour stopper l'expansion de l'épidémie du tabagisme en Afrique et surtout pour résoudre le problème du manque de politiques de mise en œuvre appropriées et celui du peu d'intérêt accordé à certaines dispositions clés de la Convention-cadre. Ces dispositions incluent l'article 15 sur le commerce illégal et l'article 17 sur d'autres moyens possibles de subsistance. Le Centre intervient essentiellement dans cinq pays : l'Éthiopie, le Niger, le Gabon, la Gambie et le Botswana. L'Université de Cape Town est en train de renforcer les capacités de ses chercheurs à fournir une assistance technique de haute qualité en matière de taxation du tabac aux gouvernements et aux partenaires de la société civile en Afrique au sud du Sahara. Les OSC sont choisies en premier lieu dans les six pays prioritaires identifiés par les partenaires de la lutte contre le tabac : le Botswana, l'Éthiopie, le Kenya, le Niger, le Sénégal et l'Ouganda. Elles plaident pour la mise en œuvre de l'Accord-

cadre en fonction du niveau de mise en œuvre des pays qu'elles ont ciblés.

Le partenariat couvre la période 2014-2017, c'est-à-dire la durée de la seconde phase de l'Initiative de lutte contre le tabac en Afrique.

### Projet de mobilisation communautaire Australie-Afrique

Le Département des Affaires étrangères et du Commerce (DAFT) a signé en janvier 2012 un contrat avec l'ACBF en tant que facilité de ressource pour le Projet de mobilisation communautaire Australie-Afrique (AACES) et a prolongé ce contrat en juillet 2014 jusqu'en septembre 2016. L'ACBF doit fournir un appui logistique, administratif et technique opportun, efficace et efficient à l'AACES. Dans ce sens, elle appuie la communication, la coordination et la gestion du programme. Pendant l'année écoulée, l'ACBF a renforcé sa collaboration avec le DAFT pour mettre à contribution ses réseaux et son expérience en vue d'ajouter de la valeur au programme de l'AACES, en particulier en GC.

L'AACES est un partenariat du gouvernement australien, 10 ONG australiennes, et leurs partenaires basés en Afrique. Le programme de 90 millions US\$ australiens est financé par le gouvernement australien à travers le DAFT. L'AACES est centré sur l'amélioration des conditions de vie des personnes pauvres et des personnes marginalisées, en particulier sur leur accès aux services. L'égalité des genres et l'autonomisation de la femme sont les principales priorités du programme.

Le programme est en cours de réalisation sur la période 2011-2016 dans 11 pays africains : l'Éthiopie, le Ghana, le Kenya, le Malawi, la Mozambique, le Rwanda, l'Afrique du Sud, la Tanzanie, l'Ouganda, la Zambie et le Zimbabwe. Dès sa troisième année, 730,000 personnes avaient bénéficié du programme, dont 450,000 femmes et filles.

### ACBF-CEA: Formation du personnel et développement

Dans le cadre de son partenariat avec l'ACBF, la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA) a facilité deux ateliers pour le personnel de l'ACBF à Harare. Le premier, qui était destiné à tout le personnel y compris les hauts cadres, portait sur la gestion et le développement des performances. L'équipe des ressources humaines de la CEA a facilité la formation pendant la semaine du 18 au 22 août 2014 dans le cadre du plan de la Fondation pour réviser, renforcer et plus tard automatiser le système de performance. Le deuxième atelier a eu lieu le 31 octobre 2014 et portait sur les techniques efficaces de rédaction, pour permettre à tout le personnel de mieux documenter et communiquer les résultats et les réalisations. La CEA a gratuitement assuré la formation pour l'ACBF.

### PERSPECTIVES POUR LES PRIORITÉS DE L'ANNÉE 2015

2014 a été une année d'une importante capitale à bien des égards. La Fondation a dû faire face à l'impact des risques politiques et économiques dans ses pays, risques qui ont eu des répercussions sur ses opérations. C'est aussi l'année où la Fondation a dû entreprendre les réformes énoncées dans la Lettre d'engagement adressée aux administrateurs de la Banque mondiale. On était à mi-parcours du PSMT III et la Fondation devait expliquer comment elle a dû s'y prendre pour faire face aux défis émergents, établir une nouvelle priorité dans ses activités et rester en course pour pouvoir atteindre les objectifs fixés. Compte tenu de l'expérience des trois dernières années, y compris une empreinte réduite sur les projets ainsi qu'un personnel davantage réduit, la Fondation entrevoit d'introduire des approches novatrices qui lui permettront de rester efficace tout en apportant la preuve de ses résultats.

Le programme d'activités de la Fondation pour l'année 2015 mettra l'accent sur son nouveau modèle de travail qui intègre trois objectifs stratégiques:

- Améliorer la performance pour produire des résultats en établissant des partenariats stratégiques avec les partenaires traditionnels.
- Assurer la production efficace et efficiente des résultats par l'amélioration des processus de travail, des procédures et l'utilisation des technologies de l'information et de communication afin de s'adapter à l'environnement du financement.
- Utiliser les produits et services de la connaissance pour aider les pays membres là où l'ACBF n'a pas de projets.



La Fondation a défini sept objectifs clés pour l'année 2015:

1. *Améliorer la qualité du portefeuille pour assurer un grand impact et de meilleurs résultats.* La Fondation va pleinement institutionnaliser son nouveau modèle de travail, qui dépend d'un partenariat stratégique avec ses groupes de réflexion matures et d'autres partenaires. Elle va améliorer le suivi du portefeuille et appuyer les projets afin d'assurer des décaissements importants et de meilleurs résultats. Elle va également améliorer la conception des projets, leur mise en œuvre, et les rapports sur les résultats par la formation sur le terrain destinée au personnel et l'assistance technique aux projets.
2. *Améliorer l'efficacité grâce à des processus de gestion efficace des risques, une bonne gestion financière et le contrôle rigoureux des coûts au niveau de la Fondation.* La Fondation continuera à appliquer les mesures d'efficacité initiées en 2014, qui comprennent le contrôle rigoureux des risques, la sensibilisation et le strict respect de toutes les politiques de gestion financière, des procédures, des règlements applicables au Secrétariat exécutif et aux bénéficiaires de dons. Cela permettra d'améliorer les décaissements et de respecter les ratios financiers.
3. *Rehausser l'efficacité et l'efficacité opérationnelles grâce à des processus de travail améliorés et à l'optimisation globale des technologies de l'information et de la communication.* La Fondation mettra en œuvre des initiatives clés pour rationaliser les processus de fonctionnement et améliorer la performance. Tout ceci comprend un système de gestion d'information basé sur le Web et un système de gestion des performances et de développement en ligne. La Fondation finalisera la révision des manuels pour se conformer à la nouvelle structure organisationnelle et au modèle de travail rationalisé.
4. *Rehausser les services de connaissances et d'apprentissage pour améliorer les prestations et obtenir des résultats.*  
La Fondation se concentrera sur la production des connaissances, en particulier les profils de capacités des pays et la recherche sur les défis émergents en renforcement des capacités sur le continent. Le but est non seulement de couvrir les pays qui manquent de

programmation régulière, mais aussi de continuer à demeurer pertinente et visible. Des études stratégiques seront commandées en accord avec les priorités de développement de l'Afrique et les problèmes émergents en matière de développement des capacités:

5. *Améliorer l'efficacité et la performance des membres du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs et du personnel à travers un engagement et un appui plus forts.* La Fondation va stabiliser le processus pour s'assurer que le personnel et les structures organisationnelles atteignent les résultats escomptés par le PSMT III et les nouvelles modalités de travail. Les activités clés de développement et de mise en œuvre comprendront une stratégie de gestion des ressources humaines qui englobe la gestion stratégique des talents, la formation et le perfectionnement du personnel, les modèles de recrutement de personnels innovants et flexibles, l'engagement et le bien-être du personnel. Grâce à une meilleure communication et un meilleur engagement, la Fondation continuera à appuyer fermement le Secrétariat exécutif et le Conseil d'administration afin qu'ils participent pleinement à toutes ses activités. Au-delà de la supervision, le Secrétariat exécutif restera pleinement engagé aux côtés du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs dans l'agenda de la Fondation en ce qui concerne la durabilité financière.
6. *Améliorer l'image et la visibilité de l'ACBF à travers une documentation rigoureuse et une communication efficace des résultats.* La Fondation va préparer et mettre en œuvre une stratégie de communication efficace pour améliorer sa visibilité et son image. Elle développera des cas de réussite et entreprendra d'améliorer son image de marque en élargissant sa visibilité en ligne. Elle renforcera également les partenariats stratégiques avec des acteurs clés sur le continent, tels que la Commission de l'Union Africaine (CUA), l'ONU, le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) et les différentes CER.
7. *Améliorer la durabilité financière de l'ACBF à travers une mobilisation systématique et innovante des ressources.* La Fondation améliorera son effort de mobilisation des ressources pour satisfaire les besoins en

ressources du PSMT III et au-delà. Elle appuiera le Comité de mobilisation des ressources du Conseil des gouverneurs et le Secrétariat exécutif. Elle va s'engager auprès des partenaires multilatéraux pour qu'ils déboursent le reste de leurs promesses de contributions. Elle va s'assurer que les pays africains membres payent les contributions pour lesquelles ils se sont engagés afin d'atteindre le taux de 65% de l'ensemble des promesses de contributions annoncées. Elle va explorer de nouvelles sources de financement auprès des donateurs non traditionnels.

## L'ACBF EN CHIFFRES

### Engagements de subventions

En 2014, l'ACBF a engagé un total de 10,9 millions US\$ en subventions à 7 institutions de renforcement des capacités. Ces subventions appuyaient des initiatives visant à:

- mettre en œuvre la stratégie de croissance et d'emploi pour l'amélioration de la performance économique d'un pays, améliorer la prise de décisions et la gestion fondée sur des preuves dans le secteur public et améliorer le mécanisme d'appui à l'emploi et à l'entrepreneuriat des jeunes.
- améliorer la performance du secteur public grâce à la fourniture judicieuse de la formation académique et professionnelle dans la gestion du secteur public en Afrique.
- améliorer l'efficacité dans la gestion des politiques économiques au niveau du secteur public en Afrique australe.
- renforcer les capacités du Parlement et des assemblées nationales de la CEDEAO pour mener efficacement leur mandat et responsabilités, favoriser l'apprentissage et le partage des meilleures pratiques entre les législateurs
- améliorer les capacités humaines et institutionnelles durables dans les domaines essentiels de la gestion macroéconomique et

financière ainsi que favoriser les meilleures pratiques dans les institutions connexes.

- renforcer les capacités humaines et institutionnelles pour une meilleure compréhension de l'héritage de l'Afrique et son intérêt pour la gouvernance et le développement économique de celle-ci.
- renforcer les capacités des organisations de la société civile de l'Afrique pour un meilleur contrôle du tabac.

### Appui financier reçu des pays membres et des partenaires

En 2014, la Banque mondiale et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) ont continué le versement de leurs contributions au troisième Plan stratégique à moyen terme de l'ACBF (PSMT III). Il convient de rappeler à cet égard que la Banque mondiale a promis 100 millions US\$ pour PSMT III, dont 65 millions US\$ approuvés en Décembre 2013 ont été décaissés à hauteur de 35 millions US\$ en date du 31 décembre 2014. Quant au PNUD, la promesse de contribution de 1 million US\$ faite en Janvier 2014 a déjà été décaissée à hauteur de 0,76 millions d'euros, au 31 décembre 2014.

Les pays membres africains ont décaissé un total de 2,20 millions US\$ amenant leurs contributions cumulées au PSMT III à 12,20 millions US\$ en date du 31 décembre 2014. La promesse totale de contribution des pays membres africains au PSMT III est de 28,15 millions.

La Fondation travaille en collaboration avec l'Agence suédoise de développement international (SIDA) pour le décaissement de la promesse de la Suède de contribuer 10 millions US\$ au PSMT III.

De même, la Fondation travaille en collaboration avec la Banque africaine de développement pour le décaissement de la promesse de contribution révisée de 30 millions US\$ à la Fondation sur la période 2015-2018.

## Engagements de subventions de l'ACBF

N°	SUBVENTION NUMÉRO	NOM	DESCRIPTION	MONTANT EN US\$
1	298	Centre d'analyse de recherche sur les politiques économiques et sociales (CAMERCAP-PARC)	L'objectif est de contribuer à la mise en œuvre réussie de la Stratégie de Croissance et l'Emploi du Cameroun pour l'amélioration de la performance économique du pays. Il devra améliorer l'élaboration des politiques et la gestion fondées sur des preuves dans le secteur public. Il devra également améliorer l'emploi des jeunes et le mécanisme d'appui à l'entrepreneuriat.	800 000,00
2	300	Programme de formation à la gestion du secteur public, École Nationale d'Administration (PSMPT-ENA), Libreville	Le projet vise à améliorer la performance du secteur public par la mise à disposition d'une formation académique et professionnelle équilibrée dans la gestion du secteur public en Afrique.	3 115 000,00
3	301	Gestion des politiques économiques (EPM-Zambia II)	L'objectif du projet est d'améliorer l'efficacité dans la gestion des politiques économiques dans le secteur public en Afrique australe.	1 229 000,00
4	302	Projet de renforcement des capacités de l'Institut national d'études législatives (NILS CAP)	Le projet vise à renforcer les capacités du Parlement de la CEDEAO et de NASS pour mener efficacement leur mandat et responsabilités, favoriser l'apprentissage et le partage des meilleures pratiques entre les législateurs et renforcer les capacités institutionnelles du NILS en vue de fournir les services législatifs de renforcement des capacités et de recherche.	900 000,00
5	303	Institut de gestion macroéconomique et financier (MEFMI)	Le MEFMI se concentre sur le renforcement des capacités des ministères des finances, des commissions de planification et des banques centrales ou des institutions équivalentes dans le but d'améliorer les capacités humaines et institutionnelles durables dans les domaines essentiels de la gestion macroéconomique et financière ainsi que les meilleures pratiques dans les institutions connexes.	1 200 000,00
6	304	Institut Mandela pour les études de développement (MINDS)	Il vise à améliorer la formulation et la mise en œuvre des politiques en Afrique. Plus précisément, à renforcer les capacités humaines et institutionnelles du MINDS pour qu'il réalise son mandat et facilite une meilleure compréhension de l'héritage de l'Afrique et son intérêt pour la gouvernance et le développement économique de celle-ci.	300 000,00
7	305	Centre pour le contrôle du tabac en Afrique (CTCA II)	Vise à renforcer les capacités des OSC de l'Afrique pour la lutte antitabac. Le projet permettra de renforcer les capacités des OSC comme agents efficaces de changement en vue de lever les barrières au contrôle du tabac dans les pays africains ciblés; renforcer les capacités humaines et institutionnelles du CTCA.	3 393 684,00





