



THE AFRICAN CAPACITY
BUILDING FOUNDATION

FONDATION POUR LE RENFORCEMENT
DES CAPACITES EN AFRIQUE



TROISIÈME PLAN STRATÉGIQUE À MOYEN TERME DE L'ACBF (PSMT III) 2012-2016



THE AFRICAN CAPACITY
BUILDING FOUNDATION

FONDATION POUR LE RENFORCEMENT
DES CAPACITES EN AFRIQUE

TROISIÈME PLAN STRATÉGIQUE
À MOYEN TERME
DE L'ACBF (PSMT III)
2012-2016



3	Abréviations et acronymes
6	Plan stratégique à moyen terme 2012-2016 de l'ACBF
6	I. Une vision dynamique de notre époque
7	II. Une mission de renforcement des capacités ciblée
9	III. Sélectivité stratégique pour des résultats approfondis
17	IV. Pourquoi ces priorités stratégiques ?
27	V. Domaines d'intérêt au cours des deux premières années
35	VI. Cadre de mesure des résultats
39	VII. Gérer la transition entre les stratégies
40	VIII. Conclusion
41	Annexe i : Ratios de coûts d'après différentes hypothèses de financement
43	Annexe ii : Matrice des résultats

NOW TRADING

CHANGE

%

BUY

SELL

VOL

VOL

LAST

CHANGE

BUY

SALE

VOL.



ACBF	:	Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique
ACDI	:	Agence canadienne de développement international
AFD	:	Agence française de développement
AFRISTAT	:	Observatoire économique et statistique d'Afrique subsaharienne
AFRITAC	:	Centres régionaux africains d'assistance technique
AGAP	:	Administration et gestion des affaires publiques
AGPE	:	Analyse et gestion de la politique économique
AP	:	Appui aux parlements
ASS	:	Afrique subsaharienne
BAD	:	Banque africaine de développement
BCEAO	:	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BEAC	:	Banque des Etats de l'Afrique Centrale
BRICS	:	Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud
CAO	:	Communauté de l'Afrique orientale
CAPES	:	Centre d'Analyses des Politiques Economiques et Sociales
CAPOD	:	Conception et Analyse des Politiques de Développement
CEA	:	Commission économique pour l'Afrique
CEDEAO	:	Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CEDEAO-EPAU	:	Unité d'analyse des politiques économiques de la CEDEAO
CEMAP	:	Centre Mauritanien d'Analyse de Politiques
CEPA	:	Centre d'analyse de la politique économique
CEPOD	:	Centre d'Etudes de Politiques pour le Développement
CER	:	Communautés économiques régionales
CERCAP	:	Centre d'études et de renforcement des capacités d'analyse et de plaidoyer
CMR	:	Cadre de mesure des résultats
COMESA	:	Le Marché commun de l'Afrique orientale et australe
CRDI	:	Centre de recherches pour le développement international
CUA	:	Commission de l'Union africaine
DBSA	:	Banque de développement de l'Afrique australe
DSRP	:	Document de stratégie de réduction de la pauvreté
EABC	:	Conseil des entreprises de l'Afrique de l'Est
ECDPM	:	Centre européen de gestion des politiques de développement
EDRI	:	Institut de recherche sur le développement
ENA	:	Ecole nationale d'administration
EPRC	:	Centre de recherche sur les politiques économiques
EuropEFE	:	Fundación Educación para el Empleo in Europe
FFMD	:	Fonds de fiducie multidonateur
FMI	:	Fonds monétaire international
GAPE	:	Gestion et analyse des politiques économiques
GDLN	:	Global Development Learning Network
GIMPA	:	Institut ghanéen de gestion et d'administration publique
GPE	:	Gestion des politiques économiques

GRF	:	Gestion et responsabilité financières
GTZ	:	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
HESPI	:	Institut de recherche en politiques économiques et sociales de la
ICA	:	Indicateurs de capacités en Afrique
IDEG	:	Institut pour la gouvernance démocratique
IEF	:	Institut de l'économie et des finances
IGAD	:	Autorité intergouvernementale pour le développement international
JA	:	Junior Achievement
KIPPRA	:	Institut kényan de recherche et d'analyse des politiques
MAEP	:	Mécanisme africain d'évaluation par les pairs
MEFMI	:	Institut de gestion macroéconomique et financière
MISA	:	Institut des médias de l'Afrique australe
MORIIC	:	Ministère de l'Intégration régionale et de la Coopération
MOU	:	Protocole d'entente
NEPAD	:	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
OCDE	:	Organisation de coopération et de développement économiques
OMD	:	Objectifs du millénaire pour le développement
ONG	:	Organisation non gouvernementale
PACT	:	Partenariat pour le renforcement des capacités
PAG	:	Plan d'action de gestion
PARP	:	Projet de recherche et d'analyse des politiques
PDDAA	:	Programme détaillé de développement de l'agriculture
PFMSP	:	Programme de formation en management du secteur public
PNUD	:	Programme des Nations unies pour le développement
PSMT	:	Plan stratégique à moyen terme
PVP	:	Professionnalisation des voix du secteur privé et de la société civile
S&E	:	Suivi et Evaluation
SAFEWIND	:	Guichet de financements approuvés par le Secrétariat
SIDA	:	Agence suédoise de développement international
SNS	:	Statistiques nationales et systèmes de statistiques
TANZANET	:	Réseau des connaissances de Tanzanie
TAP-NET	:	Groupes et réseaux techniques consultatifs
UA	:	Union africaine
UE	:	Union européenne
UEMOA	:	Union économique et monétaire ouest africaine
UJAO	:	Union des journalistes de l'Afrique de l'Ouest
USAID	:	Agence américaine pour le développement international
WAIFEM	:	Institut ouest africain de gestion financière et économique



PLAN STRATÉGIQUE À MOYEN TERME

2012 – 2016 DE L'ACBF

6 |

I. UNE VISION DYNAMIQUE DE NOTRE ÉPOQUE

La Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) a été créée il y a 20 ans en réponse aux défis des capacités humaines et institutionnelles de l'Afrique. La vision de la Fondation est de devenir la première institution du continent en matière de renforcement des capacités ; une conseillère de confiance pour les principaux décideurs aux plans national et régional ; une partenaire efficace et efficiente des acteurs de développement ; un lieu de génération d'idées, d'innovation et d'expérimentation des modalités de renforcement des capacités avec une expérience avérée et un lieu de travail passionnant pour des gens ayant un sentiment élevé de l'éthique et de l'intégrité et désireux d'opérer un changement fondamental nécessaire à l'atteinte des résultats de développement. Le 20^e anniversaire de l'ACBF coïncide avec le cinquantenaire des indépendances de bon nombre d'Etats africains ainsi qu'avec la fin de la décennie du renforcement des capacités en Afrique proclamée en 2002 par l'Union africaine. C'est donc l'occasion de jeter un regard

rétrospectif et tirer les enseignements des succès et échecs et de se tourner vers les défis auxquels l'Afrique est confrontée afin d'armer la Fondation pour relever ces derniers.

La présente stratégie vise à relever les défis essentiels auxquels le continent fera face les années à venir, affiner et recentrer les opérations de l'ACBF et repositionner la Fondation en tant que leader, partenaire majeure et centre d'excellence pour le renforcement des capacités en Afrique. La stratégie est éclairée par ailleurs par l'expérience de l'ACBF dans le temps, l'impact de la Fondation sur le développement, les demandes provenant des membres ainsi que l'enveloppe des ressources sur lesquelles compte la Fondation. L'ACBF se doit d'ajuster son approche aux nouveaux contextes nationaux et régionaux et être plus flexible dans sa réponse tout en améliorant son efficacité et en développant l'aptitude à s'attaquer à de nouveaux domaines et se tenir prête pour les défis à venir.

II. UNE MISSION DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ADAPTÉE

La mission de la Fondation est de renforcer les capacités humaines et institutionnelles pour une croissance durable et la réduction de la pauvreté en Afrique - en privilégiant l'atteinte des résultats découlant de la mise en place d'institutions efficaces, d'une gouvernance responsable, de l'investissement viable dans les aptitudes et capacités individuelles ainsi qu'à travers des outils et processus efficaces capables de se traduire en une performance avérée des organisations publiques aux plans national et régional.

Depuis sa création en 1991, l'ACBF a vu son mandat s'élargir considérablement au-delà de son action traditionnelle centrée sur la politique économique et la gestion. La Fondation a procédé à des investissements catalyseurs et s'est lancée dans des programmes à grande échelle en appui aux capacités pour une meilleure efficacité des gouvernements, en aidant au renforcement de l'obligation de rendre compte et la transparence et en accompagnant les programmes visant à améliorer le dialogue et la participation.

Le mandat de la de l'ACBF en matière de renforcement des capacités est défini dans ses statuts adoptés par les parties prenantes en février 1991. Sa vision couvre les aspirations des pays africains, des acteurs non africains et de l'ACBF en tant qu'organisation.

Aux yeux des pays africains, l'ACBF est déjà perçue comme une institution stratégique importante qui

encourage l'intégration économique au niveau régional, renforce les organisations avec l'obligation de rendre compte des résultats, évaluer ou juger les résultats de développement, au sein par exemple, des déplacements ministériels, des parlements, des institutions de statistique ainsi que des acteurs non étatiques importants pour un bon renforcement des capacités.

À l'endroit des parties prenantes non africaines, l'ACBF se veut un partenaire crédible que les acteurs – tant les organismes parrains que les pays contributeurs extérieurs à l'Afrique - perçoivent comme une institution qui produit des résultats et qui reste incontournable en Afrique en matière de renforcement des capacités.

À l'échelle de l'organisation, la vision est d'asseoir une réputation solide d'intégrité découlant de la conformité fiduciaire et d'opérations financières viables, un personnel professionnel soucieux de l'éthique et travaillant dans un environnement dynamique et solide qui récompense la performance et incite les agents à faire davantage, une équipe de direction engagée, soucieuse de résultats, dont la stratégie est efficace et l'impact palpable aux yeux de son Conseil d'administration et de ses groupes bénéficiaires au sens large ; une Fondation connue pour son excellence et qui est flexible, habile et attachée à ses domaines essentiels mais assez sophistiquée pour faire face aux complexités croissantes.



we have something to say

CHILDREN IN
ZIMBABWE
SPEAK OUT

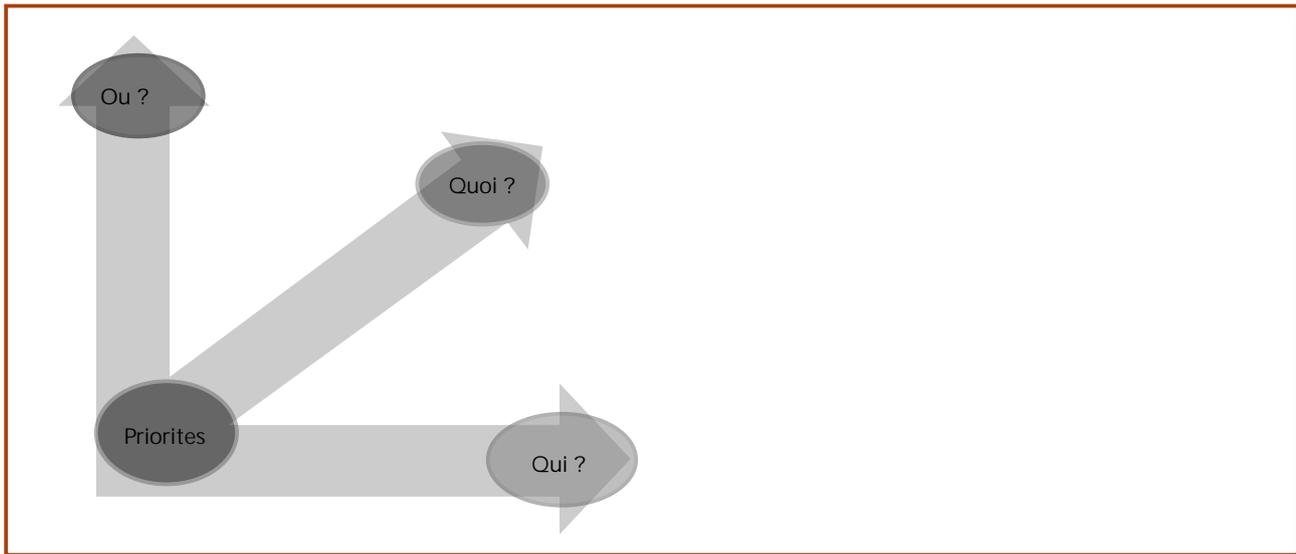


III. SÉLECTIVITÉ STRATÉGIQUE POUR DES RÉSULTATS APPROFONDIS

La Fondation s'est lancée dans un processus de réflexion et de sélectivité dont l'objectif est de déterminer un ensemble de piliers stratégiques devant faire l'objet d'une attention ciblée dans sa stratégie 2012 - 2016. Les choix ont été faits selon trois dimensions décrites dans la Figure 1.

9

Figure 1 : Selective strategique



Le choix entraîne une évaluation des activités que l'ACBF entend mener et leur rapport aux facteurs stratégiques d'un changement transformationnel, les personnes avec lesquelles la Fondation souhaite travailler et les priorités de ses interventions. La réflexion a également porté sur la manière dont la Fondation compte atteindre ses objectifs et comment elle espère appliquer la stratégie.

QUE FAIRE ? DES OBJECTIFS QUI SE RECOUPENT, ET CENTRÉS SUR LES FACTEURS DE CHANGEMENT
L'ACBF cherche à atteindre des résultats par le biais d'un cadre stratégique comportant des niveaux d'influence qui se recoupent, ce qui explique ce que la Fondation choisit de faire dans un contexte donné. L'objectif global est d'accompagner les activités se traduisant par une gouvernance efficace pour la réduction de la pauvreté en œuvrant à l'amélioration des capacités du pays ou des organisations régionales qui sont les principaux

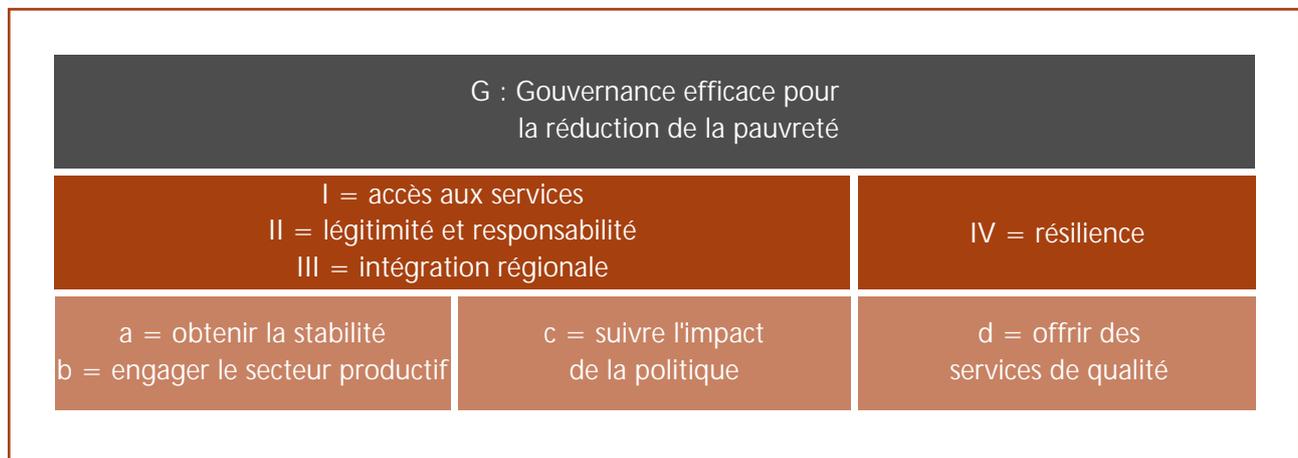
responsables du développement et de la réduction de la pauvreté. Cet objectif est représenté dans le niveau ultime d'impact G dans la Figure 2.

10 |

À l'intérieur de ce niveau ultime d'impact, la Fondation recherche des résultats dans quatre domaines spécifiques, parmi lesquels : (I) un meilleur accès du public aux services essentiels découlant d'une gouvernance économique efficace, (II) une meilleure légitimité et responsabilité du système de gouvernance, (III) une meilleure intégration régionale et une part accrue des économies africaines dans le commerce mondial et (IV) une meilleure réactivité des institutions africaines dans la gestion de l'incertitude et des risques provenant notamment des chocs (cours des matières premières et des produits alimentaires, chocs pétroliers et risques de la mondialisation). Ceux-ci sont décrits dans le deuxième niveau d'influence dans la Figure 2.

Au cours de ses 20 années d'existence, l'ACBF a appris que le renforcement des capacités est un long processus nécessitant un patient capital, de la flexibilité dans la conception des interventions, en insistant sur les connaissances et l'appropriation et en prêtant attention aux résultats. Dans l'exécution de sa mission, l'ACBF a travaillé avec un certain nombre de parties prenantes telles que les départements et ministères, les entités nationales et régionales responsables de la politique de développement et la mise en œuvre, les associations et réseaux du secteur privé, les universités et instituts de formation et les organisations de la société civile. Cette approche plurielle du partenariat a permis à la Fondation de découvrir des voix novatrices de renforcement des capacités et a contribué à la pérennité de ses programmes dans des contextes difficiles tels que les Etats fragiles et les zones dotées de capacités limitées au départ.

Figure 2 : Des objectifs qui se recourent



Le choix des domaines d'intervention, les personnes avec lesquelles travailler, les activités à accompagner et comment procéder, sont déterminés par un cadre comportant trois priorités stratégiques représentées au troisième niveau d'influence à la Figure 2. Ils comprennent :

(a) le renforcement des capacités essentielles en vue de promouvoir la stabilité politique et sociale pour un changement transformationnel

Les activités visant à développer le type de dirigeant capable de transformer son environnement de travail constituent des aspects importants pour atteindre cet objectif et sont liées à l'appui aux programmes de développement des qualités de chef, aux efforts qui encouragent la transparence et améliorent la responsabilité des processus régissant l'allocation et l'utilisation des ressources publiques. De tels investissements sont particulièrement importants pour améliorer les systèmes de gestion des revenus dans des pays riches en ressources mais dotés de faibles capacités. Les activités qui améliorent la participation et les processus décisionnels inclusifs sont également couvertes par ce pilier stratégique, tout comme un investissement dans les aptitudes, les outils et politiques d'amélioration des aptitudes de gestion fondés sur les résultats dans le secteur public. En raison de l'importance de la prestation inclusive de services dans le renforcement de la stabilité sociale et politique, la Fondation entend accompagner les activités renforçant la planification critique et les processus de mise en œuvre, aux plans national et municipal, qui sous-tendent la prestation de services. L'attention sera accordée aux activités garantissant la viabilité de la politique économique et des approches

de planification de la gestion dans le secteur public. Améliorer les aptitudes des individus pour une responsabilité de la prestation de services et, diffuser et partager les outils d'une administration efficace du secteur public et de gestion à travers les partenariats universitaires existants sera d'une importance capitale dans la réalisation de cet objectif stratégique.

(b) Renforcer les capacités en vue de faire participer et réguler le secteur productif

Ce pilier stratégique comprendrait les interventions visant à améliorer la capacité des unités d'analyse de politique économique et think tanks à analyser et mener des politiques de recherche en matière de gouvernance basé sur l'état de droit, le commerce entre pays et entre régions, la gestion transfrontalière des contrats complexes d'infrastructure et les politiques économiques qui ont un impact sur le secteur agricole. Une attention particulière sera accordée aux efforts accompagnant le renforcement des compétences des agents ministériels responsables de la mise en œuvre de ces politiques en vue de leur intensification à travers des partenariats restructurés avec les universités que l'ACBF a noués au fil des ans. Le dialogue consultatif visant à susciter des idées du secteur privé et de les utiliser pour accompagner l'engagement dans des partenariats avec le secteur privé sera essentiel. Un secteur productif efficace dépend de la qualité de l'inclusion et de la valeur globale des acteurs des secteurs public et privé. La Fondation veillera particulièrement à investir dans le dialogue et la réflexion sur les valeurs se traduisant par la bonne gouvernance, le travail en collaboration avec les entités régionales et nationales sur une série de thèmes importants. Les efforts de renforcement

des capacités individuelles centrés sur l'éthique, l'intégrité et la gouvernance responsable figureront en bonne place. Il faudra investir dans des partenariats en vue de générer des données permettant d'évaluer les progrès en matière de gouvernance et de créer la demande d'analyse et de données.

(c) Renforcer les capacités en vue de suivre l'impact des politiques

Dans ce pilier stratégique, l'attention sera accordée aux activités accompagnant l'évaluation des capacités à l'échelle du pays et de la région ainsi que celles proposant la meilleure utilisation des capacités existantes dans les domaines de la gestion de la politique macro-économique, la coordination des politiques et la capacité de mise en œuvre des ministères de l'économie et du plan. Un accent particulier sera placé sur l'amélioration de la planification à long terme et stratégique dans les ministères clés ainsi que sur l'appui aux besoins de statistiques en vue de suivre l'impact des politiques. Les activités visant à développer une culture d'évaluation des programmes publics seront prioritaires. Seront également soutenus les programmes visant à renforcer la capacité de promotion des politiques des acteurs non étatiques, l'intensification des fonctions efficaces de surveillance et l'opérationnalisation de l'efficacité des systèmes de divulgation et d'accès à l'information.

AVEC QUI TRAVAILLER ET POURQUOI ?

L'engagement de l'ACBF à l'égard d'une approche transformationnelle du renforcement des capacités requiert un choix judicieux des personnes avec lesquelles travailler et les raisons de le faire. Les

principaux agents de changement sont constitués généralement d'un noyau d'individus, d'organisations stratégiques et d'institutions essentielles. La stratégie de la Fondation comprend le choix d'acteurs clés avec lesquels travailler. Afin d'y parvenir, elle procède à l'évaluation minutieuse des facteurs techniques et politiques afin de s'assurer qu'elle reste une représentante de confiance attachée à la transformation et au leadership africains.

Les choix sont effectués selon les catégories ci-après de partenaires potentiels :

(a) **Institutions du secteur public** dont la capacité organisationnelle est importante pour des contributions significatives à l'émergence et à la croissance d'un État de développement efficace. Elles comprendront les entités publiques de prestation de services, les autorités locales et les entités infranationales qui prennent en charge les besoins essentiels en politiques et de prestation de services et qui gèrent l'incertitude et les risques découlant de la mondialisation et du changement climatique. Les acteurs déterminants de cette sphère sont les ministres des finances et les départements responsables du développement et de la planification économique. L'objet principal de la focalisation sur ce groupe est d'inculquer une culture de gestion axée sur les résultats de développement et l'amélioration de la prestation de services. Le choix des acteurs avec lesquels travailler dans de telles entités serait guidé par le potentiel d'influer sur la transformation du système de gouvernance en renforçant la légitimité et la transparence des institutions publiques;

(b) **Unités d'analyse de politique économique et think tanks** autonomes ou semi autonomes qui jouent un rôle essentiel dans la détermination de la recherche, l'analyse et la réflexion autour des décisions stratégiques. L'ACBF veillera à intensifier la capacité des unités existantes et à accompagner la création de nouvelles unités. Un effort particulier sera centré sur le renforcement de leur capacité à fournir au gouvernement un appui à l'analyse et à l'évaluation dans les domaines nouveaux des politiques au-delà de leur centre d'intérêt actuel qui est la macroéconomie, pour embrasser des questions sectorielles telles que l'agriculture et la productivité rurale ainsi que les innombrables mesures nécessaires à la croissance verte ;

(c) **Acteurs non étatiques** comprenant des groupes dynamiques spécifiques, des organisations et individus de la société civile et du secteur privé pour des résultats et un impact durable y compris l'appui aux organisations faitières aux niveaux national et régional ;

(d) **Institutions régionales** - Départements universitaires, instituts régionaux de formation et entités régionales des communautés économiques régionales chargées de la régulation et l'approvisionnement entre les pays, de l'élaboration des contrats et de la supervision des projets d'infrastructure intéressant plusieurs pays, le commerce transfrontalier et l'approvisionnement régional. Une attention particulière sera accordée à la mise en synergie des agences de statistique afin d'accroître la demande de données fiables et d'analyse, les réseaux des connaissances et de

professionnels et d'anciens étudiants des projets et programmes de l'ACBF

(e) **Universités et établissements de formation** - En raison du rôle central qu'ils ont joué au cours des 20 dernières années et qu'ils vont continuer à jouer dans la nouvelle stratégie en tant que partenaires et réalisateurs. Les universités et instituts de formation régionaux serviront d'incubateurs pour la création d'une masse critique de dirigeants et de facteurs de changement ;

(f) **Personnes physiques dynamiques** capables de devenir des dirigeants et acteurs importants d'un changement effectif pour des résultats de développement-Par le renforcement de l'éthique et de l'intégrité, le leadership et des aptitudes techniques spécifiques en matière de gouvernance responsable, la politique économique et la gestion, la gestion du secteur public, les sciences et la technologie et la politique agricole. Afin d'encourager des coalitions dynamiques pour le changement social, la Fondation visera à appuyer des personnes physiques et organisations spécifiques, à obtenir des résultats à long terme et à renforcer l'impact sur le développement. L'appui à des personnes physiques spécifiques est une innovation, l'ACBF s'étant focalisée jusqu'ici sur les institutions.

OÙ INTERVENIR ?

Si l'ACBF reste la seule organisation africaine se consacrant exclusivement au renforcement des capacités en Afrique, le terrain est cependant très encombré. La diversité des défis et des opportunités de l'Afrique, la décision stratégique de l'ACBF de

privilégier un cadre de gestion des résultats, invitent à élaborer une approche de travail distincte dans les pays dotés de ressources mais de faibles capacités, les pays sortant de conflits, les Etats réformateurs et un besoin d'intensifier la mise en œuvre des politiques et programmes essentiels et les pays à revenu intermédiaire recherchant une entrée dynamique dans les marchés régionaux et mondiaux. La Fondation a élaboré trois approches de travail distinctes comprenant :

(i) **un appui ciblé et flexible aux pays sortant de conflit** - à ce jour, l'ACBF a consacré plus de 450 millions de \$EU au renforcement des capacités dans 44 pays africains sur 54 et intervient dans 25 pays qui, d'après le rapport 2008 de l'Organisation de coopération et développement économiques (OCDE), sont classés parmi les pays fragiles ou sortant de conflit. L'ACBF jouit d'une bonne expérience des pays fragiles et sortant de conflit dont il peut tirer de précieuses leçons à donner aux autres pays. Son approche sera d'intervenir là où il y a un partenaire crédible, où il y a un intérêt à travailler sur les défis essentiels du développement national, là où il est possible de relever les nouveaux défis mondiaux tels que le changement climatique, les énergies renouvelables et la sécurité alimentaire. L'appui opérationnel aux pays sortant de conflit sera fonction des contextes spécifiques, y compris la programmation de cet appui, les domaines d'intervention et les types d'institutions à appuyer. Si à un moment donné il y a plusieurs pays sortant de conflit, les interventions de l'ACBF seront centrées sur les pays déterminants où la programmation est

correcte, des domaines d'intervention clairs conformes aux moyens de l'ACBF et où les institutions à accompagner répondent au choix stratégique des personnes avec lesquels travailler mentionnées dans la dernière section. En outre, pour que les interventions dans les pays sortant de conflit soient efficaces, l'ACBF travaillera là où il existe un engagement avéré au changement transformationnel et où il existe des partenaires crédibles ;

(ii) **Intensifier le changement transformateur dans les Etats réformateurs** - dans les Etats qui se sont lancés dans un programme intense de réforme et même dans les pays à revenu intermédiaire où généralement il est noté un retard dans la mise en œuvre. Dans de telles situations, une approche flexible mais à grande échelle privilégiant les programmes nationaux, sera utilisée pour un maximum d'impact. Les efforts centrés sur les capacités de mise en œuvre et l'attention aux résultats en intégrant les systèmes de suivi-évaluation (S&E) dans les priorités clés prendront de l'importance ainsi que ceux portant sur une gouvernance responsable et l'appui à la consolidation des systèmes nationaux. L'expérience de l'ACBF dans l'exécution de son Plan d'action de gestion et les résultats des projets pilotes des initiatives à résultats rapides seront d'une pertinence particulière. Il s'agirait également de miser sur les unités d'analyse de politique économique et think tanks efficaces qui ont produit des résultats dans leur pays pour accompagner le changement dans d'autres unités et pays. Des think tanks tels que l'Institut pour la gouvernance démocratique (IDEG) au Ghana, seront appuyés pour plus d'impact au plan

régional, tout comme les instituts tels que le CAPES au Burkina Faso et le CERCAP au Mali, en vue d'aider d'autres pays comme le Tchad et le Togo ;

(iii) Des partenariats pour plus d'impact dans les pays dotés de ressources mais de faibles capacités et dans ceux à revenu intermédiaire visant l'intégration régionale et mondiale efficace - où des efforts porteront sur l'identification et la mise en synergie de programmes stratégiques pour le plus d'impact. Il s'agira de travailler avec des entités telles que les think tanks, les institutions de la société civile et le secteur privé afin de mieux utiliser les capacités existantes pour une croissance inclusive et verte. Une attention sera également accordée aux programmes de formation des universités de ces pays et aux programmes de gestion des connaissances visant les

innovations en matière d'intégration régionale efficace et de croissance verte. Dans ces pays, l'ACBF focalisera ses activités sur le renforcement de l'aptitude à suivre l'utilisation des ressources à travers les systèmes nationaux en vigueur, appuyer l'amélioration du contrôle dans l'allocation et la reddition de comptes en matière de dépenses publiques et investir dans les capacités à suivre les progrès dans les domaines essentiels à la stabilité et l'intégration régionales et la prestation inclusive de services. Par ailleurs, il s'agira de mobiliser des ressources dans ces pays en vue d'accompagner les interventions dans les pays dotés de moins de ressources afin de mettre sur pied des think tanks et d'aider à l'analyse du travail d'élaboration des politiques.



IV. POURQUOI CES PRIORITÉS STRATÉGIQUES ?

Ces trois priorités stratégiques ont été choisies sur la base du créneau unique qu'occupe la Fondation. L'évaluation a été effectuée sur la manière dont la valeur unique de l'ACBF pourrait être appliquée pour relever les défis auxquels l'Afrique est confrontée, les types de scénarii que le continent pourrait connaître et ce que les pays attendent de la Fondation - ce qui représente la demande de l'ACBF. L'autre aspect est ce que l'ACBF sait faire de mieux-le côté offre de ce que pourrait faire l'ACBF. La Figure 3 indique le processus de sélection des trois priorités stratégiques.

LA VALEUR UNIQUE DE L'ACBF

L'ACBF tire sa valeur unique de plusieurs sources. Premièrement, le pouvoir de convocation de la Fondation découlant de sa structure de gouvernance d'après laquelle les ministres africains des finances et du plan siègent au Conseil des gouverneurs et manifestent un vif intérêt dans les activités de l'institution. Deuxièmement, le rôle de la Fondation en tant que conseillère de confiance en raison de sa présence en Afrique, la composition de ses effectifs et le noyau de personnes qui dirigent les projets qu'elle finance. Troisièmement, sa structure d'appropriation avec le nombre de membres qui augmente régulièrement au fil des ans, attirant aussi bien les membres africains que non africains, signe de la reconnaissance accrue de la contribution de l'ACBF au renforcement des capacités en Afrique. À ce jour, elle compte 35 membres africains, 12 membres bilatéraux et 4 bailleurs de fonds multilatéraux. En 2010, les membres africains ont décaissé au profit de au profit

de la Fondation plus qu'ils ne l'ont fait au cours de ses 20 années d'existence, manifestant ainsi un fort appui à l'action de l'ACBF dans leurs pays.

L'ACBF a également vu se renforcer sa réputation à la suite des réformes entreprises dans le cadre du Plan d'action de gestion qui vient d'être finalisé, se voyant attribuer le label de « meilleur endroit où placer votre argent en Afrique » de la part des membres indépendants du Conseil d'administration. La flexibilité de la Fondation qu'elle traduit dans son approche des expérimentations et des projets pilotes ainsi que sa réaction rapide aux requêtes nationales et régionales, ont été également citées comme qualités distinctes au cours d'une récente enquête sur la satisfaction des clients.

Les enseignements tirés à mi-parcours à travers la mise en œuvre du deuxième Plan stratégique à moyen terme (PSMT II, 2007 - 2011) indiquent un créneau visible garantissant l'appropriation nationale des programmes de renforcement des capacités et leur appui au processus essentiel de changement et de transformation du pays. L'ACBF a également réussi à concevoir des interventions utilisant au mieux les capacités existantes aux plans national et régional ainsi que l'aptitude à faire face aux défis et à contribuer à construire une masse critique de compétences, de politique et d'outils nécessaires à un développement durable. Ce qui est démontré dans l'appui qu'elle accorde à la planification stratégique et à la mise en œuvre qui ont donné des résultats

positifs dans l'atteinte par certains pays des objectifs de leurs processus de stratégie de réduction de la pauvreté.

L'appui apporté très tôt aux institutions régionales telles que le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) et le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP) est souvent cité comme exemple de la façon dont l'ACBF peut facilement et rapidement accompagner les initiatives régionales. Cette action positive a été élargie à l'appui au plaidoyer et au renforcement des capacités que l'ACBF a apporté aux communautés économiques régionales (CER) qui ont pu mettre en œuvre des politiques dans le domaine du commerce et de l'intégration régionale. L'ACBF a été également à même de répondre aux requêtes des chefs d'État de l'UA d'entreprendre une enquête sur les besoins en capacité des CER. Elle a élaboré un instrument, financé la collecte de données et supervisé l'analyse ayant abouti à la publication de l'ouvrage intitulé « Enquête sur les besoins en capacité des communautés économiques régionales d'Afrique », très demandé deux ans après sa publication.

LES DÉFIS AUXQUELS L'AFRIQUE EST CONFRONTÉE

L'Afrique est sortie légèrement frappée par la crise financière et économique mondiale ; preuve que la capacité à gérer la politique économique a été considérablement renforcée. Le monde a besoin de ressources naturelles de l'Afrique mais le continent doit obtenir de meilleurs résultats des négociations d'accords effectifs sur l'extraction et les exportations de ses ressources. Qui plus est, le continent doit mettre en place des infrastructures de connexion

permettant aux ressources naturelles d'être transportées à bon marché pour une transformation intermédiaire et l'exportation, ce qui dépend de la capacité des institutions régionales à concevoir, mettre en œuvre et superviser les infrastructures transfrontalières. Il faut également investir dans la capacité industrielle de transformation intermédiaire et de fabrication pour de la valeur ajoutée et la création d'emplois. Y parvenir tout en préservant et en protégeant l'environnement nécessite des compétences techniques et en ingénierie complexes.

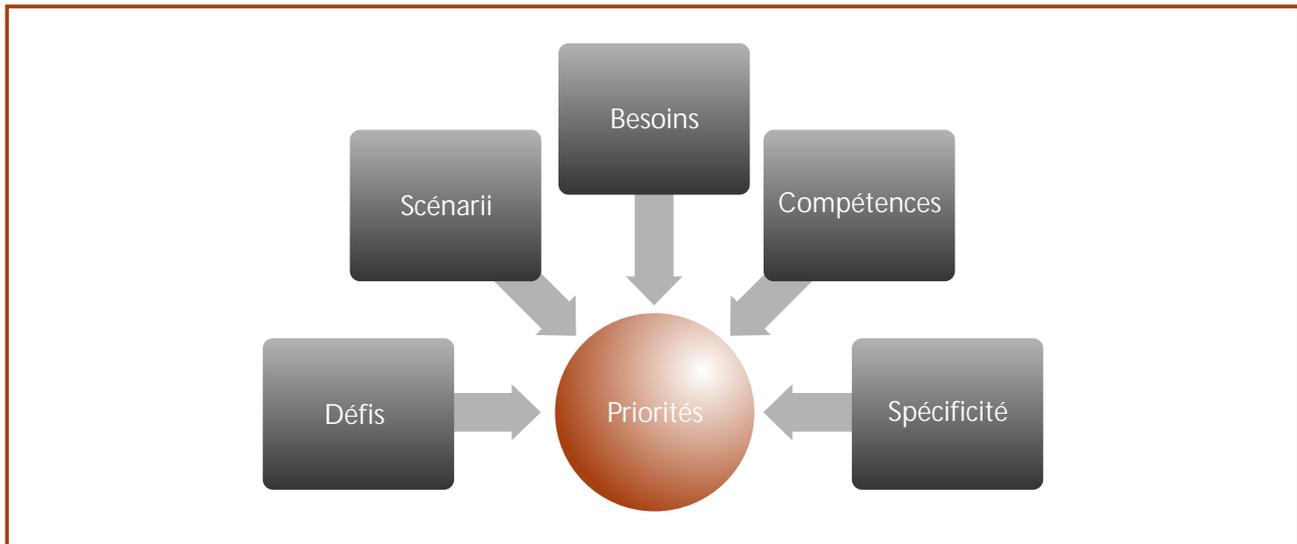
L'Afrique connaît une poussée démographique. Parmi les défis essentiels, on note la nécessité d'offrir une éducation et des opportunités d'emploi à sa population jeune en plein essor. Le long chômage de cette tranche de la population est un facteur de risque déterminant pouvant déboucher sur l'instabilité politique et les tensions sociales. La création d'emplois dépendra de l'aptitude à développer des marchés régionaux et à renforcer l'intégration régionale en investissant dans les infrastructures essentielles. L'aptitude des États africains à garantir la stabilité sociale et politique dépend également du niveau de responsabilité et de transparence des institutions publiques ainsi que de l'action des décideurs à intégrer efficacement les marchés régionaux et mondiaux.

Le continent a fait des progrès considérables en adoptant les technologies de la communication. S'il reste beaucoup à faire, les niveaux actuels de connectivité, à côté des investissements culturels, notamment dans le cinéma et la télévision, ont rendu la jeunesse africaine éduquée plus mobile et prête à aller de pays en pays à la recherche de meilleures

opportunités. Toutefois, le succès à trouver un emploi dépend de la migration entre les pays, des politiques d'envoi d'argent et du fonctionnement des marchés du travail régionaux. Les institutions régionales essentielles ont besoin de fonctionner avec efficacité

afin de mettre en œuvre les politiques et programmes transfrontaliers nécessaires à la création de marchés efficaces, des réseaux d'infrastructures et des mesures de financement.

Figure 3 : Priorités stratégiques



L'Afrique dispose d'un potentiel énorme inexploité dans ses villes et cités avec un taux d'urbanisation aussi élevé que celui de la Chine ; autant de villes de plus de 1 million d'habitants qu'en Europe. Satisfaire les besoins croissants en services d'une classe moyenne en expansion tout en tenant compte des besoins des populations rurales défavorisées avec des contraintes de ressources, nécessite un investissement dans la collecte et l'analyse des données, le suivi et l'évaluation pour accompagner la prise de décision pragmatique avec une évaluation

claire de ce qui fonctionne et ce qui ne l'est pas. Cependant, il y a eu peu de progrès dans la formulation et la mise en œuvre des politiques de développement, notamment au niveau infranational. Les perspectives du continent dépendent en grande partie de l'efficacité avec laquelle l'Afrique fait face à l'urbanisation, la mondialisation et la régionalisation, en particulier de la manière dont elle crée un environnement permettant au secteur privé de libérer son potentiel. Mettre l'accent sur la mise en œuvre des politiques au niveau infranational permettra

également aux États d'utiliser avec efficacité les ressources limitées pour les prestations de services.

Le continent dispose de la plus grande part de terres arables inutilisées, estimée à plus de 60 % des terres cultivables sous-exploitées dans le monde. Malgré l'importance des richesses agricoles naturelles, seule une portion est utilisée pour l'agriculture, de subsistance pour l'essentiel et pour les produits de base d'exportation. Les compétences requises pour transformer l'agriculture et renforcer la capacité de fabrication en vue de la transformation des produits, nécessite des investissements dans la formation en ingénierie et technique, toutes choses qui dépendent de la mise en synergie de la recherche, des agriculteurs, des universités et du secteur privé afin d'accélérer le développement de systèmes d'innovation. Il est également possible d'impliquer davantage le secteur privé dans la formulation des politiques et les choix d'investissements afin de s'assurer que ceux-ci vont aux priorités. L'aptitude des universités à se transformer et de l'État à mettre en place des plates-formes de dialogue comprenant le secteur privé est essentielle pour l'atteinte de ces objectifs.

Les moyens de relever les défis décrits ci-dessus et d'exploiter leurs opportunités inhérentes sont variés. Ils vont de l'aptitude des dirigeants, à l'échelle nationale et infranationale, à amener les sociétés à adhérer à vision commune et à mettre en place des plans stratégiques qu'ils mettent en œuvre. La capacité à formuler, analyser et gérer la mise en œuvre des politiques et programmes, non seulement au niveau macro-économique, mais de manière plus précise aux niveaux sectoriel, infranational et

régional, sera déterminante. Améliorer la prestation du secteur public et le fonctionnement des services de développement des ministères sera d'une importance capitale pour combler les déficits ci-dessus. Il faut également créer un espace de dialogue et appuyer l'accès à l'information et à la capacité d'analyse des acteurs non étatiques et des parlements, de façon à ce qu'ils puissent influencer sur la formulation des politiques et exercer la supervision nécessaire. Au cours des années à venir, la façon dont les pays utilisent les capacités de la société civile, des associations commerciales, des unités d'études politiques, des institutions publiques clés et des universités, marquera la différence entre les grandes réalisations et les résultats ordinaires, notamment en matière d'obligation de rendre compte et de transparence dans la gestion des ressources publiques. La réactivité globale des institutions africaines à la gestion des risques et de l'incertitude devra s'améliorer, tout comme la capacité à mettre en place des stratégies et politiques souples.

SCÉNARIOS POTENTIELS POUR LE CONTINENT

Afin de faire face aux défis avec efficacité, le cadre stratégique de l'ACBF intègre trois scénarios. Le premier envisage un continent ayant un degré élevé de cohérence continentale avec un leadership fort autour des questions impactant la région. Dans ce scénario, l'État s'approprie l'agenda de la croissance économique et les Africains conduisent l'innovation. Les démocraties maison fleurissent. Il existe un important leadership et l'Afrique est bien représentée dans les institutions et débats internationaux. Les normes africaines de gouvernance sont locales et acceptées au plan international. L'Afrique contribue à l'architecture internationale du point de vue des

échanges, de la finance, de l'environnement, la migration et la dette. Les Africains trouvent des solutions aux conflits et préviennent la violence et le crime et ont des solutions efficaces aux services (santé, genre, eau, éducation). Ce scénario est « optimiste » et dépend d'un certain nombre de capacités, notamment (a) la capacité à inspirer et à faire preuve d'un leadership stimulant, (b) la capacité à coordonner, intégrer et gérer à travers les secteurs, les géographies et les générations et (c) la capacité à engager la société civile, le secteur privé et la communauté internationale aux niveaux continental et régional.

Le deuxième scénario est « réaliste ». Il prévoit une mosaïque sous-régionale avec certains modèles de réussite dans quelques communautés économiques régionales mais un apprentissage continental limité. La qualité de la gouvernance démocratique et économique reste variable à travers les pays, même s'il y a quelques grandes améliorations dans certains. La performance reste également variable à travers les régions, certaines communautés économiques régionales faisant preuve d'une performance respectable et d'autres non. Les pays coopèrent entre eux mais cette coopération se fait au cas par cas et se fonde pour l'essentiel sur des stratégies bilatérales. Peu de pays importants du continent influent sur les facteurs extérieurs. Les résultats de développement sont visibles mais inégaux, avec des réussites isolées dans la prestation de services (santé, éducation, genre, eau). L'aide extérieure est motivée par les besoins de sécurité extérieure et les évaluations des capacités et besoins des donateurs. Ce scénario est élaboré selon le besoin de plusieurs capacités

essentielles : (a) l'aptitude à réaliser des performances et des résultats tout en gérant l'interdépendance et en maîtrisant la planification stratégique, (b) la capacité à faire des choix et à gérer les priorités d'investissement à travers les secteurs et géographies et (c) la capacité à observer, collecter et analyser les données.

Le troisième scénario comporte des Etats sous l'influence de facteurs externes faisant preuve de peu de cohésion ou de coopération régionale. Dans ce scénario, les nouvelles technologies et les modèles de gestion à l'échelle mondiale menacent la production domestique. Les normes de gouvernance du continent sont fixées de l'extérieur et les Africains sont sous-représentés dans les fora et débats internationaux. Le scénario donne une « sombre » image où la stabilité dépend de capacités déterminantes : (a) s'adapter aux nouvelles réalités et aux pressions externes, en faisant preuve de résilience et l'aptitude à se tirer d'affaire, (b) la capacité à gérer les risques, négocier les conflits et contrôler la violence tout en faisant face aux chocs externes et (c) la capacité à transformer l'agriculture et à gérer les chaînes d'approvisionnement alimentaire.

À la lumière de ce qui précède, le Cadre stratégique fait appel à une approche qui permet la flexibilité et un examen régulier de l'efficacité, s'ajustant au moment opportun aux nouveaux contextes régionaux et nationaux. Renforcer les capacités à grande échelle aux plans régional et national et investir dans des dimensions spécifiques des capacités à travers des interventions ciblées, constituent un autre domaine d'attention accrue du cadre.

Il y a également la dimension institutionnelle du contexte de la stratégie, laquelle nécessite une réinvention de l'ACBF et un reprofilage de son rôle en matière de renforcement des capacités à travers un processus de changement intense. Le changement porte sur : l'investissement dans les connaissances relatives aux capacités au plan national (profils des capacités) et à travers la région (Indicateurs de capacités en Afrique), la diligence dans le suivi des questions financières et fiduciaires (renforcement des capacités en gestion financière), une meilleure qualité de son portefeuille en privilégiant davantage les missions de supervision et l'examen du portefeuille et une meilleure définition de son créneau et rôle en dégageant des domaines clairs pour le pilotage, l'innovation, le partenariat, la coordination ou l'intermédiation, tant au niveau national que régional.

QU'ATTENDENT LES PAYS DE L'ACBF ?

Le Cadre stratégique 2012 - 2016 comporte une série de consultations avec un échantillon de pays et d'organisations membres conduites à travers des enquêtes lancées en octobre 2009. Un examen de l'environnement dans lequel l'ACBF travaille a été également effectué, en s'intéressant à ce que d'autres fondations font sur le continent, ainsi que les domaines d'intérêt des agences bilatérales et multilatérales en matière de renforcement des capacités. Le personnel de la Fondation a également pris part à une réflexion et un groupe de travail qui a identifié les domaines potentiels à exploiter par l'ACBF en se fondant sur les compétences de base et les capacités internes renforcées à la suite de la mise en œuvre des réformes dans le cadre du Plan d'action de gestion et des résultats évoqués plus haut. Les

enquêtes, la réflexion et les examens de l'environnement de travail de la Fondation révèlent que les hypothèses de base sur le renforcement des capacités ainsi que le but principal pour lequel l'ACBF a été créée il y a 20 ans restent encore pertinents de nos jours.

L'ACBF fait l'objet d'une grande demande dans tous les pays mais encore plus dans les pays sortant d'un conflit et dotés de faibles capacités. Ceci s'explique en partie par sa réputation et ses références mais également par le fait que l'appui au renforcement des capacités reste en grande partie concentrée et qu'il y a peu d'acteurs s'intéressant aux nécessités de développement de ce type de pays. L'appui de l'ACBF est également très demandé dans tous les six domaines de compétences de base mais les pays souhaiteraient voir cet appui s'étendre à de nouveaux domaines comme les politiques de productivité agricole et les domaines impactant la sécurité alimentaire, le développement du leadership et les compétences à gérer en situation de risque, d'incertitude et face aux chocs ; intégrer les défis du changement climatique dans les politiques pour une croissance économique verte et s'attaquer à la consolidation de l'harmonisation et la mise en œuvre des politiques nécessaires à une intégration régionale effective.

Les commentaires reçus indiquent également l'existence d'un énorme potentiel pour l'Afrique au cours des années à venir mais les capacités requises pour exploiter de telles opportunités font défaut. Les réponses indiquent la nécessité de continuer à privilégier le renforcement des compétences et la

capacité des universités et instituts de formation à prendre en charge les nouveaux défis dans leurs programmes.

L'enquête de satisfaction et l'examen de ce que font les autres prouvent que l'ACBF reste très pertinente et fortement sollicitée, avec une efficacité avérée dans les domaines clés. Au même moment cependant, il y a des évolutions majeures dans l'environnement général du renforcement des capacités qui requièrent un changement de stratégie. On compte aujourd'hui beaucoup plus d'acteurs dans le secteur, qui vont des agences bilatérales et multilatérales, des universités, des organisations régionales et nationales, aux fondations privées et le monde du conseil. Ces acteurs restent cependant concentrés dans quelques pays et secteurs, laissant un grand nombre de domaines non couverts - notamment les Etats sortant de conflit et ceux qui sont dotés de richesses mais de faibles capacités ; les domaines liés à l'éthique, l'intégrité et de développement du leadership ; la capacité de mise en œuvre, la gouvernance responsable et les capacités des secteurs de production. Ceci offre à l'ACBF l'occasion d'apporter une valeur unique à l'offre de services de renforcement des capacités.

QUEL EST LE DOMAINE D'EXCELLENCE DE L'ACBF ?

Depuis sa création, l'ACBF a connu une extension majeure de son mandat au-delà de son centre d'intérêt traditionnel qui est la politique économique et la gestion. Ses investissements se font sous forme de dons, d'assistance technique, de conseil, de produits de connaissance et de recherche et de partenariats.

La Fondation a effectué des investissements catalyseurs et accompagné des programmes de renforcement des capacités à grande échelle visant une meilleure efficacité des Etats, l'obligation de rendre compte et la transparence accrues, le dialogue et la participation renforcés. La Fondation a également apporté un appui dans des domaines où elle n'a pas été active en termes de projets et programmes. Ces investissements ont considérablement varié à travers les pays car elle a recherché des modèles et approches efficaces de renforcement des capacités. À ce jour, la couverture géographique de la Fondation concerne 44 pays dans les six domaines de compétence de base : (1) analyse et gestion de la politique économique (AGPE), (2) administration et gestion des affaires publiques (AGAP), (3) gestion et responsabilité financières (GRF), (4) professionnalisation des voix du secteur privé et de la société civile (PVP), (5) appui aux parlements (AP) et (6) appui aux statistiques nationales et systèmes de statistiques (SNS)

La Fondation entend également miser sur ces six domaines de compétence de base et s'en servir pour atteindre les résultats dans ses priorités stratégiques. Pour y parvenir, elle utilisera les modèles et approches efficaces qui ont été testés dans le temps et dont la contribution à été documentée par plusieurs évaluations indépendantes et à travers une récente évaluation de la demande.

Le plus grand impact de l'ACBF a été dans la compétence AGPE. Elle y a contribué au renforcement des capacités dans le domaine de la politique économique, créant des unités d'analyse de

politique économique autonomes et des think tanks aux niveaux national et régional et par son soutien à l'introduction et l'utilisation d'outils efficaces d'analyse et de recherche dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques. La Fondation a consacré 54 % de ses dons à ce champ de compétence. À ce jour, elle a accompagné la création et la croissance de 28 unités d'analyse de politique économique et think tanks autonomes et semi autonomes. L'influence de ces derniers sur le programme d'action à l'échelle nationale et régionale a été reconnue par d'autres, dont « l'Initiative Think Tank » appuyée par les fondations Hewlett et Gates ainsi que le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) du Canada. Les unités d'analyse de politique économique et les think tanks financés par l'ACBF figurent également en bonne place dans le classement global des think tanks « incontournables » dans le monde. En outre, leur succès a aidé à améliorer les performances en matière de gestion macro-économique et à asseoir la formulation de politiques pragmatiques et l'évaluation.

Les unités d'analyse de politique économique et think tanks appuyés par l'ACBF ont été particulièrement actifs dans leur action sur les stratégies de réduction de la pauvreté. Ils ont également produit des études majeures dans les domaines de l'agriculture et du commerce et la diversification des exportations. On compte des projets avec des réussites documentées à travers les pays du continent, comme au Botswana, Burkina Faso, Ghana, Kenya, Mali, Rwanda, Sénégal et Ouganda.

L'autre domaine important qui a bénéficié du soutien

est la professionnalisation des voix du secteur privé et de la société civile, avec 9 % des ressources. L'ACBF a également appuyé le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP) par des avis techniques et le plaidoyer en vue de la mobilisation des représentants de la société civile prenant part au processus d'examen de la gouvernance. Les projets de la société civile au Botswana, Ghana, Mali, Swaziland et Zambie ont pu amener les gouvernements et les parlements à adopter des politiques visant l'amélioration de l'obligation de rendre compte dans l'utilisation des ressources publiques ainsi qu'à intégrer la dimension genre dans les programmes de développement.

À travers des interventions adaptées au niveau national, la Fondation a contribué à l'amélioration de la gouvernance avec des résultats palpables dans le renforcement de la participation et de l'obligation de rendre compte. À titre d'exemple, l'appui aux parlements représente 9 % des ressources utilisées au cours de la période 1991-2009. Parmi les succès dans ce domaine au plan national, on note le projet d'analyse et de recherche en politiques au Nigéria (PARP). La Fondation a octroyé un faible don, de même que le gouvernement nigérian au démarrage du projet. Le projet a été financé à l'origine à hauteur de 90 % par l'ACBF et 10 % par le gouvernement. Cet appui a permis au PARP de renforcer sa capacité d'analyse et de recherche en politique avec plusieurs résultats. Au plan individuel, le programme a formé plusieurs personnes et une évaluation a indiqué que 98 % des stagiaires avaient eu un niveau élevé de compétences, d'attitudes, de comportements et de performance. Au plan organisationnel, l'efficacité de l'Assemblée nationale a été améliorée. Au plan

institutionnel, l'exemple le plus palpable est le renforcement de la transparence et de l'obligation de rendre compte de l'Assemblée qui est devenue plus visible et accessible au public.

Comme résultats de ces succès, les allocations à l'AGPE et au PVP ont augmenté de 6 % et 4 % respectivement par rapport à leur niveau à la fin du PSMT I. L'AP a connu une augmentation de 3 % au cours de la même période.

L'appui au renforcement des systèmes statistiques et à la gestion et responsabilité financières, quoique modeste avec 2 % et 9 % respectivement au cours de la période 2007– 2010, a été très efficace au plan régional. Des entités telles que l'Institut de gestion macroéconomique et financière (MEFMI) et l'Institut monétaire du Kenya (KMI), l'Institut de l'économie et des finances de l'Afrique centrale (IEF-Libreville) et les projets « macro » et « pôle dette » des banques centrales des pays de l'Afrique de l'Ouest et de l'Afrique centrale (BCEAO/BEAC-Macro-Pôle dette) ont pu accroître avec succès les capacités dans le secteur bancaire et financier. Les investissements dans le renforcement des capacités au niveau régional à travers la CEDEAO et AFRISTAT se sont traduits par la création de la demande de données fiables et d'analyse à travers les pays et une culture de responsabilité, de conformité et de résultats dans les Etats membres de l'ACBF et les projets appuyés.

La Fondation a eu moins de réussite en matière d'administration publique, un domaine où il est quelque peu difficile de produire de bons résultats. Néanmoins, elle a pu renforcer les capacités à travers

des formations de courte durée dans le cadre des Programmes de formation et en management du secteur public (PFMSP) au travers de partenariats avec les universités et institutions tels que GIMPA et ENA-Libreville et en misant sur la cohorte de directeurs de projet, directeurs des finances et de participants aux programmes de formation et de bourses appuyés par l'ACBF pour élargir la sphère d'influence dans ce domaine de l'administration publique. Des résultats significatifs ont été atteints à travers les programmes de formation visant à créer une masse critique de dirigeants et de professionnels qualifiés qui deviendront les défenseurs du changement dans les domaines de la gestion économique, de la finance et de l'administration publique. Au cours de la période 2007–2010, l'appui au secteur de l'administration a représenté 11 % des ressources. À la fin de 2009, l'ACBF a formé un noyau de dirigeants composé de plus de 3000 experts en politique économique de niveau doctorat, maîtrise et troisième cycle universitaire. Plus de 15 000 personnes ont vu leurs compétences améliorées à travers des formations de courte durée et des séminaires visant à combler des déficits en compétences spécifiques. Ce noyau représente aujourd'hui 30 % du secteur public en Afrique de l'Ouest et constitue une masse critique d'agents de changement aux niveaux national et régional.



V. DOMAINES D'INTÉRÊT AU COURS DES DEUX PREMIÈRES ANNÉES

Depuis sa création en 1991, la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique a eu une approche de renforcement des capacités de long terme, et axée sur la demande. Elle a reçu des propositions de bon nombre de pays et institutions dont certaines ont bénéficié de son appui pendant près de 20 ans..

L'admet admet que la réactivité à la demande reste primordiale pour l'appropriation nationale ; cependant, du fait des changements observés dans le paysage du renforcement des capacités, son champ d'intervention reste largement ouvert dans ce domaine. Aussi intégrera-t-elle graduellement ce contexte dans sa stratégie.

Afin de mettre à l'essai ses idées dans l'atteinte des objectifs des cinq piliers stratégiques, l'accent sera placé sur un programme de deux ans allégé pour un déploiement intégral de la stratégie sur une période de cinq ans au fur et à mesure que les enseignements sont tirés et les approches affinées. Le programme des deux premières années et les domaines devant faire l'objet d'attention les années suivantes sont résumés ci-dessous.

PARTENARIATS STRATÉGIQUES AVEC LES UNITÉS D'ANALYSE DE POLITIQUE ÉCONOMIQUE ET LES THINK TANKS

L'appui accordé aux unités d'analyse de politique

économique et les think tanks a été une des expériences les plus réussies que l'ACBF a pu intensifier. Elle a à ce jour appuyé 28 entités autonomes et semi autonomes. Certaines entités l'ont été pendant 18 ans et sont devenues des espaces de réflexion et d'analyse très respectés. Le cadre stratégique en vigueur se fonde sur ce succès et envisage au cours des deux premières années de faire des unités d'analyse de politique économique et les think tanks des partenaires de l'ACBF et autres acteurs de développement ; le partenariat se formalisera et renforcera la présence décentralisée de l'ACBF dans les pays respectifs en donnant plus de responsabilités à ces unités pour la représenter ou abriter son personnel affecté sur le terrain. Il servira également de plate-forme d'opérationnalisation de l'objectif d'impliquer davantage les pays dotés de ressources mais ayant de faibles capacités dans un scénario d'apprentissage entre pairs où les think tanks existants aideront à en mettre en place de nouveaux et à transférer les connaissances.

APPUI AUX ETATS SORTANT DE CONFLIT ET ETATS FRAGILES

L'ACBF travaille actuellement dans 25 des 29 pays qui, selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), sont classés parmi les pays sortant de conflit ou fragiles Dans sa stratégie 2012-2016, elle compte poursuivre cet appui aux 25 pays mais également tester de nouvelles

approches pour les Etats sortant de conflit. Des projets pilotes dans cinq pays seront prioritaires au cours des deux premières années. Les enseignements qui en découleront serviront à définir les points d'entrée dans d'autres Etats sortant de conflits et fragiles au cours de la mise en œuvre de la stratégie quinquennale.

Au Soudan, la Fondation envisage un programme tirant parti des leçons apprises au Rwanda pour accompagner un programme accéléré de renforcement des compétences et de l'organisation pour le gouvernement du Sud Soudan. Le programme misera sur les partenariats existants avec les universités (GIMPA et Makerere) pour le renforcement des compétences en politique économique et administration publique ; son réseau d'instituts de formation régionaux comme l'Institut de gestion macro-économique et financière (MEFMI) et les instituts d'études politiques (EPRC en Ouganda et KIPPRRA au Kenya) pour un appui spécifique aux politiques et à la recherche ainsi que pour le transfert des enseignements tirés. L'ACBF envisage également d'appuyer un institut d'études politiques régional connu sous le nom de d'Institut pour la politique économique et sociale de la Corne de l'Afrique (HESPI) des pays de l'IGAD (l'IGAD est l'Autorité intergouvernementale pour le développement ; il est composé de Djibouti, Éthiopie, Kenya, Somalie, Soudan, Erythrée et Ouganda) en vue d'élaborer une politique économique régionale cohérente pour ces pays. Le programme du Soudan entre dans le cadre des piliers stratégiques (c) relatif aux capacités de suivi de l'impact des politiques et (a) relatif aux capacités à garantir la stabilité sociale et politique au sein de la sous-région dans un environnement post-conflit.

Au Zimbabwe, la Fondation pilotera un nouvel instrument permettant d'atteindre des résultats rapides dans un environnement politique difficile en commençant par le renforcement organisationnel dans un ministère (ministère de l'Intégration régionale et de la Coopération internationale, MORIIC) pour atteindre d'autres ministères au fur et à mesure des résultats. Cet instrument sera appliqué dans d'autres pays au cours des cinq années. Le programme du Zimbabwe entre dans le cadre du pilier stratégique (a) relatif à l'amélioration des capacités critiques en vue de promouvoir la stabilité politique et sociale pour un changement transformationnel.

En Côte d'Ivoire, le plan consiste à expérimenter un programme national flexible à grande échelle qui peut être adapté à de nouvelles priorités sur le terrain. Le programme se fonde sur une évaluation des capacités nationales effectuée de façon ascendante en se servant de l'expertise locale et de compétences en recherche. Ajuster le programme aux réalités politiques est l'une de ses caractéristiques qui vise également à renforcer la capacité de l'ACBF à « investir dans des domaines où les autres sont absents » et à expérimenter de nouvelles modalités de renforcement des capacités dans les Etats fragiles. Le programme entre dans le cadre du pilier stratégique (c) relatif aux capacités à suivre l'impact des politiques et (a) relatif aux capacités à garantir la stabilité sociale et de politique.

Au Togo, un pays qui se trouve dans une phase de développement post-conflit, la Fondation se focalisera sur la création d'un espace de recherche, d'analyse et de dialogue des politiques par un soutien à une unité autonome d'analyse de politique

économique à Lomé. Les enseignements tirés du Libéria et du Rwanda seront particulièrement pertinents au Togo, tout comme le maillage avec d'autres unités de la sous-région comme le CAPES au Burkina Faso, le CEPA au Ghana, le CEPOD au Sénégal et le CAPOD au Bénin. Le programme entre dans le cadre du pilier stratégique (c) relatif aux capacités à suivre l'impact des politiques.

En Sierra Leone, une approche du renforcement des capacités pour la gouvernance décentralisée sera pilotée avec un appui spécifique aux capacités en politiques et recherche des fonctions de supervision du Parlement. Ce programme servira également à vérifier la façon dont l'ACBF travaille en partenariat au niveau national puisque le programme sera élaboré conjointement avec le PNUD. Le projet pilote de la Sierra Leone vise à expérimenter la manière dont l'ACBF peut obtenir des résultats à l'échelle en « allant là où les autres se trouvent » pour plus d'impact. Le programme entre dans le cadre du pilier (a) relatif aux capacités à garantir la stabilité sociale et politique avec un accent particulier sur la gouvernance en appui à l'équilibre des pouvoirs entre le Parlement et la branche exécutive du gouvernement.

LIONS QUALIFIÉS DANS LES PAYS RÉFORMATEURS ET À REVENU INTERMÉDIAIRE

Un certain nombre de pays africains connaissent une croissance de plus de 5 % avec de bons résultats en matière de réformes politiques. Avec l'Afrique du Sud qui est entré dans le bloc BRICS, ces pays ont l'occasion de voir émerger une série de lions qualifiés capables de faire concurrence aux tigres d'Asie. Afin d'y arriver, il faudrait investir dans l'intensification des

réussites en matière de prestation de services pour obtenir une croissance stable, équitable ainsi que dans le renforcement des capacités pour l'innovation et le commerce régional et mondial. L'ACBF travaillera avec ce groupe de pays en s'appuyant sur ses partenaires institutionnels régionaux comme la Commission de l'Union africaine (CUA) avec laquelle elle a conclu un MOU afin de renforcer les CER et les pays nodaux dans chaque sous-région ainsi que le secteur privé et les universités pour l'évolution et l'affinement des idées. Les pays pôles de croissance régionaux comme l'Éthiopie, la République démocratique du Congo, le Nigéria et l'Afrique du Sud feront l'objet d'une attention particulière.

PAYS DOTÉS DE RICHESSES MAIS FAIBLES EN CAPACITÉS

Les pays riches en pétrole mais dotés de faibles capacités présentent un problème particulier à la Fondation. Au cours des deux premières années de la stratégie, l'ACBF cherchera à élaborer des approches pour ce type de pays, en se fondant sur son expérience passée comme point de départ. Au Nigéria, il s'agira d'accompagner le Projet d'analyse et de recherche en politiques (PARP) qui s'occupe d'élaborer des outils pour le Parlement en vue d'une supervision efficace, y compris l'utilisation des revenus pétroliers et autres revenus publics. L'ACBF accompagnera la recherche et la réflexion, en partenariat avec les unités d'analyse de politique économique et think tanks afin d'arriver à des approches permettant de renforcer les capacités pour la conception et la gestion d'une bonne partie de leurs extractives et non renouvelables. Des programmes seront élaborés afin d'appuyer l'analyse des politiques

dans le domaine de la diversification économique et des politiques de croissance verte dans au moins quatre pays : Congo Brazzaville, Guinée équatoriale, Ghana et Ouganda. La BAD est le partenaire avec qui travailler.

INNOVATIONS EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE PRODUCTION

Au cours des trois dernières années du cadre stratégique, l'ACBF introduira des innovations quant à la façon dont elle aborde le renforcement des capacités de production. Tout en accompagnant les communautés économiques régionales (CER) dans leurs efforts d'intégration régionale, une attention sera accordée à un ensemble d'organes au sein de ces institutions régionales. Il s'agira d'abord de renforcer les secrétariats des CER en tant que partenaires clés de l'ACBF, de travailler en étroite collaboration avec la Commission de l'Union africaine (CUA).

Deuxièmement, la Fondation collaborera avec un certain nombre de CER à des projets de développement des capacités visant à améliorer les résultats des investissements et marchés transfrontaliers d'infrastructures (partenariat de la SADC sur les PPP avec l'Institut de la Banque mondiale et la Banque de développement de l'Afrique australe (DBSA), l'approvisionnement et régulation transfrontaliers (UEMOA), coordination des politiques pour l'intégration des marchés régionaux (EAC), l'intégration du commerce (COMESA) et l'analyse et gestion de la politique économique régionale (CEDEAO - EPAU).

Troisièmement, l'appui au NEPAD sera poursuivi en privilégiant le renforcement des capacités pour la

transformation de l'agriculture, en partenariat avec l'Union européenne et le Centre européen de gestion des politiques de développement (ECDPM). Le NEPAD en particulier sera accompagné dans la mise en œuvre de son Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine (PDDAA).

Quatrièmement, au cours des années à venir, les partenariats de l'ACBF avec les universités au plan régional seront mis à contribution pour plus d'attention aux réformes des programmes, aux programmes de formation et aux relations entre les universités et le secteur privé dans le renforcement des compétences en ingénierie et techniques dont l'Afrique a besoin ainsi qu'à accompagner les capacités pour l'innovation dans des domaines importants pour le développement de l'Afrique. Ce programme sera élaboré en partenariat avec la BAD et la Banque mondiale.

Enfin, l'ACBF pilotera un programme de renforcement des capacités en Afrique du Nord relatif à l'entrepreneuriat et à la création d'emplois pour la jeunesse, notamment en Mauritanie avec la participation de l'Algérie, l'Égypte, la Libye, le Maroc et la Tunisie. Le programme sera exécuté en partenariat avec l'unité d'analyse de politique économique appuyée par l'ACBF en Mauritanie à savoir le Centre mauritanien d'analyse de politiques (CEMAP), Junior Achievement (JA) et la Fondation européenne de l'éducation pour l'emploi (EuropEFE).

CAPACITÉS POUR LE LEADERSHIP ET UNE GOUVERNANCE RESPONSABLE

Au cours des dernières années, la stratégie visera à recentrer l'action de la Fondation en matière de

gouvernance autour de trois points d'entrée clés (a) l'évaluation nationale de la gouvernance en partenariat avec les experts africains en gouvernance et la BAD pour la collecte des données, l'analyse et la publication annuelle des Perspectives de gouvernance en Afrique - en se fondant sur les projets pilotes en cours dans 12 pays et élargir l'action à toute l'Afrique, (b) le comportement éthique par le renforcement des compétences requises pour une gouvernance responsable en mettant l'accent sur l'intégrité, l'obligation de rendre compte, la transparence et les résultats, l'élargissement des projets pilote en partenariat avec l'Institut africain de la gouvernance dans l'intégrité (AIGI) et (c) le développement des qualités de chef par le renforcement des aptitudes pour un leadership effectif dans un monde globalisé en partenariat avec GIMPA au Ghana, Makerere en Ouganda, 2iE à Ouagadougou et Sciences-Po à Paris. La formation sera élargie aux dirigeants municipaux en partenariat avec l'Université du Cap et l'Institut de la Banque mondiale. Grâce au soutien à l'Institut des médias d'Afrique australe et à l'Union des journalistes de l'Afrique de l'Ouest (UJAO), la Fondation compte intensifier les efforts en vue de la demande de gouvernance responsable et accompagner l'utilisation des médias pour améliorer l'obligation de rendre compte dans la mise en œuvre des politiques et la transparence dans l'utilisation des ressources publiques et susciter la demande de statistiques et l'analyse. La Fondation espère collaborer avec d'autres donateurs bilatéraux actifs dans ce domaine.

PARTENARIATS EN VUE D'INTENSIFIER LES RÉSULTATS

Afin d'atteindre ses objectifs stratégiques essentiels, l'ACBF a noué un ensemble de partenariats stratégiques et compte s'en servir au cours de la mise en œuvre de la stratégie.

Concernant les parties prenantes africaines, l'approche de partenariat se fonde sur les principes d'appropriation des idées et d'engagement à l'égard de la mise en œuvre. La Fondation recherchera des idées auprès de divers acteurs dont les leaders de réflexion du continent et de la diaspora, des expériences d'institutions régionales déterminantes ainsi que des idées transposables du secteur privé et de la société civile d'Afrique et des autres régions du monde. Les interventions découleront des stratégies nationales et régionales d'aide au renforcement des capacités. Elles seront essentiellement axées sur la demande mais en s'inspirant de leur rapport aux facteurs stratégiques identifiés dans ce cadre. Un appui sera accordé à l'intégration régionale, aux réformes en matière de gouvernance, en mettant l'accent sur les processus d'inclusion, y compris la prise en compte de la dimension genre et de nouveaux défis tels que le changement climatique. Les unités d'analyse de politique économique et think tanks, ainsi que les partenariats avec les universités et la participation des établissements de formation nationaux et régionaux, serviront de point de départ solide pour des partenariats avec les parties prenantes africaines.

L'ACBF nouera des partenariats avec les agences bilatérales et multilatérales en vue de renforcer les capacités de suivi et d'évaluation des progrès, d'identification des tendances du changement, de quantification et d'évaluation de l'impact des politiques et programmes. Une attention particulière sera accordée aux activités communes d'apprentissage avec les agences avancées en matière de résultats. La Fondation compte miser sur son travail en matière de gouvernance dans un certain nombre de domaines tels que les moyens efficaces d'inclure l'évaluation de la perception et d'améliorer la collecte de données pour l'évaluation des capacités dans différentes dimensions sectorielles dont la productivité agricole et les capacités à gérer les denrées alimentaires après récolte. Elle s'appuiera également sur les enseignements tirés des expériences de partenaires bilatéraux dans les pays riches en pétrole mais dotés de faibles ressources, les pays sortant de conflit et atteindre des résultats au-delà des OMD. Les partenariats avec les universités se feront en collaboration avec les partenaires au développement œuvrant dans l'enseignement supérieur aux niveaux bilatéral et multilatéral. L'ACBF misera sur ses efforts de renforcement des capacités essentielles des départements des universités et s'appuiera sur d'autres parties prenantes pour le financement de l'extension de programmes donnés. Certains partenaires bilatéraux ont un programme élargi d'appui décentralisé en Afrique dont s'inspirera l'ACBF. Des partenariats seront noués au plan national afin de tirer parti de la présence décentralisée des agences bilatérales sur le continent. L'appui à la prise en compte de la dimension genre continuera à bénéficier de l'expérience d'une grande variété de parties prenantes.

De la collaboration avec des pays déterminés, l'ACBF vise à mettre en jeu des partenariats avec des partenaires au développement bilatéraux et les fondations privées œuvrant en Afrique mais qui ne sont pas partenaires de l'ACBF. Il s'agira notamment de s'inspirer des leçons tirées des interventions réussies de renforcement des capacités dans les pays sortant de conflit pour les adapter à d'autres contextes.

En matière de transformation de l'agriculture, la stratégie envisage une série de partenariats afin d'aider à accélérer la mise en œuvre des politiques qui déboucheront sur une meilleure productivité et la sécurité alimentaire. La Fondation recherchera des partenariats afin d'accompagner les capacités d'élaboration des politiques au profit de l'agro-industrie, intensifier la production agricole et appuyer le renforcement des aptitudes et des programmes de recherche des universités agricoles. Les leçons apprises de l'évaluation en cours de l'appui de l'ACBF au renforcement des aptitudes serviront à améliorer le type de partenariat capable d'accélérer le renforcement des capacités nécessaires à la transformation de l'agriculture.

Le cadre stratégique envisage un partenariat différent avec les membres institutionnels fondateurs de l'ACBF.

Avec la BAD, le cadre envisage une relation renforcée avec un accent particulier sur les capacités critiques dans les domaines des statistiques et de la collecte de données, notamment pour évaluer les réalisations en matière de gouvernance aux plans national et

décentralisé et le rôle des universités dans la production des aptitudes nécessaires à la croissance verte. Un autre domaine de partenariat avec la BAD portera sur la recherche de solutions permettant d'accélérer le renforcement des capacités en vue de prendre en charge les programmes complexes transfrontaliers d'investissement dans les infrastructures.

Le partenariat avec la Banque mondiale visera à intensifier l'aspect programmatique en privilégiant les innovations de renforcement des capacités dans les pays sortant de conflit et les Etats fragiles et à accompagner les institutions régionales essentielles et les politiques ainsi qu'à travailler sur le volet demande d'une gouvernance responsable et de pilotage de nouveaux instruments de la stratégie au niveau national. Toujours avec la Banque mondiale, la Fondation entend nouer un partenariat dans les domaines des plateformes de dialogue y compris la mise à contribution du Réseau d'apprentissage sur le développement mondial au niveau régional et de devenir un nœud de ce réseau au Zimbabwe.

L'ACBF profitera de la présence du PNUD sur le terrain, notamment dans les pays sortant de conflit pour entreprendre un travail en collaboration, tirer parti des expériences des projets pilotes tels que celui de la Sierra Leone. L'utilisation des bureaux du PNUD pour une couverture en sécurité dans les pays sortant de conflit permettra à la Fondation d'élargir sa présence sans avoir à déployer son personnel. Des

partenariats en matière d'élaboration de profils nationaux de capacités figureront en bonne place en collaboration avec le PNUD

Bien que le FMI ne soit pas membre fondateur, l'ACBF a signé un MOU avec le Fonds visant à intensifier le renforcement des capacités dans le secteur bancaire et financier avec un accent particulier sur la gestion financière et économique post-crise, en partenariat avec les AFRITAC.



VI. CADRE DE MESURE DES RÉSULTATS

Dans son effort permanent d'amélioration de l'efficacité de ses opérations, l'ACBF a élaboré un Cadre de mesure des résultats (CMR). Le cadre est un guide de consolidation de l'orientation axée sur les résultats des opérations. Le CMR marque un changement stratégique, de l'élargissement de la couverture des domaines de compétences de base et la répartition géographique vers une plus grande focalisation sur les résultats et une meilleure qualité du portefeuille de projets et programmes. Une série d'instruments ont été élaborés afin d'accompagner le processus d'inclusion de la gestion axée sur les résultats dans la façon de procéder de la Fondation. Le CMR met l'accent sur les résultats de développement en tant que thème central du travail de réforme de la Fondation. Les réalisations et extraits escomptés permettant de suivre les résultats dans ce cadre stratégique sont résumés à l'Annexe II.

L'ACBF évaluera sa contribution aux résultats de développement à travers les résultats opérationnels reflétant la performance et la qualité de son portefeuille de projets et programmes. Les extraits et réalisations des opérations seront agrégés en vue de montrer les progrès réalisés vers l'atteinte des résultats, lesquels seront mesurés à travers des évaluations par rapport à un ensemble d'indicateurs préétablis.

La conception d'un CMR appliqué aux interventions de renforcement des capacités a révélé l'importance critique d'identifier correctement les objectifs de

développement ainsi que le rôle des parties prenantes clés et des champions potentiels qui sont censés conduire le processus de développement. Par ailleurs, les faiblesses et failles notées dans la mise en œuvre du PSMT II ont souligné de nouveau la nécessité pour la Fondation et d'autres œuvrant dans le renforcement des capacités, de créer et d'améliorer des cadres, espaces et plateformes d'apprentissage, d'expérimentation et d'innovation, ce qui permet ainsi aux acteurs d'embrasser de nouvelles idées et enjeux et de les tester à travers des projets pilotes afin de tirer des enseignements des échecs et réussites. Le nouveau programme de l'ACBF sera basé par conséquent sur les approches visant à améliorer l'innovation et l'apprentissage.

Afin de garantir la pertinence et l'efficacité des opérations appuyées par l'ACBF, les expériences tirées de la mise en œuvre du PSMT II ont souligné la nécessité d'adopter une approche distincte des interventions nationales et régionales en se fondant sur la diversité du contexte et une meilleure intégration dans les cadres de coordination et systèmes nationaux pour plus d'impact.

La pérennité des opérations requiert que des entités autonomes telles que les instituts d'études politiques, ou un sous-ensemble de leurs interventions, soient positionnés en dehors du principal champ de bataille politique pour plus d'indépendance. Celle-ci nécessite des ressources, ce qui garantit la préservation de l'autonomie et permet moins d'accaparement. En

outre, l'identification des champions du renforcement des capacités garantit la protection des entités de changement, afin de freiner les intrusions, notamment en matière d'analyse des politiques et de conseil. Enfin un déploiement efficace garantit l'existence d'un plan d'adhésion au changement, avec des mécanismes de mise en œuvre formels et informels.

La Politique d'évaluation et les directives de l'ACBF sont en cours de révision et sont incluses dans le manuel des opérations, dans la section relative à la supervision des projets et à la rédaction des rapports, ceci afin d'encourager la culture de la responsabilité pour des résultats chez les administrateurs de programmes, ainsi que le suivi permanent des résultats des interventions de l'ACBF par son Secrétariat exécutif

Le CMR de l'ACBF a identifié huit domaines de performance clés où il était nécessaire d'apporter des changements pour plus de performance dans les systèmes de gestion internes et procédés administratifs de la Fondation. Ces domaines comprennent : l'amélioration de la gestion axée sur les résultats au plan national, le renforcement de la qualité des opérations à la conception, l'amélioration de la gestion opérationnelle et l'exécution, l'amélioration du suivi et évaluation des projets, le renforcement des partenariats et de la coordination avec d'autres donateurs, la promotion de l'innovation et de l'apprentissage, la consolidation de la gestion financière et du contrôle et l'amélioration du perfectionnement du personnel et l'efficacité administrative. La Fondation est en train de mettre en

place et de collecter des données de base pour les IPC (indicateurs de performance clés) couvrant les six domaines de compétences de base. L'identification des méthodes d'intégration des résultats dans les nouveaux domaines d'appui est en cours : il s'agit du développement du leadership, de mesures d'inclusion du changement climatique dans l'analyse de la politique économique et la planification, le renforcement des capacités pour la gestion des partenariats public-privé et les politiques de transformation de l'agriculture. Il y aura aussi des efforts concertés pour intégrer les trajectoires de changement et les aspects essentiels des résultats dans les pays fragiles ou sortant de conflit.

Les rôles et responsabilités du personnel chargé du suivi-évaluation (S&E) sont en cours de révision afin d'éliminer les limites qu'il rencontre actuellement du fait de la pratique en vigueur, qui met l'accent sur l'évaluation par le Département de S&E et le suivi par le Département des opérations. Le mandat de l'unité S&E est élargi pour inclure : (i) l'examen en amont des propositions de projets pour plus de clarté dans les objectifs et une adéquation des mesures de suivi des résultats, (ii) l'appui à la supervision des projets et le suivi de la performance et (iii) l'assurance qualité du portefeuille de l'ACBF.

Par ailleurs, l'ACBF est en train d'affiner et de renforcer davantage l'utilisation de la collecte de données et outils d'agrégation, tant au niveau des projets qu'à son niveau interne. La révision de ces outils est basée sur le CMR joint à l'Annexe II pour un suivi efficace de la performance et des résultats des diverses interventions de l'ACBF.

Un plan de formation à l'intention du personnel opérationnel de l'ACBF et de celui des projets qu'elle appuie a été élaboré afin d'incorporer des modules de formation sur la gestion des projets et la collecte de données et d'établissement de rapports de S&E. La formation vise à disséminer et familiariser le personnel et celui des projets avec les nouveaux systèmes et outils mis au point à partir du CMR à l'Annexe II.

Le Plan d'action de gestion (PAG) a approfondi les réformes du système de gestion et de gouvernance de l'ACBF. Sa mise en œuvre vigoureuse s'est traduite par des améliorations considérables dans les méthodes de travail de l'ACBF et a créé un environnement de travail axé sur la performance. La bonne exécution du plan a contribué de manière significative à repositionner l'ACBF en tant que partenaire au développement efficace en Afrique et a orienté la Fondation à faire face efficacement aux défis auxquels l'Afrique sera confrontée au cours des 20 prochaines années.

Le suivi et l'évaluation de la performance du Cadre stratégique seront effectués rigoureusement à intervalles réguliers afin de s'assurer que les axes de performance de la Fondation fixent des objectifs et produisent les extrants et résultats attendus. Au niveau des programmes et projets, des revues annuelles seront effectuées, suivies d'une revue à mi-parcours. Tous les projets et programmes feront l'objet d'évaluation en fin d'exécution. Au niveau institutionnel, le cadre de résultats fait obligation à chaque département d'élaborer des indicateurs de performance clés. Une évaluation externe indépendante de la performance de la Fondation sera également conduite. Elle se focalisera sur les

questions opérationnelles et organisationnelles afin d'évaluer l'efficacité et l'efficience, les résultats et la pérennité de la Fondation.

L'évaluation de l'impact et l'attribution appropriée des activités feront partie du plan de mise en œuvre et d'exécution de la stratégie. L'ACBF se servira des indicateurs de renforcement des capacités en vigueur dans d'autres institutions telles que l'Institut de la Banque mondiale et ceux mis au point par les donateurs bilatéraux en vue d'évaluer les résultats de haut niveau (impact au niveau du développement). Les réactions découlant de la consultation autour du cadre de gestion des résultats de l'ACBF seront incorporées dans l'approche révisée de l'évaluation de l'impact au cours de la mise en œuvre de la stratégie afin d'inclure un processus d'amélioration continue de l'évaluation de l'impact.

L'Annexe II présente une matrice des objectifs stratégiques au niveau du développement et de l'organisation, les réalisations escomptées ainsi que les indicateurs de ces dernières.



VII. GÉRER LA TRANSITION ENTRE LES STRATÉGIES

L'ACBF rationalisera ses interventions en vue de l'adaptation de la nouvelle stratégie. Elle transformera d'abord son appui aux unités d'analyse de politique économique et think tanks efficaces et permanents (KIPPRA au Kenya, IDEG au Ghana, CAPES au Burkina Faso, CEPOD au Sénégal et CERCAP au Mali) en collaborant avec eux en tant que partenaires plutôt que bénéficiaires de ses dons.

Deuxièmement, il s'agira de les aider à se déployer afin de prendre en compte de nouveaux domaines comme les politiques de transformation de l'agriculture au lieu de leur centre d'intérêt actuel qui est la politique économique. Les programmes de renforcement des capacités ciblant les agents publics à travers les partenariats avec les universités seront restructurés afin d'introduire des aspects liés au développement des qualités de chef, à la gestion des risques, l'innovation et les sciences et technologies. Les leçons apprises dans le renforcement des capacités pour un dialogue effectif avec le secteur privé seront utilisées afin de s'assurer que les plateformes efficaces de prise en compte des idées de recherche des universités prospèrent dans le secteur.

Troisièmement, la présence géographique de l'ACBF sera réduite tout en approfondissant l'action sur les pays sortant de conflit, en privilégiant les instruments permettant des résultats rapides en vue d'accélérer la mise en œuvre, davantage d'accent sur les programmes nationaux afin de réduire les coûts d'exploitation et introduire de la flexibilité et appuyer les systèmes de S&E pour de meilleurs résultats dans

tous les programmes appuyés par l'ACBF pour que les investissements aient plus d'impact.

Quatrièmement, l'ACBF reliera mieux les établissements de formation régionaux comme le MEFMI, WAIFEM et autres aux ministères des finances et banques centrales du continent afin qu'ils soient moins dépendants de son financement de base.

Enfin, la Fondation continuera à rechercher l'efficacité dans son administration interne en vue de consolider les gains réalisés en 2009 et 2010 en réduisant les charges administratives. Cette transition vers une nouvelle manière de fonctionner avec des charges faibles et une plus grande attention à l'impact à long terme sera un processus graduel, la Fondation ayant besoin d'ajuster ses processus internes et capacités aux nouveaux piliers stratégiques bien qu'ils soient tous alignés sur les compétences de base actuelles.

Concernant de nouvelles interventions au cours de la première année d'exécution du plan, les « vieux » projets du portefeuille recouperont les nouveaux projets pilotes et études. La liste de projets de l'ACBF tournera autour de trois piliers stratégiques. Au cours de l'élargissement du portefeuille, l'accent sera placé sur les domaines où la Fondation a des interventions limitées et où elle réalise de bons résultats.

Pour ce qui est du financement/collaboration permanente avec les projets en cours, la priorité sera

accordée aux projets conformes à la nouvelle stratégie, ses piliers stratégiques et domaines d'intervention. Il s'agira d'élargir la conception de nouveaux projets, en modifiant leurs domaines d'intervention pour tenir compte des enjeux tels que la politique agricole et le changement climatique, collaborer avec de nouveaux acteurs pour un partenariat tripartite (gouvernement, secteur privé et société civile) et/ou changer la nature des relations de l'ACBF avec les acteurs clés. Ceci s'appliquera notamment aux unités d'analyse de politique économique et universités avec lesquelles l'ACBF a des interventions de longue date.

Les Etats membres de l'ACBF bénéficieront d'un soutien de base au fur et à mesure que la Fondation déploiera sa nouvelle stratégie. Tous les pays membres seront pris en compte dans l'évaluation annuelle de l'état des capacités en Afrique publiée chaque année sous le titre d'Indicateurs de capacités en Afrique. La première version a été lancée le 9 février 2011, coïncidant avec le 20^e anniversaire de l'ACBF. De plus, les Etats membres bénéficieront de tous les travaux de recherche effectués par la Fondation et les réseaux de connaissances et réseaux d'échange de pratiques qu'elle appuie. La participation des Etats membres à la réunion annuelle du Conseil des gouverneurs leur permettra d'avoir accès aux travaux et stratégies de la Fondation et d'apprendre des autres membres participants. Enfin, les entités appuyées antérieurement ou actuellement par l'ACBF feront l'objet de maillage en vue d'accélérer l'apprentissage. Les Etats membres bénéficieront également de l'appui de la Fondation au suivi et évaluation afin d'améliorer leurs aptitudes à mieux suivre les politiques et la mise en œuvre. Les produits appuyés par l'ACBF au plan régional, y

compris les partenariats avec les universités et les renforcements des capacités des CER, seront également à leur disposition. Ils pourront aussi profiter des activités accompagnant le renforcement des capacités statistiques au niveau continental afin d'améliorer leurs propres statistiques et s'assurer que les données découlant des efforts de collecte au plan continental et régional proviennent d'une base fiable.

VIII. CONCLUSION

Bien que la Fondation compte maintenir une supervision régulière de ses interventions pour des évaluations efficaces et en temps opportun de l'impact, il importe de noter que l'investissement dans le renforcement des capacités comporte une longue période de gestation. Par conséquent, l'effort doit être systématique, minutieusement ciblé et soutenu sur une période raisonnable afin d'obtenir les résultats escomptés. Par ailleurs, les leçons tirées de l'évaluation des activités de renforcement des capacités montrent que les efforts de cette nature sont par nature risqués, notamment dans des contextes politiquement instables et des situations post-conflit. En conséquence, la Fondation cherchera à minimiser les risques et veillera à ce que soient mis en place des mécanismes de contrôle appropriés dans son Guide des opérations pour protéger ses interventions tout en restant flexible et ouverte à l'innovation et l'expérimentation. Elle continuera à tirer parti de son expérience grandissante et s'efforcera d'appliquer les bonnes pratiques en renforçant les capacités dans des contextes difficiles et risqués.

ANNEX I: COST RATIOS UNDER DIFFERENT FINANCING SCENARIOS

Etats financiers prévisionnels	Cinq ans 2012 - 2016			
	Budget 2011	Hypothèse basse	Hypothèse de référence	Hypothèse haute
Ratios de performance				
1. Coûts des programmations/Total décaissements	84%	82%	81%	87%
Ratio de décaissement	61%	48%	51%	64%
Ratio d'exécution programmes opérations	19%	27%	23%	17%
Ratio d'exécution programmes connaissances	5%	7%	7%	5%
2. Total charges admin./Total décaissements	15%	17%	19%	13%
Dépenses personnel prof. & personnel soutien	9%	11%	11%	8%
Total frais généraux admin.	6%	6%	8%	5%
3. Dépenses d'investissement/ Total décaissements	1%	1%	1%	0%
Total	100%	100%	100%	100%
4. Total dépenses personnel/Total coûts Fondation	52%	55%	52%	51%
Données financières en '000 \$EU				
Coûts des programmations	46 394	110 586	175 958	299 147
Décaissements	33 268	64 961	110 389	222 011
Exécution des programmes	13 125	45 625	65 569	77 136
Coûts personnel d'administration	4 874	14 622	24 369	26 259
Charges administratives - Autres	3 660	9 792	17 673	19 594
Besoins en ressources	54 927	135 000	218 000	345 000

La stratégie de financement comprend trois hypothèses :

- (1) Une hypothèse basse de « retour aux fondamentaux » de 135 millions de \$EU représentant le niveau de financement à la création de l'ACBF. La Fondation devra procéder à une rationalisation/ restructuration significative par rapport à la structure approuvée de 2011, y compris la réduction des effectifs, des charges administratives et de la taille du portefeuille et par conséquent, la réduction des coûts d'exécution des programmes.
- (2) Une hypothèse de référence « réaliste » de 218 millions de \$EU déterminés à partir des contributions versées au cours des cinq dernières années. À ce niveau, la Fondation maintiendrait la structure organisationnelle en vigueur avec en moyenne une croissance zéro des coûts annuels par rapport au niveau de 2011. La part totale des charges administratives est légèrement en hausse comparée à l'hypothèse basse en raison de certains coûts fixes liés aux personnels des programmes et administratif nécessaires pour mettre en place les contrôles additionnels. Ces coûts comprennent un spécialiste de l'approvisionnement, les coûts des TIC et de la sécurité, une bonne équipe de financiers et d'agents de contrôle des risques et un département d'audit interne opérationnel et efficace. Il y a également des

coûts fixes et forfaitaires en termes de loyer des bureaux, de sécurité et des gardiens et autres coûts fixes découlant du nombre d'étages qu'occupe la Fondation et qui par conséquent ne baissent pas avec la réduction des effectifs ou du nombre de programmes. Les investissements pour les contrôles complémentaires ont été effectués dans le cadre du Plan d'action de gestion appliqué au cours des 18 derniers mois et devraient être modérés dans l'hypothèse haute, la valeur des contrôles renforcés pouvant être mise à contribution en décaissant des montants élevés pour les programmes. Des efforts sont faits pour contenir tous les autres coûts de façon à ce que les hypothèses basse et haute puissent avoir le même ratio de dépenses de personnel et un coût faible d'exécution des programmes opérationnels pour l'hypothèse de référence.

- (3) Une hypothèse haute « probable » de 345 millions de \$EU basés sur les indications de ce que les différents donateurs pourraient apporter à la suite des discussions et conversations à ce jour. À ce niveau, les décaissements et les coûts d'exécution des projets et programmes auraient un taux de croissance annuel composé (TCAC) de 6 % et 3 % respectivement, tandis que les charges administratives et les dépenses de personnel un TCAC de 1,5 %.

ANNEXE II : MATRICE DES RESULTATS

1. Résultats de développement

Impact pour l'objectif	Indicateurs de performance clés	Source
Gouvernance efficace pour la réduction de la pauvreté dans les institutions nationales et régionales couvertes par le plan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Taux de croissance réel du PIB 2. Coefficient de Gini 3. Indicateurs OMD N° 1a 	<p>FMI/Banque mondiale</p> <p>FMI/Banque mondiale</p> <p>Rapports pays OMD PNUD</p>
Impact pour SO1 Meilleur accès du public aux services de base et gouvernance économique efficace	<ol style="list-style-type: none"> 1. Accès du public aux services de base 2. Inégalités entre les sexes dans les opportunités sociales et économiques 	<p>Rapport sur le développement humain (PNUD)</p> <p>Indicateur des disparités entre les sexes dans le développement humain (PNUD)</p>
Impact pour SO2 Meilleure légitimité et responsabilité du système de gouvernance	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transparence, responsabilité et corruption dans le secteur public 2. Perception du public du changement de l'indice de corruption 	<p>Indice de perception de la corruption de Transparency International (CPI) et notation</p> <p>Enquêtes d'opinions par les bureaux nationaux de statistiques et autres institutions spécialisées</p>
Impact pour SO3 Meilleure intégration régionale et part accrue des économies africaines dans le commerce mondial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Volume des produits alimentaires et articles non alimentaires (autres que le carburant) faisant l'objet d'échanges intra-régionaux par origine 2. Volume et part des contributions des Etats africains au commerce mondial 	<p>Manuel de statistique de la CNUCED</p> <p>Rapport annuel des communautés économiques régionales</p>

2. Résultats opérationnels

Objectifs stratégiques	Extrants escomptés	Résultats	Indicateurs de résultats
Renforcer la capacité à promouvoir la stabilité politique et sociale pour un changement transformationnel	Mise en œuvre de programmes de développement du leadership	Processus d'élaboration de politiques participatifs et inclusifs améliorés dans le secteur public	Fréquence accrue des discussions avec les acteurs non étatiques autour des décisions publiques dans les pays cibles
	Exécution de programmes de formation sur les valeurs et l'éthique, l'intégrité et la gouvernance responsable	Adoption de pratiques de bonne gouvernance	Niveau de satisfaction du public des questions de gouvernance y compris l'accès à l'information et le comportement des agents publics
	Renforcement des capacités de surveillance des institutions		
	Mise en œuvre d'activités d'amélioration de l'évaluation des progrès matière de gouvernance		
	Renforcement de la capacité de défense des politiques des acteurs non étatiques	Meilleure expression des acteurs non étatiques	
	Meilleurs accès et divulgation de l'information aux populations	Politiques de divulgation et d'accès à l'information révisées/mises en œuvre	
	Mise en œuvre de projets de renforcement de l'obligation de rendre compte et de la transparence dans l'allocation et l'utilisation des ressources publiques	Confiance accrue du public dans la transparence et l'obligation de rendre compte du gouvernement en matière d'allocation et d'utilisation des ressources publiques	Niveau d'alignement de l'allocation des ressources sur les priorités du développement national dans les pays cibles

Objectifs stratégiques	Extrants escomptés	Résultats	Indicateurs de résultats
Améliorer la capacité à engager et réguler le secteur productif	Mise en œuvre de programmes de renforcement de la gestion axée sur les résultats dans le secteur public	Meilleure gestion du secteur public	Réactivité du secteur public aux attentes des populations dans les pays cibles
	Mise en œuvre de programmes de renforcement des capacités de l'administration publique aux niveaux national et local/niveaux de gouvernance transférés	Meilleure prestation de services	Degré d'inclusion accru des différentes populations aux services offerts par le secteur public
	Mise en œuvre de programmes de renforcement des aptitudes des personnes chargées de la prestation de services		Niveau de satisfaction du public amélioré sur les questions de gouvernance, y compris l'accès à l'information
	Mise en œuvre de programmes de renforcement de la capacité des unités d'études politiques et groupes de réflexion à analyser et faire des recherches en politiques du secteur productif (gouvernance fondée sur des règles, commerce entre les pays & régional, contrats complexes d'infrastructures, politiques économiques)	Meilleure capacité de formulation et de mise en œuvre des politiques du secteur productif	Stratégies et cadres réglementaires mis en œuvre afin d'améliorer la compétitivité du secteur productif

Objectifs stratégiques	Extrants escomptés	Résultats	Indicateurs de résultats
	impactant le secteur agricole)		<p>Nombre de parties prenantes engagées dans les discussions sur les politiques d'innovation et foires organisées par MDAs pour le secteur productif</p> <p>Pourcentage du personnel ministériel chargé de l'exécution des politiques ayant suivi au moins un programme de renforcement des capacités au cours des deux dernières années</p> <p>Taux de participation du secteur privé aux réunions organisées par le gouvernement sur les questions liées à la production</p>
	Nombre de recherches en politique économique finalisées sur le secteur productif dans les instituts politiques appuyés par l'ACBF		
	Mise en œuvre de programmes d'amélioration des aptitudes du personnel ministériel responsable de l'exécution des politiques		
	Dialogue renforcé entre les secteurs public et privé sur des partenariats public-privé (PPP)		
Renforcer la capacité à suivre l'impact des politiques	Evaluation des capacités nationales et régionales	Meilleure évaluation de l'impact des politiques	Qualité du système S&E utilisé pour rendre compte de la performance des politiques
	Renforcement de MDA responsable de la gestion financière et de la planification	Meilleurs plans sectoriels et exécution des budgets	Taux d'exécution du budget

Objectifs stratégiques	Extrants escomptés	Résultats	Indicateurs de résultats
	Renforcement des systèmes nationaux de statistique pour suivre l'impact des politiques	Sensibilisation accrue à l'impact des politiques	Fréquence du partage d'informations sur les résultats des politiques
	Appui aux programmes visant à ancrer une culture d'évaluation des programmes publics de développement	Intérêt accru pour les interventions de développement axées sur les résultats	Idem pour l'indicateur 'système S&E' ci-dessus
	Mise en œuvre de programmes de renforcement des capacités des personnes chargées de la prestation de services		
	Renforcement de la capacité des institutions de surveillance		
	Lancement des activités d'amélioration de l'évaluation des progrès réalisés en matière de gouvernance		
	Renforcement des capacités de défense des politiques des acteurs non étatiques	Meilleure expression des acteurs non étatiques	Niveau de participation des acteurs non étatiques aux processus de prise de décisions publiques
	Meilleurs accès et divulgation de l'information aux populations	Politiques de divulgation et d'accès à l'information révisées/mises en œuvre	

3. Résultats organisationnels

Objectif:	Résultats	Indicateur de résultats
Appuyer l'exécution efficace du mandat de renforcement des capacités de l'ACBF	Efficience et efficacité opérationnelles de l'ACBF améliorées	1.1 Pourcentage de nouveaux dons approuvés par plan d'activités annuel
		1.2 Pourcentage de projets du portefeuille de l'ACBF notés satisfaisants ou plus
		1.3 Nombre de programmes nationaux exécutés par l'ACBF
2. Institutionnaliser la gestion axée sur les résultats de développement au niveau de l'ACBF et aux niveaux nationaux	Meilleure orientation sur les résultats aux niveaux de l'ACBF, nationaux et régionaux	2.1 Nombre de stratégies nationales axées sur les résultats
		2.2 Nombre de plans de performance départementaux alignés sur le PSMT III
		2.3 Rapport annuel sur la mise en œuvre du CMR à la Fondation
3. Renforcer les partenariats et la coordination	Nombre accru de partenaires collaborant avec l'ACBF	3.1 Nombre de nouveaux accords de partenariat.
		3.2 Ressources additionnelles mobilisées grâce aux nouveaux partenariats (%)
4. Générer et disséminer les produits et services cognitifs	Utilisation accrue des produits et services cognitifs par l'ACBF et autres parties prenantes	4.1 Nombre de produits cognitifs générés et disséminés
		4.2 Nombre de réseaux d'échange de pratiques fonctionnels appuyés par l'ACBF
		4.3 Degré d'intégration des produits des connaissances et d'apprentissage dans les opérations de l'ACBF

Objectif:	Résultats	Indicateur de résultats
		4.4 Satisfaction par les parties prenantes des produits & services cognitifs de l'ACBF (1-5)
5. Renforcer la gestion financière et le contrôle	Mise en œuvre d'une gestion financière et contrôle de haute qualité	5.1 Audit financier sans réserve des comptes annuels de l'ACBF
		5.2 Ratio des charges administratives par rapport aux coûts
		5.3 Réduction des observations d'audit sur la gestion financière des opérations
6. Améliorer le perfectionnement du personnel	Personnel hautement qualifié	6.1 Niveau de perfectionnement du personnel amélioré (jour de travail par personnel)
		6.2 Niveau du taux de rétention du personnel amélioré
7. Améliorer l'efficacité administrative	Efficiency administrative améliorée à l'ACBF	7.1 Respect des manuels, politiques et procédures de l'ACBF (%)