



FONDATION POUR LE RENFORCEMENT
DES CAPACITES EN AFRIQUE

Renforcer de manière durable les capacités humaines et institutionnelles en Afrique

PLAN STRATEGIQUE A MOYEN TERME 2007-2011

Guidé par l'expérience en matière de renforcement des capacités humaines et institutionnelles



Vers la réalisation des Objectifs du Millénaire
pour le Développement en Afrique



FONDATION POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES EN AFRIQUE

© 2006 Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique
Intermarket Life Towers, 7^e et 15^e étages, Harare, Zimbabwe

Publication de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique
Date de dernière révision : 9 février 2007
Tous droits réservés

Ce document présente le second Plan stratégique à moyen terme (PSMT II) de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique. Le PSMT II couvre la période 2007-2011 et prend pour appui les réalisations du premier Plan stratégique à moyen terme (2002-2006) et se concentre sur les priorités en matière de renforcement et de consolidation des capacités humaines et institutionnelles dans les six domaines de compétence essentielle de la Fondation, à savoir : Analyse et gestion de la politique économique, Gestion et responsabilité financières, Gestion et administration des affaires publiques, Statistiques nationales et systèmes statistiques, Parlement nationaux et institutions parlementaires, et professionnalisation de l'expression de la société civile et du secteur privé. Le PSMT 2007-2011 a une enveloppe budgétaire de 350 millions de dollars E.U.

Pour toute information complémentaire sur les activités de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique, veuillez visiter notre site Internet à l'adresse suivante :

<http://www.acbf-pact.org>

ISBN 1-77937-002-9



FONDATION POUR LE RENFORCEMENT
DES CAPACITES EN AFRIQUE

**Aider l'Afrique à
lutter contre la pauvreté?**

**Investir dans les ressources
humaines et le renforcement des
institutions: Voilà la clé.**

**Devenez partenaire de l'ACBF
La Fondation pour le renforcement des
capacités en Afrique. L'institution
africaine-phare en matière
de renforcement des capacités.**

**Soutenir l'ACBF, c'est soutenir le
renforcement des capacités pour la
réduction de la pauvreté en Afrique.**

TABLE DES MATIERES

	Sigle et abréviations	vi
	Résumé analytique	x
I.	Introduction	1
II.	Performances de l'ACBF au cours de l'exécution du plan stratégique à moyen terme 2002-2006 – Les résultats	5
III.	Plan stratégique à moyen terme 2007-2011: Principaux éléments	24
	III.1 Aperçu général	25
	III.2 Objectifs	30
	III.3 Stratégies de mise en oeuvre	30
	III.4 Priorités et programmes stratégiques	34
	III.5 Besoins de financement du plan	44
	III.6 Mise en oeuvre, suivi et évaluation du plan	69
	III.7 Risques et stratégies de gestion des risques	72
IV.	Conclusion	76

<i>Annexes</i>	78
----------------	----

1: <i>Engagements par projets et programmes, et financement des activités de l'ACBF</i>	79
2 : <i>Engagements de l'ACBF par compétence essentielle, 2000-2005</i>	80
3 : <i>Projets et programmes élaborés dans le cadre du PSMT I, 2002-2006</i>	81
4 : <i>Récapitulatif des performances des opérations financées par l'ACBF</i>	85
5 : <i>Réalisations des projets et programmes d'analyse et de gestion de politiques économiques : quelques exemples</i>	89
6 : <i>Réalisations des interventions visant à professionnaliser l'expression de la société civile et du secteur privé : quelques exemples</i>	93
7 : <i>Priorités opérationnelles des compétences essentielles</i>	95
8 : <i>Profil institutionnel de l'ACBF</i>	97

Liste des encadrés

2.1 : <i>Valeur ajoutée/avantages comparatifs des opérations de l'ACBF</i>	15
3.1 : <i>Partenariats en vue de la conception efficace des programmes</i>	32
3.2 : <i>Orientations de politiques opérationnelles</i>	33
3.3 : <i>Intégration de la problématique du genre</i>	36

Liste des tableaux

III-1 <i>Utilisation attendue des fonds (en millions de dollars EU)</i>	45
III-2 : <i>Répartition indicative des ressources financières entre les opérations et programmes principaux</i>	51
III .3 : <i>Utilisation attendue des fonds dans les différentes compétences essentielles</i>	53
III.4 : <i>PSMT 2007-2011 : Répartition indicative des ressources entre les compétences essentielles et mesure de performance des opérations des programmes et projets</i>	55

Liste des figures

1 : <i>Engagements par compétences essentielles, 2000-2005</i>	12
1bis: <i>Engagements par compétences essentielles (à l'exclusion des projets et programmes refinancés), 2002-2006</i>	12
2 : <i>Mise en œuvre du PSMT II, 2007-2011 : Allocation des ressources</i>	48
3: <i>Mise en oeuvre du PSMT II, 2007-2011: Allocation des ressources des programmes et projets par compétences essentielles</i>	49
4: <i>Engagements et contribution des donateurs – Phase I, Phase II et Phase ACBF-PACT</i>	49
5 : <i>Mise en œuvre du PSMT II, 2007-2011: Sources de financement attendu (en %)</i>	50
6: <i>Mise en oeuvre du PSMT II, 2007-2011: Sources attendues des fonds (%)</i>	50

Liste des cartes

1. <i>Pays couverts par les interventions de l'ACBF, 1991-1999</i>	13
--	----

SIGLES ET ABREVIATIONS

AUA, Ghana, Régional	Association des universités africaines
ACBF	Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique
ACDI, Canada	Agence canadienne pour le développement international
ADF	Forum sur le développement de l'Afrique
AFAO, Sénégal, Régional,	Association des femmes de l'Afrique de l'Ouest (AFAO)
AFRITACS	Centre régional africain d'assistance technique
AMICALL, Swaziland	Alliance des maires pour la Communauté d'action sur le SIDA au niveau local
APIF	Forum des Instituts africains d'analyse de politiques
AWDF, Régional, Ghana	Fonds de développement des femmes en Afrique (AWDF)
BAD	Banque africaine de développement
BCEAO/BEAC	Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest/Banque des Etats de l'Afrique Centrale
BIDPA, Botswana	Institut botswanais d'analyse des politiques de développement
BOCONGO, Botswana	Conseil des organisations non gouvernementales du Botswana
CAF, Guinée Bissau	Cellule d'appui à la formation, Guinée-Bissau
CAFPD, Mali	Centre d'analyse et de formulation de politiques de développement
CAFRAD, Maroc, Régional	Centre africain de formation et de recherche administratives pour le développement
CAMERCAP, Cameroun	Projet de renforcement des capacités en gestion économique et financière de la République du Cameroun
CANGO, Swaziland	Assemblée de coordination des ONG du Swaziland
CAPE, Bénin	Cellule d'appui à l'analyse de politiques économiques
CAPED, Niger	Cellule d'analyse et de prospective en développement
CAPES, Burkina Faso	Centre d'analyse des politiques économiques et sociales
CAREF, Cameroun	Projet de renforcement des capacités des réseaux des femmes pour la lutte contre la pauvreté en République du Cameroun
CASPOF, RDC	Projet de renforcement des capacités des structures d'encadrement, de promotion du secteur privé et des organisations féminines de la société civile de la République Démocratique du Congo
CCDB, Djibouti	Chambres des comptes et de discipline budgétaire
CCG, Kenya	Centre de gouvernance des organisations, Kenya
CDMT	Cadre des dépenses à moyen terme
CEA	Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique
CEEAC	Communauté économique des Etats d'Afrique Centrale
CEDEAO	Communauté économique des Etats d'Afrique de l'Ouest
CEMAC	Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale
CENAF, Gabon	Centre d'appui aux réseaux des organisations de femmes du Gabon
CEP	Comité d'examen des propositions de projets à l'ACBF
CEPA, Ghana	Centre d'analyse politique, Ghana
CER	Communauté économique régionale
CERCAP, Mali	Centre d'études et de renforcement des capacités d'analyse et de plaidoyer
CESAG, Sénégal	Centre africain d'études supérieures en gestion
CIRES-CAPEC, Côte d'Ivoire	Centre Ivoirien de recherches économiques et sociales
CI-ROAF	Association internationale des consommateurs, Bureau régional pour l'Afrique
CLKNET	Réseaux national de connaissances
CODESRIA, Sénégal, Régional	Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique
COMESA, Zambie	Marché commun de l'Afrique de l'Est, Zambie
COSATU	Congrès des Syndicats Sud-Africains
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
CREA, Kenya, Régional	Consortium pour la recherche économique en Afrique

CREA-PCME, Kenya (Régional)	Consortium sur la recherche économique en Afrique ; Programme de coopération pour le Mastère en économie
CSD, Tanzanie	Ministère de la fonction publique, Tanzanie
DAC	Comité d'aide au développement
DANIDA	Agence danoise pour le développement internationale
DFID, Royaume Uni	Ministère du développement international, Royaume Uni
DMPA, Zambie	Direction de l'analyse des politiques macroéconomiques
DPC, Nigeria	Centre d'analyse de politiques pour le développement, Nigeria
DSRP	Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté
EALA	Assemblée législative de l'Afrique de l'Est
ECOWSTAT, Nigeria, Régional	Renforcement des capacités statistiques au sein des pays membres de la CEDEAO
EEA/EEPRI	Association économique éthiopienne /Institut éthiopien de recherche sur la politique économique, Phase II, Ethiopie
EFNET	Réseau des décideurs économiques et financiers
EPANET	Réseau de connaissances sur l'analyse et la gestion des politiques économiques
EPRC, Uganda	Centre de recherche sur les politiques économiques, Ouganda
ESRF, Tanzanie	Fondation pour la recherche économique et sociale et
FIMANET	Réseau de connaissances sur la gestion et la responsabilité
FMI	Fonds Monétaire international
GMAP/CILSS	Groupe ministériel d'actions et de propositions/Comité permanent inter-États de lutte contre la sécheresse au Sahel
GPE	Gestion des politiques économiques
HRDA-CBPFM, Rwanda	Agence de développement des ressources humaines - Programme de renforcement de capacités en gestion financière
ICP-Africa	Programme international de comparaison - Afrique
IDEC, Burundi	Institut de développement économique
IEF, Gabon	Institut d'économie et de finances
IGE, Djibouti	Inspection générale de l'Etat
IPAR, Kenya	Institut de recherche et d'analyse des politiques
ISSER, Ghana	Institut de recherches statistiques, sociales et économiques
KIPPRRA, Kenya	Institut kenyan de recherche et d'analyse des politiques publiques
KNET:	Réseau national de connaissances du Kenya
LCN:	Projet de renforcement des capacités pour le Conseil des organisations non-gouvernementales du Lesotho (LCN), Lesotho
MACROFOR, RDC	Cellule d'Appui à la formulation et à la gestion des politiques macro-économiques
MAEP	Mécanisme africain d'évaluation par les pairs
MBFM	Ecole d'études monétaires du Kenya - Projet de diplôme de Mastère en banque et finance, (MBFM), Kenya
MEFMI, Zimbabwe, Régional	Institut de gestion macroéconomique et financière, Afrique Australe et de l'Est
MSCBP, Rwanda	Programme multisectoriel de renforcement des capacités,
NCEMA, Nigeria	Centre national d'administration et de gestion économique
NECF, Zimbabwe	Forum consultatif national sur l'économie
NEG	Réseau économique du Ghana
NEPAD	Nouveau partenariat économique pour le développement de l'Afrique
NEPRU, Namibie	Cellule de recherche sur les politiques économiques de la Namibie
NGOCC, Zambie	Comité de coordination des organisations non gouvernementales
NIEP, Afrique du Sud	Institut national de politique économique
NPTCI:	Nouveau Programme de Troisième Cycle Inter-universitaire (NPTCI), Régional, Burkina Faso
ODA	Aide publique au développement
OECD	Organisation de coopération et de développement économique
OIM	Organisation internationale pour les Migrations
OMC	Organisation mondiale du commerce
OMD	Objectifs du millénaire pour le développement
OMT	Equipe de suivi des opérations de l'ACBF
OUA/UA, Ethiopie	Organisation de l'unité africaine / Union africaine

PACDIP, Congo-Brazzaville	Projet d'appui à l'amélioration du circuit de la dépense et des indicateurs de la pauvreté (PACDIP)
PACT	Partenariat pour le renforcement des capacités en Afrique
PALOPS	Pays Africains ayant le Portugais pour langue officielle
PAMNET	Réseau de connaissances sur l'administration et la gestion du secteur public
PARCOSIT, Tchad	Appui au renforcement des capacités des organisations de la société civile et à l'interface
PARLIANET	Réseau de connaissances sur le renforcement des capacités d'analyse de politiques des parlements nationaux
PASU, Union africaine	Unité de soutien à l'analyse de politiques
PEARL, Zimbabwe	Projet de conférences et ateliers sur la paix, le leadership et le développement en Afrique par d'éminents intervenants
PEFGC, Rwanda	Programme économique et financier de gestion des capacités
PFMSP	Programme de formation en management du secteur public
PFN	Point focal national
PIC	Partenariat canadien pour la coopération internationale
PNUD	Programme des nations unies pour le développement
PPTE	Pays pauvres très endettés
PRECAGEF, Gabon	Projet de Renforcement des capacités en gestion économique et financière, Gabon
PRECASP, São Tomé & Príncipe	Projet de renforcement des capacités de lutte contre la pauvreté, São Tomé & Príncipe
PRICIEGA, Gabon	Projet de renforcement des capacités pour la responsabilité et la transparence financières
PRIECA/AO, Sénégal, Régional	Projet pour le renforcement de l'interface entre les Etats et les chambres d'agriculture de l'Afrique de l'Ouest
PRIESP, Mali	Projet de renforcement de l'interface entre l'Etat et le secteur privé
PRIME	Initiative pour la programmation de la mise en œuvre, du suivi de l'évaluation des programmes de réduction de la pauvreté
PRCAN, Burkina Faso	Projet de renforcement des capacités de l'Assemblée nationale du Burkina Faso
PTCI, Burkina Faso, Régional	Programme de troisième cycle inter-universitaire
RDC	République Démocratique de Congo
RE-CEMAC, RCA, Régional	Renforcement des capacités pour améliorer la participation des Etats membres de la CEMAC au Système commercial multilatéral
RECOFEM, Mali	Projet de renforcement des capacités des ONG féminines au Mali
REPAC, République centrafricaine, Régional	Projet de renforcement des capacités du réseau des parlementaires de l'Afrique Centrale
RESPEC, République du Congo	Projet de renforcement des capacités en statistiques, études prospectives et planification pour la lutte contre la pauvreté en République du Congo
SADC, Botswana, Régional	Communauté de développement de l'Afrique australe
SAFEWIND	Guichet de financements approuvés par le Secrétariat
SANGOCO, Afrique du Sud	Coalition des organisations non gouvernementales d'Afrique du Sud
SARIPS (Régional), Zimbabwe	Institut régional d'études de politiques pour l'Afrique australe
SARUA, Régional	Projet de renforcement des capacités de l'Association des universités d'Afrique australe
SEPAR, Swaziland	Projet Centre d'analyse et de recherche sur la politique économique (SEPARC)
SERACOB, RDC, Régional	Service de renforcement des appuis aux communautés de base en Afrique Centrale
PSMT	Plan stratégique à moyen terme, 2002 - 2006
SPM-KSP	Programme de partage des connaissances des décideurs et gestionnaires du développement
STATNET	Réseau de connaissances sur le renforcement des Statistiques nationales
TAP-NET	Réseaux de connaissances
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TRAINME, Régional	Renforcement des capacités de formation en suivi et évaluation en Afrique

UNAM, Namibie	Programme de Mastère en politique et administration publique de l'Université de Namibie
UPE, Sénégal	Unité de politique économique
USAID	Agence américaine pour le développement international
VOICENET	Réseau de connaissances sur la professionnalisation de l'expression du secteur privé et de la société civile
WAIFEM, Nigeria, (Régional)	Institut ouest- africain de gestion financière et économique
WAJA, Sénégal, Régional	Projet de renforcement des capacités institutionnelles de la Association des journalistes Ouest-Africains (WAJA)
WBI	Institut de la Banque mondiale
WUA, Zimbabwe, Régional	Projet de renforcement des capacités de l'Université des femmes en Afrique
ZANSTAT, Zanzibar, Tanzanie	Renforcement du système statistique de Zanzibar (ZANSTAT), Zanzibar, Tanzanie
ZIPAR, Zambie	Institut zambien de recherche et d'analyse politique

**PLAN STRATEGIQUE A MOYEN TERME
2007-2011**

RESUME ANALYTIQUE

RESUME ANALYTIQUE

I. GENERALITES SUR LE PLAN STRATEGIQUE A MOYEN TERME (PSMT I), 2002-2006 ET PERFORMANCES DE CELUI-CI

I.1 GENERALITES

Ce document présente le second Plan Stratégique à Moyen Terme (PSMT II) de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique. Il se fonde sur un horizon quinquennal, de 2007 à 2011. Le plan s'inspire du premier plan à moyen terme, le PSMT I, qui a couvert la période 2002 - 2006 et fourni à la Fondation un cadre pour l'extension de ses activités, d'une zone d'intérêt initial axé sur l'analyse des politiques économiques et de gestion à six compétences essentielles, à savoir : l'analyse et la gestion des politiques économiques, la gestion et la responsabilité financières, l'administration et la gestion des affaires publiques, les statistiques nationales et les systèmes statistiques, les capacités d'analyse de politiques des parlements nationaux et la professionnalisation de l'expression du secteur privé et de la société civile. Cette extension a été rendue possible par l'intégration du partenariat pour le renforcement des capacités en Afrique (PACT) au sein de l'ACBF en 2000. Rappelons que le PACT était le résultat d'une demande des Gouverneurs africains de la Banque mondiale pour l'accroissement des interventions en matière de renforcement des capacités en Afrique. Le PSMT I a été mis en œuvre avec seulement 23% de ressources attendues, ce qui a laissé une part substantielle de besoins insatisfaits pendant sa période d'exécution. Tous les rapports d'évaluation des activités de la Fondation ont conclu à la continuité de la validité et de la pertinence du cadre du PACT au regard des besoins en capacités de l'Afrique.

Le PSMT II s'appuie sur les acquis du PSMT I et est élaboré dans un contexte qui montre clairement qu'en l'absence d'un plan de suivi, le continent risque de perdre l'élan des réformes et de la croissance qui caractérise l'aube nouvelle. Le PSMT II est une nécessité, si l'Afrique veut réellement atteindre quelques-uns des Objectifs du millénaire pour le développement en 2015. Le renforcement des capacités sur le continent a besoin d'un grand bond pour réduire le déficit qui éloigne l'Afrique d'une croissance durable à long terme et de la réduction des niveaux de pauvreté. Il est guidé par l'expérience et les connaissances de la Fondation et des autres organismes partenaires en matière de renforcement des capacités sur le continent et ailleurs. Le PSMT II constitue un investissement dans l'avenir de l'Afrique. Il offre au Continent l'occasion de prouver qu'il peut réduire de manière visible et durable la pauvreté.

Ainsi, guidé par la dynamique et les acquis du PSMT I de même que par les connaissances et l'expérience de la Fondation et de ses institutions partenaires en matière de renforcement des capacités, ce Plan vise à placer le renforcement des capacités en Afrique à un second niveau pour permettre au continent de résoudre ses énormes problèmes de développement. S'appuyant sur les six compétences essentielles qui sous-tendent le mandat élargi de la Fondation, ce Plan vise à réaliser un équilibre dynamique entre la continuité et le changement pour capitaliser les acquis et ouvrir de nouvelles voies prioritaires au sein de chacun des six compétences essentielles.

I.2 PERFORMANCES DE L'ACBF DANS LE CADRE DU PSMT I, 2002-2006

a) Opérations des projets et programmes

Le plan stratégique à moyen terme de la Fondation, 2002 - 2006 (PSMT I) a constitué un tournant décisif dans les efforts visant à accroître l'efficacité des interventions de renforcement des capacités en Afrique subsaharienne. En dépit des graves contraintes financières qui ont marqué sa mise en œuvre, le Plan a permis quelques grandes réalisations. Pendant la période couverte par le PSMT I, la Fondation a re-financé 36 opérations, mis en place 82 nouveaux projets-pays et lancé 8 programmes-pays. Par ailleurs, elle a renforcé 45 organismes régionaux et appuyé 65 institutions à travers le programme de dons SAFEWIND. Ces interventions ont nécessité l'engagement d'un montant total de 131,471 millions de dollars EU sur lequel 79,194 millions de dollars EU ont été décaissés. Si l'on étend la période revue aux années 2000 et 2001 pour couvrir toute la période de mise en œuvre du PACT, la Fondation aura engagé au total 277,156 millions de dollars EU et décaissé 170,417 millions de dollars EU. Les interventions dans le cadre des projets et programmes du PSMT I ont donné les principaux résultats suivants, entre autres :

- Exécution avec succès du mandat élargi de l'ACBF dans le cadre du PACT ainsi que la croissance et la diversification du portefeuille des projets et programmes ;
- Augmentation du nombre de membres africains et non africains de l'ACBF ;
- Prise de conscience accrue et davantage d'appropriation par l'Afrique des efforts et processus de renforcement des capacités ;
- Soutien au processus du DSRP, au NEPAD et au MAEP ;
- Renforcement des voix des acteurs non étatiques, gestion participative et responsabilité ;
- Renforcement des capacités en négociations commerciales ;
- Renforcement des capacités de renforcer ou régénérer les capacités ;
- Contribution à la rétention des compétences et au renversement de la tendance en matière de fuite des cerveaux sur le continent ;
- Participation aux efforts visant à re-dynamiser les institutions régionales existantes ;
- Participation aux activités des groupes de travail africains et internationaux ;
- Contribution à l'instauration d'une culture de gestion rigoureuse et transparente des finances, du personnel et des biens dans les pays et institutions bénéficiant de l'appui de l'ACBF ;
- Amélioration à la fois de la qualité des politiques et programmes économiques par le renforcement des capacités d'analyse, et des bases de données des politiques et programmes publics, ainsi que l'affectation d'un nombre accru d'économistes chevronnés dans les principaux ministères et organismes à caractère économique ;
- Mise en oeuvre du programme de dons SAFEWIND qui a donné une autre dimension aux interventions de l'ACBF. En effet, grâce à cette facilité, l'ACBF a donné un coup d'accélérateur à la mise en place du Parlement panafricain, un organe vital de l'Union africaine, et l'a placé en position de démarrage effectif en 2005. Cet appui, qui a donné l'occasion aux Réseaux de connaissances (TAP-NET) sur les parlements nationaux et les institutions parlementaires de jouer un rôle dans l'émergence du Parlement panafricain, a accru la visibilité de l'ACBF dans l'évolution et l'orientation de ce parlement.

b) Gestion des connaissances et activités d'appui au programme

(i) Gestion des connaissances

Le PSMT I a été guidé par la mise au point d'une stratégie et d'un système de gestion de connaissances qui a mis l'ACBF sur la voie de l'évolution vers une organisation basée sur les connaissances et reconnue au plan international comme telle. Avec un nombre croissant d'institutions utilisatrices dont les institutions africaines de prise de décision et de gestion des politiques de développement, l'Université de Harvard, la Banque mondiale, le FMI, le PNUD, Oxfam, la Commission des Nations Unies pour l'Afrique, entre autres, les produits et services de l'ACBF ont eu un rayonnement certain dans le cadre

du PSMT I. Actuellement le système de gestion des connaissances de l'ACBF soutient les produits et services suivants :

- a) Douze réseaux de connaissances dont les Réseaux de connaissances (TAP-NET), cinq réseaux nationaux de connaissances (CLK-NET) et le Forum des instituts africains d'analyse de politiques (APIF) ;
- b) Un programme d'échange de connaissances pour les décideurs et les gestionnaires du développement ;
- c) Un programme de recherches pour enrichir les opérations de l'ACBF et sur des thèmes pertinents pour le développement de l'Afrique ;
- d) Des publications dont : le bulletin trimestriel de l'ACBF, des livres, des publications spéciales, des documents de travail, des notes, des études sur les meilleures pratiques, et les extraits de recherche sur les politiques économiques en Afrique ;
- e) Des séminaires casse-croûte.

Pendant la période couverte par le plan, la Fondation a mis en place un certain nombre de sites et portails Internet pour permettre l'accès aux informations concernant ses opérations ainsi qu'un système de suivi permettant aux parties prenantes d'être au courant de l'état des opérations en gestation.

(ii) Activités d'appui aux programmes, notamment les programmes de partenariat

Dans le cadre du PSMT I, les activités d'appui au programme ont aussi contribué de manière significative à accroître la visibilité et l'importance de la Fondation dans les forums internationaux où se discutent les problèmes de l'Afrique en matière de développement et ses besoins en capacités. A la suite du Premier Forum panafricain sur le renforcement des capacités, organisé par la Fondation en octobre 2001, l'Union africaine a adopté, lors de sa réunion inaugurale du 10 juillet 2002 à Durban en Afrique du Sud, une résolution par laquelle elle a déclaré la période 2002 - 2011 "Décennie pour le renforcement des capacités en Afrique". Ce Forum a ainsi donné le ton concernant l'importance accordée aux activités d'appui au programme de l'ACBF.

La Fondation a également mis en œuvre nombre de programmes de partenariat. Il s'agit de programmes conjoints avec l'Agence canadienne pour le développement international (ACDI), les Centres régionaux africains d'assistance technique du FMI (AFRITAC) et l'Institut du FMI, et aussi d'une étude conjointe avec l'ONUSIDA, la Banque africaine de développement (BAD), le Centre africain de formation et de recherche administratives pour le développement (CAFRAD), l'Association des universités Africaines (AUA), InWent, l'Institut de la Banque mondiale (WBI), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) et l'Organisation internationale pour les migrations (OIM), entre autres.

I.3 EVALUATION EXTERNE DES OPERATIONS DE L'ACBF

Les performances de la Fondation ont fait l'objet d'évaluations externes fréquentes et rigoureuses depuis le lancement de ses programmes opérationnels en 1992. A la mi- 2006, lorsque la mise en œuvre du PSMT I (2002 - 2006) aura fait l'objet d'une revue finale, le nombre des évaluations externes de la Fondation sera de quinze.

Si le fait de procéder fréquemment aux évaluations reflète une inadéquation dans la coordination des interventions des donateurs de l'ACBF (ce qui est incompatible avec les principes fondamentaux de la Déclaration de Paris de mars 2005), il a néanmoins permis de tirer d'importantes leçons pour le renforcement des opérations de la Fondation.

I.4 DIFFICULTES DE LA MISE EN OEUVRE ET LEÇONS TIREES DU PSMT I (2002 – 2006)

La mise en œuvre du PSMT I ne s'est pas déroulée sans difficultés. La plus grave concerne les ressources financières. Le PSMT I a été monté au départ sur la base d'une enveloppe de 1 milliard de dollars EU proposée par les gouverneurs africains de la Banque mondiale pour le PACT au milieu des années 1990. Les contributions annoncées en fin de compte ne se sont élevées qu'à 170 millions de dollars EU, ce qui représente 17% de l'enveloppe du PACT.

Entre autres problèmes rencontrés dans la mise en œuvre du PSMT, il faut citer l'environnement peu propice à nos interventions en raison de violents conflits et de la pandémie du VIH/SIDA qui déciment les populations en Afrique subsaharienne. Sur le plan opérationnel, la Fondation a rencontré de nombreux obstacles dont la mauvaise appropriation de l'ACBF par les bénéficiaires de ses interventions, la difficulté pour les institutions qu'elle appuie de retenir les professionnels, l'impact limité des efforts de renforcement des capacités du fait des interventions essentiellement basées sur les projets, le fait que la Fondation ne soit pas représentée sur le terrain et la mauvaise coordination des actions entre les donateurs. La mise en œuvre du PSMT I a permis de gagner en expérience et de tirer d'importantes leçons pour la Fondation, notamment en ce qui concerne le besoin :

- de l'appropriation et la maîtrise par les nationaux du processus de renforcement des capacités ;
- d'un cadre institutionnel efficace pour la coordination des programmes de renforcement des capacités ;
- d'une maîtrise institutionnelle durable du processus de renforcement des capacités au niveau continental, régional et national ;
- d'interventions visant à renforcer les capacités pour le maintien de la paix et la gestion des conflits ;
- d'une gestion efficace des interventions de renforcement des capacités au niveau des projets et programmes ; et
- d'efforts de renforcement des capacités assurant l'engagement à long terme dans le processus.

Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du plan et les leçons qui en ont été tirées ont fourni d'importants repères pour la mise au point du PSMT II.

II. PLAN STRATEGIQUE A MOYEN TERME 2007- 2011 : PRINCIPAUX ELEMENTS

II.1 APERÇU GENERAL

Le présent Plan stratégique à moyen terme (PSMT II) 2007 – 2011 est le résultat d'une large consultation des parties prenantes sur les besoins en capacités de l'Afrique. Lors de son élaboration, la préoccupation principale était de faire en sorte qu'il reflète exactement les besoins les plus pressants de l'Afrique en matière de capacités dans les compétences essentielles de la Fondation et que les institutions et les pays africains s'en approprient. Les acteurs consultés étaient les chefs d'Etats et de gouvernement Africains, les principaux ministères en charge de l'économie, à savoir les Finances, le Plan et la Fonction publique, les organisations représentatives du secteur privé et les organisations faitières de la société civile, ainsi que les directeurs et les coordonnateurs de toutes les institutions bénéficiant de l'appui de l'ACBF.

Le contexte dans lequel le PSMT II a été conçu est d'une très grande importance pour un certain nombre de raisons. Tout d'abord, suite au Premier Forum panafricain sur le renforcement des capacités que la Fondation a organisé du 22 au 24 octobre 2001 à Bamako au Mali, la première session ordinaire de la conférence de l'Union africaine tenue du 9 au 10 juillet 2002 à Durban en Afrique du Sud a proclamé les

années 2002 à 2011 la « Décennie pour le renforcement des capacités en Afrique » et a chargé le Conseil des ministres d'évaluer chaque année le progrès accompli dans l'application de cette résolution. Par conséquent le PSMT I (2002-2006) est tombé dans la première moitié de la décennie proclamée alors que le PSMT II (2007-2011) la bouclera. Cette résolution de l'Union africaine doit continuer à être concrètement prise en compte dans les plans à moyen terme de la Fondation, compte tenu du fait que ceux-ci constituent l'un des moyens de sa mise en œuvre. En second lieu les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD), le rapport de la Commission du Royaume-Uni sur l'Afrique, le plan d'action du G8 ainsi que celui de la Banque mondiale pour l'Afrique, constitue des cadres importants pour le PSMT II.

Le contexte opérationnel du PSMT II est également influencé de manière significative par les événements liés à la révolution en matière de connaissances et d'informations. Les connaissances jouent un rôle de plus en plus essentiel dans le processus de développement. Pour que les pays africains saisissent leur chance de développement au 21^e siècle, leurs économies doivent progressivement et de manière résolue être basées sur les connaissances.

II.2 OBJECTIFS DU PSMT 2007-2011

Le but du PSMT II est de poursuivre l'élan créé par le PSMT I et d'accroître l'efficacité des interventions de la Fondation en matière de développement. Les objectifs spécifiques du plan sont :

- d'améliorer l'efficacité de l'Etat en Afrique en ce qui concerne la conception et la gestion des politiques et des programmes publics, l'amélioration de l'efficacité des cadres de régulation, le fonctionnement efficace des services publics et la promotion de la responsabilité et de la transparence dans la gestion financière et administrative;
- de renforcer l'interface entre les acteurs du développement (secteur public, secteur privé, société civile, communauté locale), par la responsabilisation des citoyens, des groupes, des communautés et des acteurs non étatiques, pour accroître la responsabilité des institutions publiques et augmenter l'efficacité des politiques et programmes de développement pour ce qui est de la réalisation d'une croissance durable, la lutte contre la pauvreté et l'atteinte des OMD;
- de renforcer les capacités des communautés économiques régionales africaines et des réseaux régionaux dans la mise en œuvre des programmes de coopération et d'intégration régionales et dans la gestion des biens publics régionaux dans un contexte de plus en plus mondialisé; et
- de soutenir les interventions en matière de renforcement des capacités, en vue de créer et entretenir celles-ci.

En poursuivant ces objectifs la Fondation assurera de manière énergique la promotion de l'équité et de l'égalité des sexes dans le processus décisionnel, les processus de gestion du développement et d'allocation des ressources aux niveaux national, sous-régional et continental, en vue d'atteindre les OMD; elle renforcera les programmes de coopération et de partenariat avec les organisations telles que la Commission de l'Union africaine, le secrétariat du NEPAD, la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique, l'Association des Universités africaines et la Banque africaine de développement entre autres, pour la promotion de la bonne gouvernance sur le continent, et exploitera la croissance de son système de gestion des connaissances afin d'aider à instaurer une culture de production et de partage des connaissances pour servir les objectifs de responsabilité, de transparence et d'amélioration des performances des services publics du continent.

II.3 STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE

Pour atteindre les objectifs susmentionnés, la Fondation utilisera un certain nombre de stratégies pour orienter ses interventions dont les plus importantes sont les suivantes :

- En répondant aux besoins en capacité, la Fondation restera principalement orientée vers la demande. Par conséquent, elle mettra un accent particulier sur l'évaluation des besoins en capacités ou la conception de profil de pays ou de régions en matière de capacités, afin de guider les choix des programmes et d'assurer la maîtrise et la viabilité des interventions ;
- Elle augmentera relativement la taille et l'étendue des opérations dans chaque pays et région du continent par rapport aux niveaux d'interventions dans le cadre des PSMT I (2002-2006), et raffindra ses stratégies d'intervention. En fonction du contexte propre à chaque pays, l'on réduira l'appui au renforcement des capacités sur la base des projets au profit de l'appui aux programmes-pays, à des actions au niveau institutionnel et aux interventions basées sur les connaissances susceptibles d'avoir des effets significatifs sur les acteurs et le cadre global d'utilisation et de renforcement des capacités;
- La Fondation appuiera les programmes de renforcement des capacités au-delà des besoins immédiats et à moyen terme des pays africains et des institutions régionales;
- Elle élaborera des programmes de renforcement des capacités à moyen et à long terme en vue de réformer et de renforcer les communautés économiques régionales;
- Elle accordera un soutien continu en terme de renforcement des capacités et d'interventions basées sur des connaissances au secrétariat du NEPAD et aux départements de la Commission de l'Union africaine et renforcera les programmes de collaboration avec les institutions régionales et non africaines pour un partenariat efficace dans la conception et la mise en œuvre de programmes efficaces de gouvernance; et
- Enfin, la Fondation soutiendra la conception et l'institutionnalisation de systèmes de gestion des connaissances dans le cadre des réformes de la fonction publique et des programmes d'amélioration des performances pour le secteur public, le secteur privé et la société civile.

II.4 PRIORITES ET PROGRAMMES STRATEGIQUES 2007 - 2011

(a) Compétences essentielles

En fixant ses objectifs stratégiques pour la période 2007 - 2011, l'ACBF a été guidée par la pertinence continue de ses compétences essentielles à partir desquels a été élaboré la PSMT I, à savoir :

- o Analyse et gestion de la politique économique
- o Gestion et responsabilité financières
- o Administration et gestion des affaires publiques
- o Renforcement des statistiques nationales et des institutions statistiques
- o Renforcement des capacités d'analyse des parlements nationaux et des institutions parlementaires
- o Professionnalisation de l'expression du secteur privé et de la société civile

(b) Priorités stratégiques

L'ACBF peut ne pas intervenir cependant dans tous les compétences essentielles dans chaque pays. En effet, elle sera surtout guidée par le besoin de maintenir un équilibre approprié, déterminé par les parties prenantes, spécifique au pays et dynamique, qui tient compte du profil des pays en capacités et de la disponibilité des ressources (notamment de cofinancement). L'on redéfinira aussi les priorités opérationnelles dans chaque domaine principal de compétences pour davantage insister sur les interventions. La Fondation renforcera son partenariat et son programme de collaboration avec les institutions partenaires, ce qui explique la croissance rapide de son portefeuille de programmes de partenariat.

(d) Nature et typologie des interventions

Les interventions dans le cadre du PSMT 2007-2011 porteront sur les éléments suivants :

- Profils de capacités et plan d'action de pays.
- Programme-pays
- Interventions basées sur les projets ou interventions ciblées
- Interventions régionales.
- Programmes spéciaux
- Activités de gestion des connaissances et d'appui au programme

(e) Principaux programmes

Les principaux programmes porteront sur les quatre domaines d'intervention suivants :

- Interventions au niveau des pays
 - Interventions en vue de renforcer l'efficacité du noyau du secteur public
 - Interventions en vue de renforcer l'interface entre les parties prenantes (acteurs étatiques et non étatiques) et développement participatif
- Interventions régionales
 - Interventions en vue de renforcer les organisations continentales et régionales
 - Interventions en vue de renforcer les capacités en négociation commerciale, des réformes de la politique commerciale et de la fourniture et de la gestion des biens et services publics régionaux
- Programmes spéciaux
- Activités de gestion des connaissances et d'appui au programme

II.5 BESOINS DE FINANCEMENT DU PLAN

(a) Besoins de financement

Les besoins de financement du présent Plan sont présentés suivant trois scénarios. Le scénario II prévoit une enveloppe optimale pour le financement du plan alors que le scénario I (280,02 millions de dollars EU) prévoit une réduction considérable des réalisations compte tenu des besoins identifiés en capacités qu'il entend satisfaire. Le scénario III (420,06 millions de dollars EU) permettrait d'avoir les ressources souhaitables pour répondre à l'ensemble aux besoins en capacités identifiés, mais la mobilisation de ressources qui lui sont nécessaires constituerait un grand défi. C'est ainsi que le scénario II (350 millions de dollars EU) présente des besoins de financement optimaux pour une mise en œuvre efficace du Plan. En conséquence, les besoins de l'ACBF se chiffrent à 350 millions de dollars EU sur une période de cinq ans (2007-2011). Les interventions au niveau des pays représenteront 42,86% de ce montant, soit au total 150 millions de dollars EU. Les interventions-pays représenteront 42,86% de ce montant, soit un total de 150 millions de dollars E.U. Quant aux interventions régionales, elles occuperont 21,43%, soit 75 millions de dollars E.U. tandis que 5 millions de dollars E.U., soit 1,43% seront consacrés aux interventions spéciales. Les programmes de génération et de partage des connaissances nécessiteront 50 millions de dollars E.U., c'est-à-dire 14,29% des financements requis. L'administration générale, les activités des Conseils, l'équipement et les coûts de développement des programmes requerront un soutien en ressource de 70 millions de dollars E.U.. Cette composante représente 20% des financements requis pour ce Plan. Il convient de noter, cependant, que les ressources allouées aux charges purement administratives, aux activités des Conseils et à l'équipement ne représenteront que moins de la moitié de celles consacrées à cette composante, soit 9,71% des besoins de financement du Plan.

(b) Stratégies de financement

Le financement de ce Plan à moyen terme permettra à l'ACBF de mettre en exergue le problème de la viabilité de ses opérations à long terme, qui dépend dans une large mesure du mode et des sources de financement de ses programmes. Pour assurer sa viabilité à long terme, la Fondation devra choisir parmi les deux options suivantes : 1) un processus par lequel ses besoins de financement sont satisfaits par un processus prévisible de reconstitution de fonds au début de chaque cycle du plan contrairement à la session d'appel aux contributions par laquelle les fonds ont jusqu'ici été mobilisés; ou 2) une dotation. Ce Plan sera mis en œuvre sur la base des ressources annoncées sur lesquelles la Banque mondiale, comme par le passé, exercera un contrôle en tant que gestionnaire du fonds fiduciaire.

Tableau II.1: UTILISATION ATTENDUE DES FONDUS

PROGRAMMES	BUDGET	
	Millions de \$E.U.	(%)
• INTERVENTIONS - PAYS	150,00	42,86
• INTERVENTIONS REGIONALES	75,00	21,43
• PROGRAMMES SPECIAUX	5,00	1,43
• GESTION DES CONNAISSANCES	50,00	14,29
• ADMINISTRATION GENERALE, ACTIVITES DES CONSEILS, EQUIPEMENT ET COUTS DE DEVELOPPEMENT DES PROGRAMMES		
○ Administration générale, Activités des Conseils & Equipements	34,00	9,71
○ Coûts de développement des programmes	36,00	10,29
TOTAL GENERAL	350,00	100,00

Table II.2: UTILISATION ATTENDUE DES FONDS PAR DOMAINE DE COMPETENCE

PROGRAMMES	BUDGET	
	Millions de \$EU	(%)
(A) COMPETENCES ESSENTIELLES		
• Analyse et gestion de la politique économique		
• Gestion et responsabilité financières	86.00	24.57
• Administration et gestion des affaires publiques	35.00	10.00
• Statistiques et systèmes statistiques nationaux	33.00	9.43
• Parlements nationaux et systèmes parlementaires	16.00	4.57
• Professionnalisation de l'expression du secteur privé et de la société civile	26.00	7.43
	34.00	9.71
(B) GESTION DES CONNAISSANCES		
	50.00	14.29
(C) ADMINISTRATION GENERALE, ACTIVITES DES CONSEILS, EQUIPEMENT ET COUTS DE DEVELOPPEMENT DES PROGRAMMES		
• Administration générale, Activités des Conseils & Equipement		
• Coûts de développement des programmes	34.00	9.71
	36.00	10.29
TOTAL GENERAL	350.00	100.00

Compétences essentielles : Cette composante de l'utilisation prévue des ressources financières de ce PSMT prévoit des engagements de ressources dans les six domaines dans lesquels l'ACBF interviendra en matière de renforcement des capacités sur la période couverte par le Plan. Cette répartition des ressources ne reflète pas nécessairement les capacités opérationnelles de l'ACBF dans chacune des six compétences essentielles. Elles ne sont pas non plus une indication de l'importance relative ou d'un ordre de priorité des besoins de capacités dans chacun des pays Africains.

Gestion des connaissances: Cette composante de l'utilisation prévue des ressources requises est essentiellement composée des coûts des activités assimilables à des projets qui seront entreprises dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie et des programmes de gestion des connaissances, avec un accent particulier sur les réseaux de connaissances aux niveaux national, régional et continental à travers l'Afrique sub-Saharienne.

Administration générale, activités des Conseils, et équipement : Cette ligne budgétaire couvre les dépenses administratives récurrentes, celles liées aux activités du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs, et les dépenses d'équipement et autres infrastructures de bureau requises pour le fonctionnement du Secrétariat de l'ACBF.

Coûts de développement des programmes : Cette composante couvre les coûts du processus de développement et de gestion des projets et programmes – consultation des parties prenantes ; évaluation et définition des profils et des besoins en capacités ; développement de projets et programmes ; planification de la mise en œuvre ; supervision ; revues à mi-parcours et évaluations en fin de projet ; de même que les missions et services de consultants liés à ces processus, entre autres. Elle couvre également les activités relatives aux réunions des parties prenantes pour la formulation des projets et programmes, leur revue des performances des projets et programmes, les ateliers de formation et de restitution pour les parties prenantes, de même qu'une myriade d'autres activités d'appui aux programmes. Les activités de développement des programmes et projets sont des activités assimilables aux projets qui sont mises en œuvre par le Secrétariat au nom des parties prenantes, et qui constituent une part critique du processus de renforcement des capacités.

II.6 MISE EN ŒUVRE, SUIVI ET EVALUATION DU PLAN

(a) Mise en œuvre

La mise en œuvre du Plan sera effectif et rigoureux. Toute la procédure sera guidée par les connaissances de la Fondation en ce qui concerne les besoins de l'Afrique en capacité ainsi que par une somme d'expérience et de meilleures pratiques pour ce qui est du processus de renforcement des capacités. Avec la gestion du changement déjà pleinement intégrée dans les opérations de l'ACBF, le cadre institutionnel dans lequel ce plan sera mis en œuvre sera considérablement rehaussé par les acquis des opérations, l'amélioration continue des systèmes, processus et procédures et l'amélioration des compétences du personnel. S'agissant de la mise en œuvre, les améliorations toucheront quatre niveaux, à savoir l'administration et le cadre organisationnel, l'orientation des programmes, le processus d'octroi des dons et la mise en œuvre des projets et programmes sur le terrain.

(b) Suivi et évaluation du plan

Le suivi et l'évaluation des performances du plan seront menés de manière rigoureuse à intervalles réguliers pour s'assurer que les performances s'orientent vers les objectifs fixés et produisent les résultats et les effets escomptés. Le suivi et l'évaluation des performances seront menés au niveau des programmes et du Secrétariat de l'ACBF. Des surveillances régulières sur le terrain, y compris la surveillance financière seront menées. Pour faciliter le processus de suivi et d'évaluation, l'ACBF finalisera, pendant la première année du Plan la mise au point d'un cadre approprié d'évaluation des performances. Ce cadre fournira les instruments de mesure au niveau des six compétences essentielles dans lesquels les programmes et projets seront conçus et mis en œuvre. L'accent sera essentiellement mis sur l'impact et les résultats.

Au niveau des programmes et projets, des revues annuelles de toutes les parties seront menées, suivies par une revue rigoureuse et étendue à moyen terme du cycle de mise en œuvre de chaque projet ou

programme. Pendant la période de ce Plan, il sera procédé à deux opérations d'évaluation externe et indépendante des performances de l'ACBF. La première sera menée en 2009 et la seconde à la fin de 2011.

II.7 RISQUES ET STRATEGIES DE GESTION DES RISQUES

a) Risques perceptibles et potentiels

La mise en œuvre de ce plan s'expose à un certain nombre de risques dont quelques-uns sont présentés ci-dessous. Ces risques présentent des degrés de gravité divers pour lesquels il a été proposé des stratégies de gestion et des circonstances atténuantes conséquentes. Les principaux risques sont les suivants: *l'insuffisance des financements pour le Plan, la chute constante du cours du dollar des Etats-Unis, l'incapacité potentielle du Secrétariat de l'ACBF à gérer efficacement des volumes de financements de plus en plus accrus et le risque d'une performance sous-optimale en raison des contraintes de l'environnement dans le pays hôte.* En dehors de ces risques, il y en a d'autres qui peuvent être considérés comme potentiels, parmi lesquels la fatigue des donateurs et le changement de leurs priorités, les défaillances pour ce qui est des promesses de contributions, les risques de change et le cofinancement.

b) Stratégies de gestion des risques

b.1 Risques perceptibles

Dans une certaine mesure, les risques perceptibles peuvent être gérés, et la Fondation fera tout ce qui est en son pouvoir pour en minimiser les effets. Pour mobiliser suffisamment de fonds pour la mise en œuvre effective du PSMT II, tous les organes de la Fondation doivent s'engager pleinement dans la mobilisation des ressources. S'agissant de la faiblesse du dollar des Etats-Unis, au cas où cette monnaie se maintiendrait à son taux actuel, l'impact des interventions sera assuré. Par contre, une nouvelle dépréciation compromettrait l'efficacité du Plan.

En ce qui concerne la capacité de la Fondation à engager des montants élevés pour le financement de ses opérations, avec une insistance accrue sur les programme-pays par opposition aux projets, l'utilisation de l'expertise technique à travers les Réseaux de connaissances, la croissance attendue du personnel, les actions pour maximiser les interactions avec les parties prenantes et accélérer les réponses aux besoins en capacités et les exigences en matière de supervision des programmes ainsi que des capacités opérationnelles accrues et l'efficacité de la gestion financière, la Fondation peut augmenter de manière significative son niveau d'engagement annuel.

L'ACBF envisage les problèmes auxquels son pays-hôte est confronté en terme de défi de renforcement de capacités, à savoir le défi d'améliorer la gouvernance politique à tous les niveaux – politique, économique, administratif, social et au sein des entreprises – et que la Fondation peut contribuer à résoudre.

Pour ce qui est des risques potentiels, ils sont extérieurs, dans une large mesure. La Fondation prendra des mesures nécessaires pour minimiser leurs effets, au cas où ils surviendraient.

II.8 CONCLUSION

La mise en œuvre du PSMT 2002-2011 permettra à l'Afrique de faire un pas important vers le développement effectif des capacités de l'Etat en matière de gestion économique et de fonctionnement des services publics, de responsabilité et de transparence dans la gestion, d'accroissement de l'espace de dialogue entre toutes les parties prenantes du processus du développement, de renforcement des capacités des institutions de formation, d'analyse de politiques, de recherche et de plaidoyer,

d'accroissement du niveau d'efficacité des institutions régionales et de promotion effective des activités de production et d'échange des connaissances dans le processus de développement.

Ce plan permettra aussi de mettre en œuvre les programmes de renforcement des capacités du NEPAD pour lesquels l'ACBF a un grand rôle à jouer et le processus du MAEP pour lequel les institutions soutenues par la Fondation apportent un concours précieux. Il renforcera aussi le fonctionnement effectif des communautés économiques régionales d'Afrique dont le programme de renforcement des capacités a été confié pour conception à l'ACBF en avril 2005 par le Comité de mise en œuvre des Chefs d'Etat et de gouvernement du NEPAD. L'on entrevoit également que ce Plan permettra de rendre plus adaptés un certain nombre d'autres programmes pouvant impulser ou susciter la croissance et le développement sur le continent.

I

PLAN STRATEGIQUE A MOYEN TERME 2007-2011

INTRODUCTION

I

INTRODUCTION

Au cours de la période 2002-2006, la Fondation pour le renforcement des capacités (ACBF) a lancé et exécuté son premier plan quinquennal, le Plan stratégique à moyen terme (PSMT I). Le présent document présente le deuxième Plan stratégique à moyen terme (PSMT II). Il couvre une période de cinq ans (2007-2011). Ce plan s'inspire du premier, le PSMT I, qui a fourni à la Fondation un cadre pour l'extension de ses activités, initialement axées sur l'analyse et la gestion des politiques économiques, à six compétences essentielles, les autres étant : la gestion et responsabilité financières, l'administration et la gestion des affaires publiques, les statistiques nationales et les systèmes statistiques, les capacités d'analyse de politiques des parlements nationaux, et la professionnalisation de l'expression du secteur privé et de la société civile. Cette extension a été rendue possible par l'intégration du partenariat pour le renforcement des capacités en Afrique (PACT) au sein de l'ACBF en 2000. Le PACT était le résultat d'une demande des Gouverneurs africains de la Banque mondiale pour l'accroissement des interventions en matière de renforcement des capacités en Afrique. Le PSMT I a été mis en œuvre avec seulement 23% des ressources attendues, ce qui a laissé une part substantielle de besoins insatisfaits pendant sa période de mise en œuvre. Tous les rapports d'évaluation des activités de la Fondation ont conclu que le cadre du PACT était encore valable et pertinent au regard des besoins en capacités de l'Afrique. Il s'agit là d'une preuve palpable que malgré les efforts déployés et les progrès réalisés, les défis de capacités du continent sont loin d'être résolus. L'Afrique a encore beaucoup à faire pour renforcer de manière durable les capacités humaines et institutionnelles en vue de la croissance économique et la réduction de la pauvreté, de manière à présenter au cours de la décennie des résultats de l'évaluation de l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement (OMD).

La décennie 2006-2015 sera par conséquent décisive pour l'Afrique. Le continent aura besoin de présenter des résultats en termes de développement, mesurables du point de vue des OMD. Il devra présenter les résultats de la mise en œuvre du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) et du Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP) et montrer que l'Union africaine (UA) atteindra ses objectifs. Il devra montrer que les réformes en matière de gouvernance sont profondes et efficaces. Les pays africains devront atteindre un taux de croissance d'au moins 5%⁵, avoir des services publics adéquats et efficaces, être responsables et transparents dans la gestion des politiques et programmes ainsi que dans l'utilisation des ressources publiques. Ils doivent lutter de manière décisive contre la corruption et développer effectivement le secteur privé par des politiques, programmes et cadre de gestion favorables aux investissements. Fondamentalement, la décennie donnera l'occasion d'évaluer les politiques, les programmes et l'efficacité des dirigeants sur le continent et le degré de leur engagement en faveur de la croissance et de la réduction de la pauvreté.

5 Le continent doit atteindre un taux de croissance annuelle de 5% pour arrêter l'augmentation du niveau de pauvreté.

La décennie 2006-2015 sera-t-elle celle de l'Afrique ? Le continent aura une présence forte s'il reste constant dans la mise en œuvre des réformes en cours et continue à tirer profit des gains réalisés jusqu'ici en matière de gouvernance, si les politiques sont prévisibles et soutiennent un contexte de développement favorable et s'il y a de la capacité pour concevoir, mettre en œuvre, suivre et évaluer les politiques et programmes et assurer un fonctionnement efficace des services publics nécessaires pour une croissance durable. La décennie sera cependant perdue si les échecs en matière de gouvernance et de réformes politiques et institutionnelles prédominent, si la responsabilité et la transparence se font en trompe l'œil, si la corruption continue de faire obstacle à la bonne gouvernance, si les réformes surtout en matière commerciale et d'aide ne sont pas menées avec succès, si les ressources productives restent absorbées par le lourd fardeau de la dette et si le fléau du VIH/SIDA reste non contenue. La décennie peut donc encore glisser dans un sens ou dans l'autre.

Les chances sont cependant grandes que la décennie soit celle de l'Afrique, car le continent connaît aujourd'hui une aube nouvelle. Jamais par le passé, les responsables politiques du continent n'ont adopté aussi fermement une position commune sur la question de la gouvernance politique avec le degré zéro de tolérance pour les coups d'état militaires, quel que soit le caractère bénévole de l'intention affichée. Le progrès réalisé du point de vue de la gouvernance politique a pris un élan significatif, décisif et inexorable. La démocratie parlementaire gagne du terrain. La qualité des services publics s'améliore de plus en plus et les réformes de la fonction publique ont progressé dans le sens de l'amélioration des services publics. Les efforts visant à répondre aux besoins en capacité de l'Afrique se poursuivent et produisent des résultats positifs. Le continent est donc sur la bonne voie, même si les problèmes sont nombreux.

La croissance reste encore faible dans la plupart des pays. Avec un taux de croissance moyen de 3,6% par an, qui compense à peine le taux de croissance démographique, les revenus par tête stagnent ou déclinent en termes réels. Le taux de croissance actuel reste en dessous des 7% minima par an nécessaires pour l'atteinte des OMD. La faiblesse des capacités constitue un obstacle majeur et contraignant. A moins que les Etats africains soient capables de concevoir et mettre en œuvre des politiques et programmes, d'assurer l'efficacité des services publics, de fournir un cadre favorable à la croissance du secteur privé, d'atteindre des niveaux élevés de responsabilité et de transparence, tout autre type de réformes est d'avance voué à l'échec. Les résultats sont fonction des capacités qui continuent d'être inadéquates pour les besoins de développement du continent. Le renforcement des capacités de l'Afrique pour lui permettre de résoudre ses problèmes de développement est un défi qui nécessite un engagement à long terme, de la persévérance, une utilisation efficace des ressources et des cadres institutionnels correctement orientés vers des réponses et résultats efficaces. Deux facteurs sont d'une importance capitale pour atteindre les résultats escomptés en matière de renforcement des capacités sur le continent : d'une part, les interventions doivent avoir un caractère durable et être financées de manière appropriée ; d'autre part, le processus de renforcement des capacités doit être orienté par des stratégies claires et des programmes précis mis en œuvre par des institutions ayant accès aux meilleurs instruments. Le présent Plan à moyen terme (PSMT II, 2007-2011) envisage ces facteurs et bien d'autres. Il s'appuie sur les acquis du PSMT I et est conçu dans un contexte qui montre clairement qu'en l'absence d'un plan de suivi, le continent risque de perdre l'élan qui caractérise l'aube nouvelle en matière de réformes et de croissance. Le PSMT II est nécessaire si l'Afrique veut réellement atteindre quelques-uns des Objectifs de développement du millénaire d'ici 2015. Le continent doit faire un grand bond pour réduire le déficit en capacités qui l'éloigne d'une croissance durable à long terme avec des niveaux réduits de pauvreté. Le PSMT II est un investissement dans l'avenir de l'Afrique. Il lui offre l'occasion de montrer qu'elle peut combattre de manière visible et durable la pauvreté.

Le Plan est guidé par des décennies d'expérience en renforcement des capacités sur le continent et ailleurs, la connaissance de ce qui marche et de ce qui ne marche pas en matière de renforcement des capacités, la connaissance des grandes réussites, des meilleures pratiques, des problèmes et obstacles en renforcement des capacités, des fondamentaux des stratégies, méthodologies, processus, activités et

instruments qui produisent des résultats, effets et impacts. C'est cette connaissance basée sur l'expérience de l'ACBF et des institutions partenaires chargées du renforcement des capacités qui a guidé la conception de ce Plan.

Ce document est présenté en quatre sections. La section I constitue l'introduction. La section II passe en revue les performances de la Fondation dans le cadre du PSMT I mis en œuvre au cours de la période 2002-2006, alors que la section III présente les principaux éléments du PSMT II (2007-2011). La section IV conclut le document.

II

PLAN STRATEGIQUE A MOYEN TERME 2007-2011

**PERFORMANCES DE L'ACBF
DANS LE CARDRE DU PSMT I, 2002-2006:**

- LES RESULTATS -

II

PERFORMANCES DE L'ACBF DANS LE CADRE DU PSMT I, 2002-2006

II.1 GENERALITES

Le plan stratégique à moyen terme 2002 – 2006 de la Fondation (PSMT I) a constitué un tournant décisif dans les efforts visant à rehausser l'efficacité des actions de renforcement des capacités en Afrique subsaharienne. Conçu sur la base d'un montant d'un milliard de dollars EU annoncé à grand renfort de publicité comme devant être mobilisés pour soutenir le renforcement des capacités en Afrique subsaharienne, le PSMT I a été élaboré sur la base de besoins en ressources de départ de 740 millions de dollars EU. Par la suite, ce montant a été réduit à 340 millions de dollars EU, soit une diminution de plus de 50% qui se traduit par une baisse du niveau et de l'intensité des interventions au cours des cinq années de la mise en œuvre de ce plan. Les financements réels par rapport au budget réduit ont eux-aussi chuté de 50%, le total des promesses de contributions en faveur du plan étant tombé à 170 millions de dollars. Le Plan n'a été de ce fait exécuté qu'à hauteur de 23% des interventions programmées au départ. La Fondation a dû revoir à la baisse le nombre et la taille de ses interventions ciblées, de même que la moyenne des dons accordés, notamment pour les programmes-pays (qui ont été les plus gravement affectés) et les projets régionaux. Le niveau de financement des programmes émergents de gestion des connaissances a été aussi réduit ainsi que celui des activités d'appui au programme. Ces réductions dans l'envergure des interventions sont survenues au moment où la Fondation devenait de plus en plus visible et où les parties prenantes africaines en attendaient davantage.

Malgré les difficultés de financement, la Fondation a pu atteindre des organismes vitaux dans le noyau du secteur public et parmi les acteurs non étatiques pour améliorer le processus décisionnel, renforcer les voix de la société civile, promouvoir une culture et une pratique de gouvernance participative de transparence et de responsabilité dans bon nombre de pays africains au sud du Sahara. Elle a aussi pu mettre au point une stratégie et un système de gestion des connaissances pour soutenir le renforcement des capacités et la gestion des politiques et programmes de développement.

Mise en œuvre avec succès du mandat élargi de l'ACBF dans le cadre du PACT, croissance et diversification du portefeuille des projets et programmes. Le PSMT I a fourni le mécanisme opérationnel pour l'intégration du

PACT dans l'ACBF et la diversification des domaines d'intervention de l'analyse et de la gestion de la politique économique dans les six compétences essentielles. L'intégration du PACT est devenue une réalité deux années entières avant la date initialement prévue.

Accroissement du nombre de membres africains et non africains. Pendant la période du PSMT I, le nombre et la participation des membres africains ont connu une augmentation exponentielle. Un certain nombre de nouveaux pays sont devenus membres du Conseil des gouverneurs et ont fait des contributions au Fonds fiduciaire de la Fondation. Le nombre de membres africains est passé de 15 en 1999 à 23 en 2005. La période a aussi connu la participation pour la première fois des chefs d'Etat et de gouvernement africains et de leurs représentants ainsi que de ministres-clés africains aux réunions du Conseil des gouverneurs. Le nombre et le niveau de participation des donateurs bilatéraux de la Fondation a également augmenté. En effet, la République d'Irlande et l'Inde sont devenues membres de la Fondation tandis que la Belgique, le Brésil, la Commission européenne, l'Italie, la Fédération de Russie et la République populaire de Chine ont eu le statut d'observateurs au Conseil des gouverneurs. Le Fonds monétaire international (FMI) est devenu membre de l'ACBF en septembre 2002.

Prise de conscience accru et appropriation du renforcement des capacités par l'Afrique. La mise en œuvre du PSMT I a permis une plus grande prise de conscience en matière de renforcement des capacités en Afrique, comme l'atteste une résolution adoptée par l'Union africaine lors de la réunion inaugurale du 10 juillet 2002 à Durban en Afrique du Sud, déclarant la période 2002-2011 « Décennie pour le renforcement des capacités en Afrique ». Cette résolution a été conçue par le premier Forum panafricain pour le renforcement des capacités que la Fondation et sept co-sponsors ont organisé en octobre 2001 à Bamako au Mali. L'accroissement de la prise de conscience se reflète aussi dans une participation accrue des Africains aux activités de l'ACBF ainsi que dans de nombreuses invitations adressées par les gouvernements africains et les organisations continentales et régionales à l'ACBF pour qu'elle se penche sur les questions de renforcement des capacités et de gestion du développement en général, partage son expérience et fournisse des orientations, un rôle que la Fondation a également joué pour la communauté des donateurs. Les activités suivantes constituent une parfaite illustration de rôle : a) une demande faite en avril 2005 par le Comité de mise en œuvre des Chefs d'Etat et de gouvernement africains du NEPAD à l'ACBF de procéder à une évaluation des besoins en capacités des communautés économiques régionales d'Afrique en vue de les renforcer pour la mise en œuvre efficace des projets d'infrastructures prioritaires du NEPAD ; b) une invitation du Président de l'Union africaine à l'ACBF pour qu'elle se joigne en novembre 2005 à une équipe chargée de réfléchir sur l'opportunité d'un gouvernement d'union pour l'Afrique ; c) la contribution faite en novembre 2003 en vue de la définition des priorités stratégiques de l'Union africaine.

Appui au processus du DSRP, du NEPAD et du MAEP. Par le PSMT I, la Fondation a soutenu le processus du DSRP au niveau des pays. Un certain nombre d'institutions soutenues par l'ACBF ont joué un rôle d'avant-garde ou de coordination pour la mise en place, l'exécution et le suivi du processus du DSRP. D'autres ont apporté l'expertise technique à travers les travaux de recherche et d'analyse de politiques et d'autres encore ont joué un rôle dans le suivi de la mise en œuvre des programmes et l'évaluation de leur efficacité. Pour ce qui est de l'appui au NEPAD et au processus du MAEP, la Fondation a été très présente lors de la mise en œuvre du PSMT I. Elle a signé le 14 janvier 2004 avec le NEPAD un protocole d'accord pour la collaboration dans la mise en œuvre d'un programme de renforcement des capacités, et les institutions soutenues par l'ACBF ont été très actives, apportant l'appui technique nécessaire au processus du MAEP. Les institutions suivantes ont, entre autres, participé de manière active à ce processus : CEPA et ISSER au Ghana, CCG, Conseil des ONG, KIPPRA et IPAR au Kenya, etc.

Professionnalisation de l'expression de la société civile, gouvernance participative et responsabilité. Le PSMT I a élargi la portée de l'appui de l'ACBF aux acteurs non étatiques, en particulier les organisations de la société civile et les groupes organisés de plaidoyer pour des politiques en faveur du secteur privé représentés par les Chambres de commerce, d'industrie et d'agriculture. Le renforcement des voix des acteurs non étatiques, les processus consultatifs dans la prise des décisions et le soutien au processus du MAEP montrent que le PSMT I a permis une plus grande participation et davantage de responsabilité dans la gouvernance économique et sociale sur le continent. Par ses projets d'interface, la Fondation a

joué un rôle de premier plan dans la promotion du dialogue entre les gouvernements et les acteurs non étatiques dans bon nombre de pays africains.

Capacités de négociations commerciales. Dans le cadre du PSMT I, la Fondation a contribué à renforcer les capacités de la mise en place de politique commerciale, les réformes et les négociations grâce à son soutien au PASU au sein de l'Union africaine, au CEMAC, au COMESA et à la CEDEAO. PRIECA/AO a également joué un rôle significatif dans la recherche et le plaidoyer contre les dons agricoles, ce qui a permis à l'Afrique d'adopter une position commune sur cette question lors de la réunion de l'Organisation mondiale du commerce à Cancun au Mexique, en septembre 2003. Cette intervention a permis aux Etats africains de tirer parti de la mondialisation tout en protégeant les consommateurs et l'environnement. Plusieurs résolutions adoptées en son temps par l'OUA et plus tard par l'UA ont reconnu ces contributions.

Capacité pour renforcer les capacités. La mise en œuvre du PSMT I a renforcé l'appui à l'AERC pour la poursuite du programme de collaboration pour le Mastère en économie et la création d'un programme de collaboration en Doctorat dans cette discipline en Afrique anglophone (à l'exception du Nigeria). Le PTCI abrite un programme similaire pour l'Afrique francophone. En dehors de l'économie pure, la Fondation a également pu mettre en place un programme de collaboration de Mastère en économie agricole pour l'Afrique orientale et australe, mis en œuvre par l'AERC. Ces programmes ont permis d'augmenter de manière significative le nombre d'économistes africains bien formés mis à la disposition des ministères et organismes à caractère économique, du secteur privé, des institutions bilatérales et multilatérales et des organisations régionales. Ces programmes ont ainsi permis de renforcer les capacités humaines et institutionnelles des départements et facultés d'économie. Le PSMT I a également soutenu un certain nombre de programmes de formation qui ont contribué à développer les capacités de régénération des compétences. L'ACBF a été à l'avant-garde du lancement des programmes de formation en gestion de la politique économique qu'abritent l'Université d'Abidjan - Cocody en Côte d'Ivoire, l'Université de Legon au Ghana, l'Université de Yaoundé II au Cameroun, et l'Université de Makerere en Ouganda. Dans cette catégorie figure également le programme de formation en banque et finances abrité par le CESAG à Dakar au Sénégal et le programme continental de formation en gestion du secteur public lancé en septembre 2005 avec pour objectifs de renforcer et rehausser la capacité à renforcer les capacités en Afrique subsaharienne.

Rétention des talents et renversement de la tendance de la fuite des cerveaux. L'ACBF a également contribué, dans le cadre du PSMT I, à retenir les talents sur le continent et à attirer les professionnels de la gestion du développement qui ont quitté le continent pour des postes plus attractifs. Les Centres d'analyse de politiques, les institutions spécialisées de formation et les départements d'économie et d'économie agricole de quelque 40 universités qui ont pris part au programme de formation ont donné l'occasion de retenir et d'utiliser de manière intense les capacités en enseignement et recherche dans deux disciplines. Ceci vaut également pour les enseignants qui forment en gestion de la politique économique et dans les programmes de banque et finances. Certains membres du personnel enseignant et de recherche de ces centres d'analyse de politiques et de ces programmes de formation revenus grâce à cette inversion de tendance de la fuite des cerveaux et sont, depuis, restés sur le continent. Les TAP-NET qui fournissent une plate-forme pour exploiter les talents et l'expérience des communautés africaines de la diaspora contribuent également à ce regain de cerveaux. Les interventions dans le cadre du PSMT I ont donc eu un impact favorable et mesurable sur la rétention des talents ou leur retour sur le continent.

Re-dynamisation des institutions régionales existantes. Lors du PSMT I, la Fondation a contribué à re-dynamiser un certain nombre d'institutions régionales existantes comme l'Institut africain des marchés à terme, la BCEAO/BEAC, le CAFRAD, le CESAG, le CODESRIA et l'Association des universités africaines (AUA).

Participation aux travaux des équipes et groupes de travail africains et internationaux et contribution à ceux-ci. Pendant la période du PSMT I, l'ACBF a contribué aux activités des équipes et groupes de travail créés par les institutions multilatérales et les gouvernements africains pour examiner les questions de

renforcement des capacités et de développement sur le continent, et faire des recommandations. A cet égard, la Fondation a pris part depuis 2002 aux groupes de travail des ministres africains et contribué à l'élaboration de mémorandums conjoints des ministres africains des finances, adressés au Président de la Banque mondiale et au Directeur général du Fonds monétaire international en vue des assemblées annuelles de la Banque et du Fonds. Elle a également contribué aux activités du Groupe de travail opérationnel de la Banque mondiale sur le développement des capacités en Afrique, entreprises entre mars et septembre 2005 et à celles du groupe de travail du NEPAD, de l'OCDE/CAD et de la CEA.

Contribution à l'instauration d'une culture de gestion rigoureuse et transparente des finances, du personnel et des biens dans les pays et institutions bénéficiaires. Les interventions de l'ACBF qui sont gérées conformément au Guide des opérations dans tous les aspects des activités opérationnelles, financières et administratives d'un projet, ont pu instaurer un sens de discipline, d'efficacité et d'efficience dans l'utilisation des ressources par les bénéficiaires, ce qui a permis d'accroître l'efficacité des institutions soutenues par l'ACBF.

Capacités humaines et institutionnelles accrues des partenaires, des parties prenantes et des bénéficiaires des projets dans la conception et la mise en oeuvre des projets, des plans d'activité et des budgets. Les interventions de l'ACBF ont joué un rôle indispensable dans le renforcement des capacités dans les institutions bénéficiaires pour la préparation et la mise en oeuvre des activités de projets orientées vers les performances et guidées par les résultats, des plans d'activité et des budgets, et pour ce faire, une meilleure planification et gestion des programmes et opérations dans les institutions bénéficiaires.

Utilité accrue aux gouvernements africains, aux donateurs et aux autres parties prenantes par des études et recherches commandées. En assurant l'essentiel des financements des centres d'analyse de politiques et des programmes de formation, l'ACBF subventionne littéralement les donateurs qui se servent des résultats de ses projets et programmes.

Amélioration de la prise des décisions et de la coordination en matière économique. Grâce à l'amélioration de la base d'analyse et d'information des politiques et programmes publics et à l'augmentation du nombre des compétents mis à la disposition des principaux ministères et organismes à caractère économique, les interventions de l'ACBF dans le cadre du PSMT I ont permis d'apporter une valeur ajoutée à la qualité des politiques économiques et à leur coordination au niveau des pays.

Le PSMT I a permis d'instaurer une culture et une tradition de prise de décision basées sur des preuves, de débats en connaissance de cause sur les politiques et d'évaluation de programmes. Il a transformé l'ACBF en une organisation basée sur les connaissances, internationalement reconnue, et en un centre émergent d'excellence. La Fondation a publié des articles dans plusieurs forums internationaux et ses responsables ont été régulièrement cités dans les revues d'avant-garde de la gestion des connaissances.

Les interventions dans le cadre du PSMT I ont donc amorcé un élan qui doit être impulsé de manière significative en vue de résultats durables à moyen et à long terme.

II.2 OPERATIONS DES PROJETS ET PROGRAMMES

Sur la période de mise en oeuvre du PSMT I, l'ACBF a re-financé 36 opérations, développé 53 projets-pays et lancé 8 programmes-pays. Ses interventions ont renforcé 43 organisations régionales et fourni un appui à 72 institutions à travers le Guichet de dons approuvés par Secrétariat (SAFEWIND) et les programmes de dons catalyseurs. Ces opérations ont engagé 193,082 millions de dollars E.U. sur lesquels un montant de 101,409 millions de dollars E.U. a été décaissé. La Table 2.1. présente un résumé des opérations. Si l'on inclut les années 2000 et 2001 pour prendre en compte la période entière de mise en oeuvre du PACT, l'ACBF aura engagé au total 268,893 millions de dollars E.U. et décaissé 125 millions de dollars E.U.

En mettant en oeuvre le PSMT I, l'ACBF a veillé à ce que ses interventions continuent d'être pertinentes dans le cadre de ce Plan. C'est ainsi qu'elle a lancé en 2003 un second cycle de missions de mise au point de projets et programmes pour davantage insister sur les réponses aux besoins en capacités du continent.

Tableau 2.1 PERFORMANCES OPERATIONNELLES DU PSMT I (2002-2006)			
Opérations de projets et programmes			
A) Opérations de projets et programmes	1991-1999	2000-2006	2002 - 2006
• Refinancement de projets		13	45
• Interventions-pays			36
○ Programmes-pays	-	8	8
○ Interventions ciblées	34	85*	53*
○ Points Focaux nationaux	-	26*	0**
• Interventions régionales		8	56*
			43*
• Evaluation des besoins des pays et des institutions/Profils de capacités	10	152	108
• Réseaux nationaux de connaissances	-	5	5
• Réseaux-pays des institutions appuyées par l'ACBF	-	1	1
• Interventions SAFEWIND	-	72	72
(B) Engagements et décaissements			
• Engagements	86,52 m\$ E.U.	268,89m\$E.U.	\$193,08 m\$E.U.
• Décaissements	48,15 m\$E.U.	125m\$E.U.	US\$170,42m\$ E.U.
C) Couverture des pays	23	39	29-39

* Chiffres incluant les projets et programmes refinancés

** Les 26 Points focaux nationaux pour le renforcement de capacités ont tous été développés entre 2000 et 2001. Vingt (20) ont été approuvés en 2000 et 6 en 2001.

Les missions visent à s'assurer que les projets et programmes soutenus dans le cadre du PSMT I suivent de manière adéquate l'évolution des besoins des pays et des régions en capacités. Les missions ont

commencé en juin 2003 et vers la fin de l'année, un total de 34 pays et un certain nombre d'institutions régionales ont été couverts⁵. La détermination des profils en capacité a guidé, dans un certain nombre de cas, le choix des interventions aux niveaux national et régional, et a fourni des éléments vitaux pour la mise au point de ce plan à moyen terme.

Comme le montre le Tableau 2-1, l'ACBF a amélioré de manière significative ses performances opérationnelles au cours du PSMT I par rapport à la période 1991 - 1999. Elle a étendu sa couverture géographique à presque tous les pays de l'Afrique subsaharienne. Elle a également pu assainir ses modes de fonctionnement et accroître son efficacité de manière à réduire considérablement le délai d'attente entre l'approbation du don par le Conseil d'administration et les premiers décaissements en faveur des projets et programmes. Il en est résulté une exécution plus rapide et sans problèmes des nouveaux projets, et par conséquent un taux élevé de décaissement.

Depuis 2000, l'ACBF a mis en place un système de suivi de la mise en oeuvre effective de ses plans d'activité annuels et de ses budgets malgré un environnement de plus en plus difficile dans le pays-hôte. Contrastant avec la période d'avant 2000, l'ACBF a pu mettre en pratique l'approche programme, assurant ainsi une coordination accrue avec les autres donateurs sur la base d'une évaluation systématique des besoins en capacités des pays.

II.3 INTERVENTIONS SAFEWIND ET DONS CATALYSEURS

La mise en oeuvre de Interventions SAFEWIND et de dons catalyseurs a conduit à l'approbation de 65 petits dons, qui ont ajouté une dimension importante aux interventions de l'ACBF. Grâce à la facilité SAFEWIND, par exemple, l'ACBF a donné une grande impulsion à la création du parlement panafricain, organe vital de l'Union africaine et l'a placé sur la rampe de lancement pour un démarrage effectif en 2005. Ce soutien, qui a donné l'occasion au Réseau de connaissances de l'ACBF (TAP-NET) sur les parlements nationaux et les institutions parlementaires de jouer un rôle crucial dans l'émergence d'un parlement panafricain, a renforcé la visibilité de la Fondation dans l'évolution et l'orientation de ce parlement.

Dans bon nombre de cas, les dons SAFEWIND ont permis d'identifier les besoins en capacités et de déclencher des actions positives dont l'impact va au-delà de la portée relativement modeste des dons individuels.

⁵ Les pays couverts sont : Afrique du Sud, Angola, Bénin, Botswana, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Cap Vert, Comores, Côte d'Ivoire, Guinée Equatoriale, Erythrée, Ethiopie, Gabon, Gambie, Ghana, Madagascar, Malawi, Mauritanie, Mozambique, Namibie, Niger, Ouganda, République Centrafricaine, République Démocratique du Congo, République du Congo, Rwanda, Sao Tome & Principe, Sénégal, Soudan, Swaziland, Tanzanie, Tchad, Zambie

Fig. 1: ENGAGEMENTS PAR COMPÉTENCE ESSENTIELLE, 2002-2006

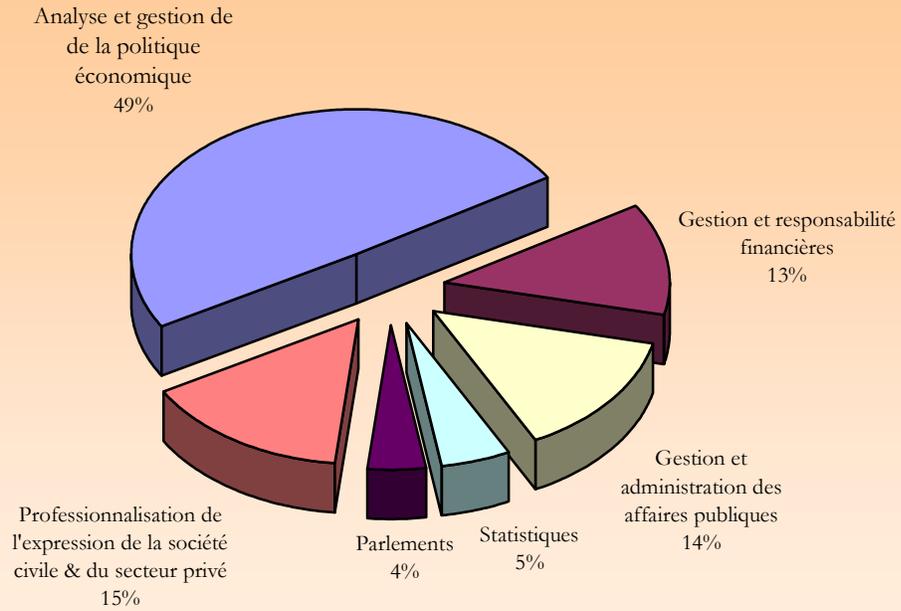
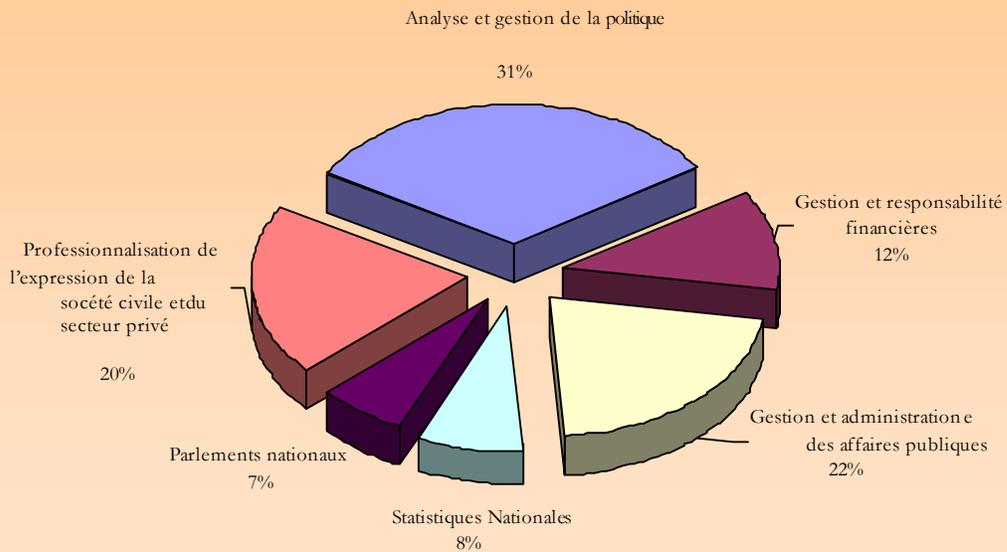
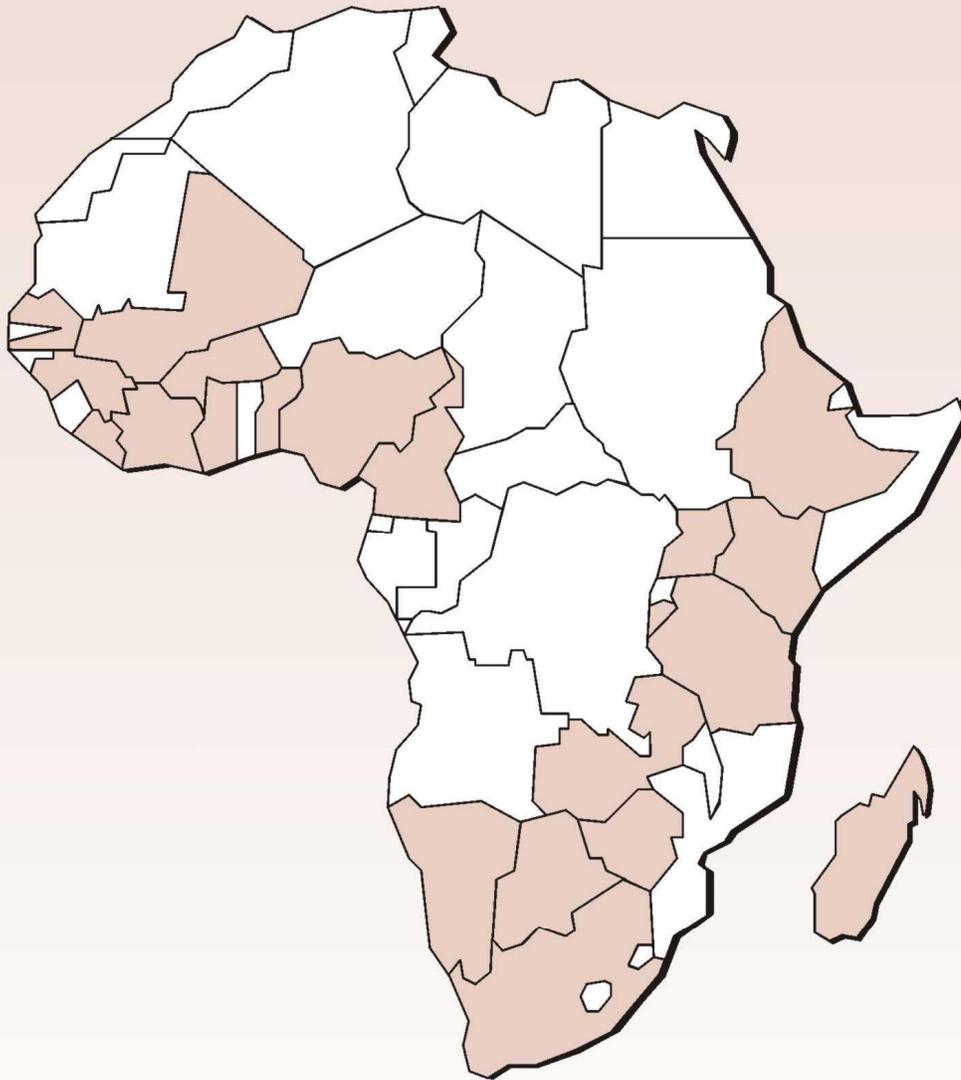


Fig. 1bis: ENGAGEMENTS PAR COMPÉTENCE ESSENTIELLE (A L'EXCLUSION DES PROJETS ET PROGRAMMES REFINANCES), 2002-2006



Carte 1.

Pays couverts par les interventions de l'ACBF
1991-1999



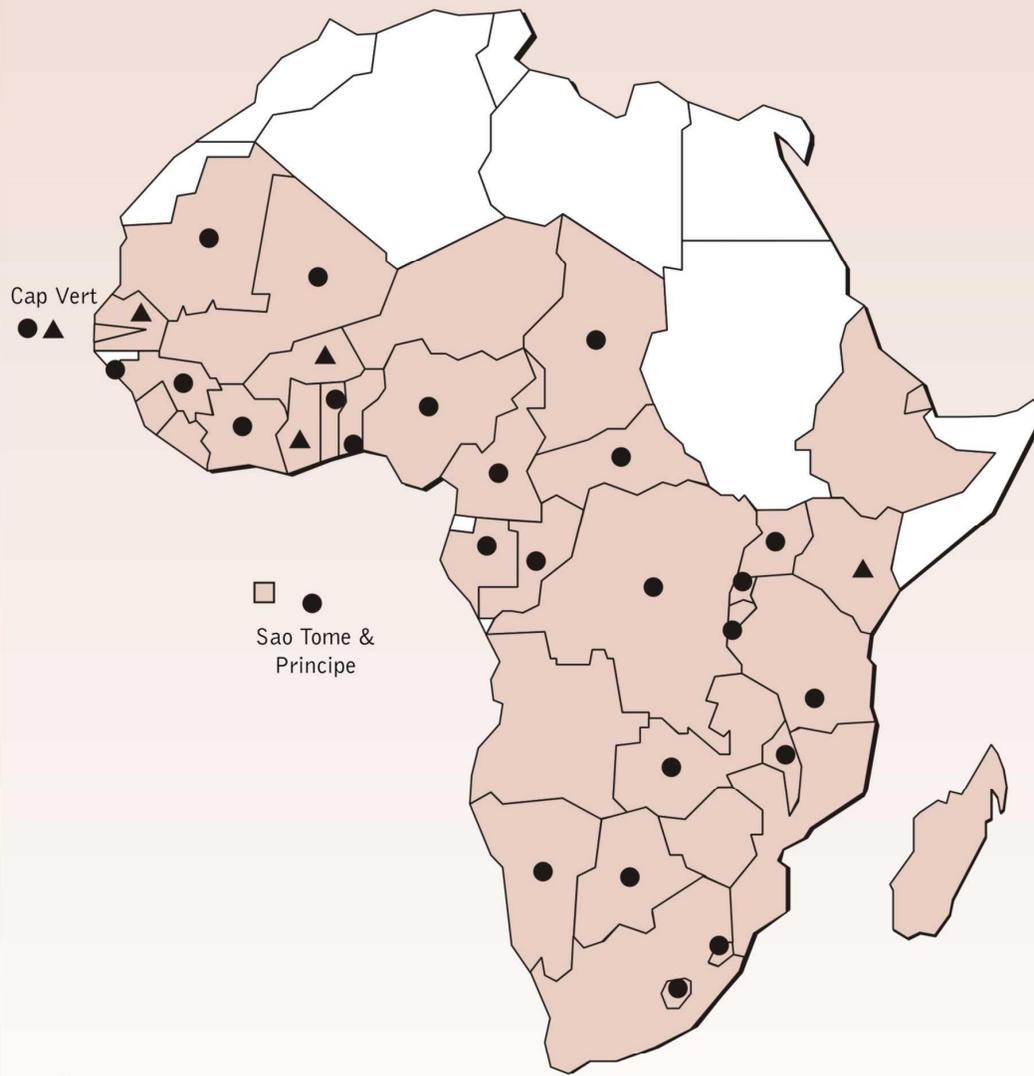
Nombre de pays 21
Nombre d'organisations régionales 10

 Projet national/régional

Cette carte ne représente pas une carte officielle de l'Afrique

Carte 2.

Pays couverts par les interventions de l'ACBF
2000 – 2006



- Point focal national
- ◻ Projet national/régional
- ▲ Réseau national de connaissances

Cette carte ne représente pas une carte officielle de l'Afrique

Encadré 2.1: VALEUR AJOUTEE/AVANTAGES COMPARATIFS DES OPERATIONS DE L'ACBF

Les interventions de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) ont apporté, dans le cadre des missions fondamentales de l'institution, une plus-value dans le renforcement, l'exploitation et la maîtrise des capacités, ainsi que dans la gestion du développement sur le continent. En tant qu'institution purement africaine, l'ACBF a contribué à prouver que les programmes traditionnels d'assistance technique ne constituent pas la meilleure voie pour le renforcement des capacités en Afrique. La proximité des opérations de l'ACBF des différentes parties prenantes leur confère une meilleure efficacité en ce qui concerne l'évaluation des besoins en compétences de l'Afrique tout en la positionnant comme intermédiaire valable en matière de renforcement des capacités. Cela permet également à l'ACBF de minimiser les coûts marginaux et de faire des économies qui seront orientées vers les programmes de renforcement des capacités. L'ACBF, à travers des dispositions institutionnelles spécialement consacrées au renforcement des capacités, un accès aux stratégies et bonnes pratiques en la matière, ainsi qu'une expertise et une maîtrise techniques de plus d'une décennie, se démarque dans le domaine du renforcement des capacités et apporte un plus à la prise de décisions en matières de gestion du développement en Afrique. Le partenariat avec l'ACBF témoigne de ce que:

- L'ACBF est une institution spécialisée dans le domaine du renforcement des capacités, animée par des experts africains compétents qui comprennent les besoins du continent africain mieux que les intervenants extérieurs travaillant avec des consultants.
- L'ACBF dispose de structures, de systèmes, de procédures et de pratiques institutionnels bien établis qui guident ses interventions dans le renforcement des capacités. Le développement de ces systèmes, structures et procédés exige des investissements substantiels de la part de chaque bailleur de fonds désireux d'investir dans le domaine du renforcement des capacités. Ces investissements individuels qui ne viseraient que quelques pays de quelques régions ne peuvent qu'aboutir à une utilisation inefficace des ressources.
- Les interventions qui passent par l'ACBF sont efficaces, dans la mesure où elles permettent de réaliser des économies d'échelle en matière de renforcement des capacités. Ces économies d'échelle proviennent de la diminution des frais généraux au fur et à mesure de l'augmentation du nombre d'interventions.
- Le processus du renforcement des capacités de l'ACBF comprend la collecte, la compilation et l'échange d'expériences et de bonnes pratiques en matières de renforcement des capacités et de gestion du développement aux niveaux national et régional. Le renforcement des capacités n'est par conséquent pas une fin en soi pour l'ACBF. Tout le processus, ainsi que l'impact des interventions sont des atouts inestimables pour le développement de l'Afrique. Les interventions directes des bailleurs de fonds ne permettent pas systématiquement de s'enrichir, d'échanger des expériences et d'améliorer les processus car les connaissances et aptitudes tirées des interventions des bailleurs de fonds sont détenues par les consultants qui sont peu enclins à les partager. Les autres bailleurs de fonds ou pays désireux d'en bénéficier n'y ont pas accès.

- Les aptitudes et expériences acquises par l'ACBF dans le domaine du renforcement des capacités permettent à la Fondation d'éviter les écueils et de tirer le meilleur parti de ses investissements.
- L'ACBF dépense 0,25 dollars pour un investissement d'un dollar pour le renforcement des capacités, ce qui représente un niveau d'efficacité appréciable dans l'utilisation des ressources.
- Les bailleurs de fonds qui financent les programmes de renforcement des capacités à travers l'ACBF ne dépensent qu'une infime partie de leur contribution en coûts administratifs, dans la mesure où ces frais sont supportés par plusieurs bailleurs de fonds et sont destinés au fonctionnement d'un Secrétariat réduit mais hautement efficace, composé d'un personnel à plein temps qui s'occupe de tous les aspects du projet, y compris la gestion des compétences.
- L'ACBF garantit la continuité de ses activités ainsi que la transposition de ses expériences. La gestion des projets à travers des consultants ne permet pas ce suivi dans la mesure où ces derniers ne sont pas toujours disponibles pour reproduire les expériences acquises.
- L'ACBF peut accéder facilement à des partenaires de haut niveau et ses compétences en matière de renforcement des capacités sont essentiellement consultatives, car l'objectif demeure de maintenir un niveau élevé d'appropriation. Le suivi de la mise en œuvre des projets est très rigoureux à tous les niveaux - en matière d'utilisation des fonds, d'activités opérationnelles et d'efficacité des résultats.
- L'ACBF reflète les principes fondamentaux de la Déclaration de Paris du 2 mars 2005 sur l'Efficacité de l'Aide, qui accorde une importance particulière à l'appropriation, l'efficacité, la conformité, les résultats et l'obligation mutuelle de rendre compte dans l'utilisation des ressources destinées à l'aide.

II.4 GESTION DES CONNAISSANCES ET APPUI AUX PROGRAMMES

II-4-1 Gestion des connaissances

Le PSMT I a servi de guide à l'élaboration de la stratégie et du système de gestion des connaissances et a positionné l'ACBF comme une organisation internationale émergente basée sur les connaissances. Grâce à une liste de plus en plus croissante d'institutions utilisatrices, notamment les institutions africaines de prise de décision et d'analyse du développement telles l'université de Harvard, la Banque mondiale, le FMI, le PNUD, Oxfam, la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique, les produits et services de l'ACBF en matière de gestion des connaissances ont connu un succès certain pendant le PSMT I. A ce jour, le système de gestion des connaissances de l'ACBF s'occupe des produits et services ci-après:

- a) 12 réseaux comprenant 6 groupes et réseaux techniques consultatifs (TAP-NET), 5 réseaux nationaux (CLK-NET) et le forum des instituts africains d'analyse de politiques (APIF)

- b) Un programme de partage des connaissances des décideurs et gestionnaires du développement.
- c) Un programme de recherche sur des thèmes relatifs aux opérations de l'ACBF, ou des questions d'actualité économique
- d) Des publications : Lettre d'information trimestrielle de l'ACBF, ouvrages, publications spéciales, documents de travail, notes de cours, études sur les meilleures pratiques, et documents de recherche de l'ACBF sur les stratégies africaines.
- e) Condensé de séminaires

Pendant la durée du plan, l'ACBF a créé les sites et portails Internet ci-après pour faciliter l'accès aux informations relatives à ses opérations :

- Site Internet : www.acbf-pact.org
- TAP-NET: ww.acbf-pact.org/tapnets
- APIF : www.acbf-pact.org/apif2004/index.asp
- Annuaire des professionnels africains de la gestion du développement : www.acbf-pact.org/directory/default.asp
- Système de suivi des projets et programmes de l'ACBF / www.acbf-pact.org-tracking/index.asp
- Email : root@acbf-act.org

II-4-2 Activités d'appui aux programmes

II-4-2a Ateliers, séminaires, conférences

Les activités d'appui aux programmes ont contribué à accroître la visibilité et la pertinence de l'ACBF au plan international, notamment lorsqu'il s'agit de débattre du développement et du renforcement des capacités en Afrique. Dans le cadre du suivi du premier forum panafricain sur le renforcement des capacités organisé par l'ACBF en octobre 2001, l'Union africaine, au cours de sa session inaugurale en 2002 à Durban en Afrique du Sud a adopté une résolution déclarant la décennie 2002-2011 « Décennie Africaine du renforcement des capacités».

II-4-2 b Programmes de partenariat

Le PSMT II a poussé plus loin les frontières des programmes de partenariat de l'ACBF, pour en faire aujourd'hui une composante essentielle du portefeuille des projets et programmes. Pendant la durée du plan, un certain nombre de programme de partenariat ont été mis en œuvre. Il s'agissait des programmes menés conjointement par l'Agence canadienne de développement international (ACDI), les Centres africains d'assistance technique régional du FMI (AFRITAC), l'Institut du FMI, et d'une étude conjointe avec l'ONUSIDA, la Banque africaine de développement (BAD), le Centre africain de formation et de recherche administratives pour le développement (CAFRAD), l'Association des universités africaines (AUA), InWent, la Banque mondiale¹, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) et l'Organisation internationale des migrations (OIM).

¹ Sous la conduite de sa Vice-présidente chargée de l'Institut de la Banque mondiale, la Banque mondiale a signé le 28 octobre 2006 un Protocole d'accord avec la Fondation dans le cadre des programmes de partenariat.

II-5 EVALUATION EXTERNE DES ACTIVITES DE L'ACBF

- principaux résultats, conclusions et dimensions des interventions envisagées

Les activités de l'ACBF ont été l'objet d'évaluations externes régulières. Dès le démarrage de ses programmes opérationnels en 1992, l'ACBF a fait l'objet d'évaluations externes rigoureuses. A la mi-2006, lorsque le Conseil d'administration procèdera à la deuxième évaluation du PSMT I 2002-2006, l'ACBF aura connu à ce jour quinze évaluations, à savoir :

- 1995 : Evaluation à mi-parcours de l'initiative africaine de renforcement des capacités
Evaluation du PNUD menée par Nordic Consulting Group.
- 1996 : Evaluation de la phase pilote de l'ACBF - Evaluation externe menée par Development Associates, USA
- 1997 : Etude financière de l'ACBF menée par PriceWaterHouseCoopers - Evaluation externe commanditée par la Banque Mondiale.
- 1999 : Etude sur l'intégration du pacte dans l'ACBF - étude menée par Grm, Australie.
- 2000 : Mission d'évaluation des opérations de l'ACBF pour l'ACDI, par M.Enrique Madueno
- 2000 : Evaluation commanditée par DFID et menée par le Prof. John TOYE.
- 2001 : Revue des opérations de l'ACBF pour la France, entreprise par M. Dominique Mas.
- 2001 : Revue des opérations de l'ACBF pour DFID menée par M. Jeremy Clarke Conseiller Principal en matière de gouvernance.
- 2001 : Mission de revue des opérations financières et des programmes DGF de la Banque mondiale auprès de l'ACBF par M. Paul Hubbard
- 2002 : Evaluation commanditée par DFID et menée par Diana Goldsworthy et Paul Bennell.
- 2002 : Etude diagnostique de la gestion du changement menée par le Comité exécutif de l'ACBF
- 2002/2003 : Revue à mi-parcours du PACT commanditée par la Banque Mondiale et conduite par John Silverman et autres
- 2004 : Analyse de l'effectivité du développement insufflée par la Banque mondiale dans le domaine du renforcement des capacités en Afrique - menée par le département de l'évaluation des opérations de la Banque Mondiale
- 2006 : Etude du groupe de travail opérationnel de la Banque mondiale sur le renforcement des capacités en Afrique.
- 2006 : Fin de la phase de mise en œuvre du PSMT 2002-2006 - évaluation externe par le conseil d'administration de l'ACBF

Ainsi, d'ici la fin de première phase de mise en œuvre du PSMT I, l'ACBF aura connu six évaluations externes. La fréquence des évaluations, qui démontre un manque de coordination entre les donateurs et l'ACBF (ce qui constitue une atteinte sérieuse aux principes fondamentaux de la déclaration de Paris de 2005) a permis de tirer de précieuses leçons nécessaires aux renforcements des opérations. Tous les rapports d'activités ont invariablement reconnu les efforts jusque là menés par l'ACBF, tout en soulignant le travail qui reste à faire. En attendant la réunion du conseil d'administration sur les performances de l'ACBF dans le cadre du PSMT I, trois rapports d'évaluations portent sur le PSMT I 2002-2006 : Il s'agit de la revue à mi-parcours de la Banque mondiale sur le PACT, l'évaluation du niveau de développement par rapport à l'appui de la Banque mondiale en faveur du renforcement des capacités en Afrique². Ces rapports ont suscité les observations ci-après :

² Ailleurs, l'ACBF a réagi aux recommandations de trois rapports d'évaluation mettant en exergue certaines carences tant sur le plan méthodologique que de la couverture (cf. les commentaires du Secrétariat de l'ACBF sur le projet du rapport d'évaluation à mi-parcours du PACT, version du 18 février 2003 et les commentaires de l'ACBF sur la Note conceptuelle du Groupe de Travail de la Banque mondiale du 30 janvier 2005). En effet, le rapport d'évaluation à mi-parcours qui proposait une réduction du champ d'intervention en ce qui concerne les besoins de l'Afrique en matière de renforcement des capacités est arrivé à cette conclusion sans passer par une évaluation du niveau et de la complexité des besoins - recommandation qui ne cadre pas avec l'évaluation du Groupe de travail de la Banque mondiale ayant noté la validité du cadre du PACT et les problèmes de capacités devant être résolus à travers un relèvement du volume de ressources consacrées aux interventions. Le rapport du DEO a également identifié certaines carences méthodologiques. Sur plus de 40 pays dans lesquels intervient l'ACBF, seuls quatre ont

II-5 1 Rapport d'évaluation à mi-parcours du PACT : Le rapport d'évaluation à mi-parcours du PACT par la Banque mondiale (2003) a abouti à la conclusion ci-après : « l'ACBF constitue un succès éminent dans les efforts de développement de l'Afrique. En l'espace de moins de 12 ans, l'ACBF a acquis une telle maturité qu'elle est aujourd'hui créditée de la réputation de toute première institution locale fournissant un appui à long terme dans le domaine du renforcement des capacités professionnelles en matière d'analyses de politiques en Afrique. Elle soutient un appui à un nombre de plus en plus croissant d'organisations clés en Afrique qui, à leur tour, assurent une éducation et une formation économiques tout en offrant des services d'analyses et de conseils de niveau international à leurs gouvernements respectifs – et, de plus en plus, au secteur commercial privé et aux organisations de la société civile. Il s'agit là d'une avancée remarquable, surtout au regard du peu de moyens investis pour y parvenir, comparativement à l'ensemble des ressources destinées à la coopération technique en Afrique ». Le rapport préconise la révision du champ d'intervention de la Fondation jugée trop large, et son extension à l'analyse de politiques et au renforcement des capacités managériales.

II-5 2 Département de l'évaluation des opérations de la Banque mondiale : « En une dizaine d'années, l'ACBF est devenu un grand fournisseur d'appuis à long terme en matières de renforcement des capacités humaines et organisationnelles dans les domaines d'analyse et de gestion des politiques de développement, ce qui représente une avancée remarquable pour une jeune et petite organisation ». Le rapport a identifié 4 défis que la Fondation devra relever ³:

- L'équilibrage des impacts des programmes financés par l'ACBF, qui appelle un usage plus sélectif des ressources disponibles.
- La recherche d'un moyen effectif de faire correspondre les besoins d'une gestion plus efficace des politiques et du développement avec les programmes spéciaux de renforcement des capacités que la Fondation finance. La Fondation a récemment décidé de passer de la subvention des projets à la subvention des programmes pour y parvenir, mais le défi reste de savoir comment procéder à cette transformation.
- A l'instar de la Banque mondiale, il manque à l'ACBF des objectifs clairement définis par rapport auxquels l'on peut évaluer les progrès de chaque bénéficiaire ainsi que la performance globale de ses efforts de renforcement des capacités.
- Les ressources mises à disposition par ses partenaires financiers sont trop limitées par rapport aux ambitions du mandat étendu et des programmes de l'ACBF.

II-5 3 Groupe de travail de la Banque mondiale sur le développement des capacités : La note conceptuelle qui sert de canevas aux groupes de travail stipule que :

« Il existe un gros défi de renforcement des capacités. Nonobstant les progrès réalisés depuis le démarrage du PACT, ainsi qu'un contexte mondial de plus en plus favorable, plusieurs pays africains continuent de rencontrer des problèmes dans la mise en œuvre de leurs engagements institutionnels ». .. Les exigences politiques, techniques et financières nécessaires pour relever le défi du renforcement des capacités sont énormes »⁴.

été touchés par l'enquête – un échantillon témoin qui laisse quelques doutes sur les conclusions. Cependant, l'impérieuse nécessité de relever le niveau des ressources nécessaires pour soutenir les efforts de renforcement des capacités pour respecter l'ambitieux programme de l'ACBF.

³ Banque mondiale, Renforcement des capacités en Afrique – Evaluation de l'appui de la Banque mondiale par le DEO, avril 2005, p. 39 à 41.

⁴ Etats efficaces et Sociétés engagées – Renforcer les capacités pour la croissance, la prestation des services et la démarginalisation en Afrique : Note conceptuelle du Groupe de travail opérationnel de la Banque mondiale sur le renforcement des capacités en Afrique, 13 janvier 2005.

L'un des messages essentiels du rapport du groupe de travail est que les institutions régionales et sous-régionales doivent être soutenues en matière de renforcement des capacités en vue de la production des richesses au niveau régional, et des ressources doivent être mises à la disposition de ces institutions, y compris l'ACBF, afin de leur permettre de relever le niveau de renforcement des capacités en Afrique⁵.

Tel que le montre le rapport du groupe de travail de la Banque mondiale, ainsi que les études actuellement menées par l'ACBF, le cadre du PACT, guide des interventions du PSMT I demeure valable compte tenu des besoins énormes en renforcement des capacités. Le renforcement des capacités en Afrique constitue un défi à long terme notamment avec l'avènement du NEPAD dont les besoins en renforcement des capacités sont confiés à l'ACBF⁹. Les avancées encourageantes en matière de gouvernance qui ont ouvert de nombreuses brèches institutionnelles, la réalisation des OMD et les effets dévastateurs du VIH/SIDA, restent les défis qui interpellent le continent. Certains progrès ont été notés récemment pour les relever. Cependant ces défis persistent et appellent à plus d'efficacité. Concrètement, les besoins en capacités de l'Afrique nécessitent une intervention qui va bien au-delà des engagements pris dans le cadre du PSMT I. Le PSMT II constitue le bond quantitatif dont a besoin le renforcement des capacités du continent pour combler le déficit qui continue d'entraver les efforts de l'Afrique subsaharienne en vue de faire reculer la pauvreté et devenir une force plus influente dans le contexte de la mondialisation.

II-6 DIFFICULTES RENCONTREES DANS LA MISE EN ŒUVRE DU PSMT I, 2002-2006

La mise en œuvre du PSMT I ne s'est pas faite sans contrainte. Certaines de ces contraintes ont été mises en exergue à la faveur des nombreuses évaluations des opérations de l'ACBF pendant la durée du plan, tandis que d'autres sont régulièrement présentés dans les rapports annuels de mise en œuvre des projets et programmes. Au nombre de ces contraintes, l'insuffisance des ressources vient au premier plan. Le PSMT I était initialement envisagée avec une enveloppe de 1 milliard de dollars EU proposée pour le PACT au milieu des années 90 par les gouverneurs africains de la Banque mondiale. Une réunion spéciale du Conseil d'administration de l'ACBF tenue à Londres en janvier 2001 avait par la suite décidé de la réduction du budget à 340 millions de dollars EU, la part de marché de l'ACBF (compte tenu de la présence d'autres partenaires) dans le domaine du renforcement des capacités en Afrique étant considéré comme un facteur limitant. Les promesses d'engagements n'ont finalement représenté que 170 millions de dollars EU, soit 50% de la valeur marchande estimée⁶.

Cette situation a porté un coup sérieux à l'étendue et à l'échelle des opérations de l'ACBF, tandis que l'incertitude sur la prévisibilité et la disponibilité réelle des ressources a entraîné un niveau élevé de volatilité des engagements destinés chaque année au financement des nouveaux projets et programmes.

D'autres contraintes rencontrées dans la mise en œuvre du PSMT étaient liées à l'hostilité de l'environnement marqué par des conflits violents. Vers la fin de l'année 2005, le continent a connu trois guerres et quinze affrontements violents ayant entraîné le déplacement de près de 15 millions de personnes dont plus de 4,5 millions ont trouvé refuge dans les pays voisins. De tels événements détruisent le potentiel de compétences et favorisent la fuite des cerveaux. Dans ces conditions, l'œuvre

⁵ Etats efficaces et Sociétés engagées – Renforcer les capacité pour la croissance, la prestation des services et la démarginalisation en Afrique : Rapport d'activités, 4 avril 2005

⁹ L'ACBF et le NEPAD ont signé un protocole d'accord à cet effet en janvier 2004 tandis que la Fondation a approuvé en mai 2005 un don destiné à renforcer l'efficacité opérationnelle du secrétariat du NEPAD.

⁶ Ce niveau d'appui est sérieusement miné par les 5,8 milliards de dollars dépensés chaque année dans des programmes d'assistance technique sur le continent. Il n'est pas comparable aux sommes mises à la disposition de certains pays individuels par les bailleurs de fonds dans le cadre du renforcement des capacités. Ainsi par exemple, l'Ethiopie à elle seule s'est vue attribuer 500 millions de dollars dont environ 180 ont été engagés, soit plus du montant total de ce qu'avait reçu l'ACBF pour s'occuper du renforcement des capacités de pas moins de 40 pays africains.

de reconstruction et de réhabilitation coûte deux fois plus cher, surtout en ce qui concerne les infrastructures (matériel, logiciels et statistiques) qui sont généralement détruites, obligeant ainsi les professionnels formés à s'expatrier.

En plus de l'absence de gouvernance qui crée un climat défavorable aux interventions, il y a la pandémie du VIH/SIDA qui est devenue une menace majeure pour les capacités humaines. Le VIH/SIDA détruit la base des compétences professionnelles, des connaissances et des aptitudes tout en réduisant l'efficacité et l'efficacité de l'exécution des tâches, notamment l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des politiques et programmes ainsi que la fourniture de services publics.

En plus des contraintes générales, il en existe quelques autres, d'ordre opérationnel, que l'ACBF devait surmonter pendant la mise en œuvre du PSMT I. Certaines de ces contraintes spécifiques sont :

- *La mauvaise appropriation par les bénéficiaires.* La nécessité d'assurer une plus grande maîtrise de l'ACBF par les gouvernements et partenaires africains, principaux bénéficiaires, était évidente. Il s'agissait non seulement de relever leur niveau de participation, mais également qu'ils s'identifient pleinement aux activités de l'ACBF en tant qu'institution et facilitent les mouvements du personnel de la Fondation. Il est également nécessaire de relever la contribution des bénéficiaires dans les projets et programmes, à travers notamment une plus grande contribution financière, l'exploitation des résultats, et la pérennisation des interventions.
- *La difficulté de maintenir un personnel qualifié.* La rétention du personnel qualifié au sein des institutions bénéficiant des interventions de l'ACBF est un problème récurrent dans le domaine du renforcement des capacités. L'exode du personnel formé demeure une menace pour le secteur public, les centres de décisions, et les organisations fonctionnelles de la société civile. Il importe pour ces institutions de renforcer la motivation, de procéder à des réformes structurelles et de s'impliquer dans la mise en place d'un climat interne et externe favorable au maintien de professionnels africains qualifiés au sein des organisations et à l'intérieur du continent.
- *Le faible impact des efforts de renforcement des capacités par le biais des interventions par projet.* A part les graves problèmes de financement du PSMT I, l'ACBF a beaucoup fait entre 2002 et 2006 dans le domaine des programmes nationaux de renforcement des capacités. Contrairement aux projets, les programmes sont relativement plus efficaces dans la mesure où ils sont multisectoriels et ont tendance à consacrer plus de ressources aux activités complémentaires qui favorisent les synergies. Le manque de ressources n'a pas permis à l'ACBF d'élaborer et de financer entièrement tous les 15 programmes nationaux qui avaient été proposés dans le PSMT. Il s'agit là d'un échec. Autrement, les programmes prévus se seraient traduits par une mise en œuvre relativement plus efficace.
- *Absence sur le terrain et mauvaise coordination entre donateurs :* l'ACBF n'est pas présente sur le terrain à travers notamment des bureaux nationaux et régionaux. Cette situation n'a pas permis de coordonner les activités avec les donateurs. Par ailleurs, l'absence d'un cadre institutionnel de coordination des interventions des donateurs dans le renforcement des capacités accroît les coûts des interventions du fait des doubles emplois qui entraînent un gaspillage de ressources. Il est vital de mettre sur pied un point focal national pour le renforcement des capacités afin d'améliorer la coordination surtout dans le secteur public. Il est par conséquent souhaitable que l'ACBF se penche à nouveau sur le problème de l'efficacité du cadre institutionnel en vue de la coordination des efforts de renforcement des capacités consentis par les donateurs, dans le respect des principes qui sous-tendent la déclaration de Paris de 2005 sur l'efficacité de l'aide.
- *Défis liés à l'environnement du pays hôte:* L'environnement du pays hôte pose de sérieux défis pour les opérations de la Fondation, notamment en ce qui concerne la planification et l'exécution du budget, le contrôle des coûts, la motivation du personnel (coût élevé de la vie et ruptures

fréquentes dans la fourniture des services de base) et la difficulté d'attirer et de retenir du personnel de haut calibre en raison de l'image négative de ce pays au plan international.

II-7 MISE EN ŒUVRE DU PSMT I : QUELQUES LEÇONS TIRÉES DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS.

La mise en œuvre du PSMT I a été une expérience enrichissante et a fourni des leçons utiles à l'ACBF. Celles-ci sont devenues des guides essentiels pour l'ACBF et d'autres institutions de financement du développement spécialisées dans le renforcement des capacités. Les principales leçons sont les suivantes :

- *Appropriation et leadership nationaux du processus de renforcement des capacités.* En vue de garantir le succès et la pérennité des interventions au niveau national, il est fondamental pour les bénéficiaires de maîtriser et de s'approprier le processus de renforcement des capacités. Cette maîtrise et cette appropriation doivent se manifester au niveau le plus élevé. Les chefs d'Etat et de gouvernement ainsi que les principaux ministres doivent observer un niveau élevé de maîtrise des programmes de renforcement des capacités, de même qu'ils doivent exiger et rechercher absolument les résultats. Une institution de renforcement des capacités de classe internationale telle que l'ACBF doit pouvoir accéder le plus largement possible à ces hauts responsables en vue de cultiver, entretenir et assurer la pérennité du processus de renforcement des capacités au niveau national.
- *Cadre institutionnel efficace de coordination des programmes nationaux de renforcement des capacités :* Faute de disposer d'un cadre institutionnel national de coordination des interventions en matière de renforcement des capacités, les pays ont tendance à adopter une approche fragmentaire dans l'évaluation des besoins en renforcement des capacités et se retrouvent finalement dans l'incapacité d'orienter de manière optimale les fonds destinés au renforcement des capacités vers des priorités bien définies. Un cadre de coordination permet une meilleure évaluation des déficits en matière des capacités, l'identification des besoins essentiels, pour une meilleure hiérarchisation des et un meilleur suivi des interventions, une utilisation plus rationnelle des ressources et une recherche de résultats au plus haut niveau. Ce cadre encourage la coordination des interventions des donateurs, réduit les coûts, permet une coordination conjointe des évaluations des projets et programmes, favorise la mise en place d'une évaluation commune des performances et fournit une plate-forme solide permettant une supervision et une évaluation conjointes par des donateurs. La nécessité d'un cadre de coordination nationale entre en droite ligne dans les principes fondamentaux de la déclaration de Paris de mars 2005 sur l'efficacité de l'aide. Sa flexibilité et sa crédibilité dépendent toutefois de son degré d'ouverture vers tous les partenaires essentiels, notamment le secteur public, le secteur privé et la société civile.
- *Leadership institutionnel en matière de renforcement des capacités :* La coordination des interventions en matière de renforcement des capacités est nécessaire non seulement au niveau national, mais également aux plans régional et continental. Le renforcement des capacités est différent de l'assistance technique qui peut être pilotée de l'extérieur ou à travers les cellules d'exécution de projets. Les institutions spécialement mandatées doivent piloter les interventions, recueillir l'appui des donateurs, fournir les compétences techniques afin d'accompagner les institutions nationales et régionales, produire, répertorier et vulgariser les meilleures pratiques, et veiller à l'harmonisation des pratiques dans les pays. Telle est la raison d'être de l'ACBF qui, en tant qu'institution continentale doit être soutenue.
- *Renforcement des capacités pour la paix et la gestion des conflits :* L'intervention de l'ACBF dans le renforcement des capacités dans les pays africains sortant de conflit a révélé que la paix et la gestion des conflits ne relèvent pas uniquement du domaine de la gouvernance politique, économique et sociale. Il existe également une dimension importante du renforcement des capacités. Les interventions en matière de renforcement des capacités doivent consolider

davantage le processus démocratique, la responsabilité et la transparence dans la gestion des ressources. Elles doivent également permettre à la société civile de s'exprimer et promouvoir l'émergence de cadre crédible de concertation et de dialogue entre les partenaires au développement aux niveaux national et régional ainsi que la formation des responsables publics en matière de gestion économique en vue d'une re-dynamisation rapide du service public. Un cadre institutionnel de règlement et de gestion des conflits qui d'emblée ne prévoit pas le renforcement des capacités n'est pas susceptible de favoriser une paix durable.

- *Gestion efficace des projets/programmes* : Au niveau des projets/programmes, le succès d'une opération de renforcement des capacités est largement tributaire du coordinateur/directeur ainsi que des organes de supervision chargés de la bonne gestion des interventions. La vision, le dévouement, le dynamisme, la compétence professionnelle, les aptitudes de gestion, l'engagement, et la recherche acharnée des résultats sont certaines des qualités nécessaires pour garantir le succès d'une intervention. Il est par conséquent essentiel de bien sélectionner le personnel pour parvenir aux résultats escomptés. En d'autres termes, autant il est important de bien concevoir un projet ou programme, autant la gestion de sa mise en œuvre est la clé de son succès.
- *Renforcement des capacités* : engagement à long terme : Enfin, compte tenu de la complexité des défis de développement de l'Afrique, qui reflètent en réalité les besoins du continent en capacités, la mise en place d'un niveau de capacité suffisant pour assurer le développement du continent fait appel à une stratégie à long terme. Cela ne signifie cependant pas que les donateurs de fond qui soutiennent les programmes de renforcement des capacités ne devraient pas se doter de stratégies de sortie. Celles-ci doivent être soigneusement définies. Une mauvaise stratégie de sortie risquerait d'anéantir tous les efforts consentis.

Il apparaît évident à la lumière de ce qui précède, que l'ACBF a réalisé des projets notables avec le peu de ressources disponibles pour régler certains des problèmes de l'Afrique en matière de renforcement des capacités grâce à la mise en œuvre du PSMT I. Les contraintes et les leçons tirées de la mise en œuvre ont largement contribué à l'élaboration du PSMT II. Concrètement, si le PSMT I a permis à l'ACBF de parvenir à des résultats appréciables en ce qui concerne le renforcement des capacités, le PSMT II devrait permettre à l'ACBF de contribuer plus efficacement aux efforts destinés à aider l'Afrique à réaliser certains Objectifs du millénaire pour le développement.

III

**PLAN STRATEGIQUE A MOYEN TERME
2007-2011**

PRINCIPAUX ELEMENTS

III

PSMT 2007-2011: PRINCIPAUX ELEMENTS

III-1 APERCU GENERAL

Le présent Plan 2007-2011 (PSMT II) est le fruit d'une concertation élargie avec les donateurs sur les besoins de l'Afrique en renforcement des capacités. Pour son élaboration, il a été essentiellement tenu compte, d'une part, de la nécessité de faire ressortir clairement les besoins les plus pressants en matière de capacités dans les domaines compatibles avec le mandat de l'ACBF et, d'autre part, du souci d'appropriation par les institutions et les pays africains. Les partenaires consultés étaient les chefs d'Etat et de gouvernement africains, les ministères-clés chargés de l'économie - finances, planification et fonction publique, les organisations syndicales, le secteur privé et les organisations de la société civile, ainsi que les directeurs et coordonnateurs de toutes les institutions bénéficiant de l'appui de l'ACBF. Ces concertations ont nécessité des voyages à travers les pays et les institutions régionales et continentales, des ateliers régionaux destinés à mieux identifier les nouveaux besoins et approches en matière de renforcement des capacités et leurs mécanismes de financement, ainsi que des rencontres avec les partenaires au développement de l'Afrique. L'élaboration de ce plan a démarré par une première étape ordonnée par le comité de mise en œuvre des chefs d'Etat et de gouvernement du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD). En réponse à la demande des Chefs d'Etat et de gouvernement, l'ACBF a lancé en mai 2005 une étude sur les besoins en capacités des communautés économiques régionales (CER) africaines. Cette étude, dont l'objectif était de faire une contribution à la mise au point d'un programme de renforcement des capacités des CER pour la mise en œuvre de leurs mandats respectifs et des programmes prioritaires du NEPAD, a constitué un aspect important de l'exercice d'analyse des capacités nécessaire pour l'orientation, les objectifs et les programmes prioritaires de ce Plan.

Le contexte dans lequel le PSMT II a été conçu est d'une importance considérable pour un certain nombre de raisons. Tout d'abord, suite au Premier Forum panafricain sur le renforcement des capacités que la Fondation a organisé du 22 au 24 octobre 2001 à Bamako au Mali, la première session ordinaire de la conférence de l'Union africaine tenue du 9 au 10 juillet 2002 à Durban en Afrique du Sud a proclamé les années 2002 à 2011 la « Décennie pour le renforcement des capacités en Afrique » et a chargé le Conseil des ministres d'évaluer chaque année le progrès accompli dans l'application de cette résolution. Par conséquent le PSMT I (2002-2006) est tombé dans la première moitié de la décennie proclamée alors que le PSMT II (2007-2011) la clôturera. Cette résolution de l'Union africaine doit continuer à être concrètement prise en compte dans les plans à moyen terme de la Fondation, compte tenu du fait que ceux-ci constituent l'un des moyens de sa mise en œuvre.

En second lieu les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD), le plan d'action du G8 pour l'Afrique et celui de la Banque mondiale fournissent également un contexte important pour le PSMT II. Le continent doit affronter le défi de réaliser, au moins, certains des OMD d'ici 2015. Au lieu du taux de croissance moyen actuel de 3,5% par an, l'Afrique doit parvenir à une croissance soutenue de plus de 7% par an pour réduire de moitié la pauvreté absolue à l'horizon 2015.

Un troisième facteur donne une importance contextuelle à ce Plan. Il s'agit du Sommet du G-8 à Gleneagles en Ecosse sur l'annulation de la dette multilatérale et l'apport de ressources additionnelles

au Continent africain qui posent le problème des capacités d'absorption et pourraient entraver le décaissement des ressources promises.

Sont également d'une importance dans le contexte opérationnel de ce Plan les éléments suivants : les délibérations du Sommet du millénaire du 14-16 septembre 2005 sur les progrès réalisés dans l'atteinte des OMD, qui ont montré dans le cas du continent africain, le besoin de continuer à mettre un accent particulier sur le renforcement des capacités si l'on veut atteindre des résultats de développement compatibles avec les OMD ; le rapport du Groupe de travail de la Banque mondiale sur le développement des capacités, qui appelle à une augmentation des ressources en faveur des interventions de renforcement de capacités en Afrique et la revalorisation des processus d'intervention en vue de résultats mesurables ; la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide qui appelle à une meilleure harmonisation des efforts parmi les donateurs ; l'ACBF met déjà en œuvre plusieurs des recommandations de cette Déclaration, particulièrement en ce qui concerne l'appropriation par les bénéficiaires et l'harmonisation des interventions des donateurs. Bien que plusieurs éléments militent en faveur de la mise en place d'unités d'exécution des projets/programmes, l'ACBF s'emploiera activement chaque fois que possible, à utiliser les systèmes de gestion budgétaire et financier existants. L'ACBF contribuera au renforcement de ces systèmes partout où cela sera nécessaire.

Au plan institutionnel, un certain nombre d'évolutions significatives au niveau continental ont également enrichi le contexte dans lequel ce Plan est préparé. L'une des plus notables de ces évolutions est la transformation de l'Organisation de l'unité africaine (OUA) en Union africaine (UA) en juillet 2001 afin d'appuyer l'émergence de l'Afrique en tant que bloc avec une vision claire pour l'intégration et le développement durable. Cette transformation a été suivie par le lancement du NEPAD en octobre 2001. Le NEPAD est une manifestation croissante de la détermination de l'Afrique de prendre en main sa destinée, de bâtir un nouveau type de partenariat avec le reste du monde, de mettre au cœur des stratégies de développement et d'éradication de la pauvreté une gouvernance suivie et évaluée par les pairs. Cette initiative est une vision à long terme du développement de l'Afrique et son objectif est définir et mettre en œuvre des politiques et programmes susceptibles de combler le retard de développement entre le continent et le monde industrialisé.

Il convient de noter que les pays africains connaissent un processus de transformation à double vitesse axé sur le renforcement à la fois de la décentralisation et de l'intégration. Le processus de décentralisation permet aux populations et aux décideurs politiques locaux d'affirmer leur autonomie vis-à-vis du pouvoir central, mais dans le cadre d'une intégration économique régionale ou des entités supranationales cherchent à s'emparer d'une partie des pouvoirs et des responsabilités de l'Etat-Nation. Sur le plan politique, avec l'enracinement progressif de la démocratie parlementaire sur le continent, il est évident que les élections deviennent de plus en plus le moyen préféré pour assurer la transition politique et pour accéder au pouvoir. L'une des implications de cette transformation est l'augmentation des pressions en vue d'une plus grande efficacité et d'une plus grande transparence des structures et des systèmes électoraux. D'autre part, tandis que les gouvernements s'efforcent d'instaurer une plus grande gouvernance participative impliquant tous les acteurs de la vie nationale, l'on note également un appel de plus en plus pressant de la part des acteurs étatiques et non étatiques pour une obligation mutuelle de rendre compte.

Le cadre opérationnel du PSMT II est également fortement marqué par les avancées dans le domaine de la connaissance et de la révolution de l'information. Les connaissances sont de plus en plus reconnues comme un élément important du processus de développement. Pour que les pays africains puissent saisir toutes les opportunités du développement au 21^e siècle, leurs économies doivent tendre progressivement et résolument vers les nouvelles économies basées sur les connaissances. Les pays africains devront prendre part à la révolution des connaissances et exploiter de manière judicieuse les connaissances dans tous les secteurs de leurs économies. Le passage d'un mode de développement basé sur les facteurs à un modèle s'appuyant sur les connaissances est devenu plus qu'une nécessité. L'ACBF et les autres organismes de gestion du développement continueront à aider les pays du continent à étoffer les composantes connaissances dans leurs stratégies de développement, à améliorer les atouts et les institutions économiques, à moderniser leur système d'éducation et de formation, à améliorer les

infrastructures de communication et à renforcer la recherche pour le développement. Les efforts de renforcement des capacités du PSMT II viseront à renforcer le rôle du secteur public qui devra mettre sur pied les institutions appropriées et encourager l'instauration d'une économie basée sur l'échange des connaissances. Afin de tirer le meilleur parti d'une stratégie de développement basée sur les connaissances, les pays africains devront s'engager résolument à développer les nouvelles technologies de l'information et à les utiliser dans leurs économies afin de s'inspirer du nombre sans cesse croissant des connaissances disponibles. Il s'agit d'un défi majeur que le développement posera au cadre opérationnel du PSMT II.

La communauté internationale, les partenaires locaux des pays donateurs et les pays africains insistent de plus en plus sur la détermination des résultats et de l'impact des interventions de développement. L'exigence de résultats concrets dans l'utilisation des ressources publiques, la gestion des politiques et programmes de développement et de renforcement des capacités que l'ACBF soutient passionnément est un défi que ce plan reconnaît et soutient. A cet égard, l'ACBF, conjointement avec d'autres acteurs (dont certains ont plus d'expérience et de ressources), oeuvra pour à mettre en place un cadre d'évaluation des performances des interventions de renforcement des capacités en vue de mesurer le résultat de ses actions. La nécessité de ce cadre a constitué un aspect important de l'élaboration de ce plan.

Enfin, le rapport de la commission pour l'Afrique, qui a largement contribué à impulser les actions en faveur de l'Afrique lors du sommet du G-8 de juillet 2005, a insisté sur le déficit en capacité qu'accuse le continent africain et par conséquent sur la nécessité de se pencher sérieusement sur cette question.

Tous ces facteurs indiquent clairement que malgré les efforts consentis pour doter l'Afrique des capacités nécessaires pour faire face aux défis de son développement au 21e siècle, le déficit de capacités demeure très significatif et doit être traité avec vigueur. C'est ce défi que le PSMT II doit relever à la fois par la taille et la portée de ses interventions pour parvenir aux résultats escomptés.

a. Situation des capacités en Afrique

Le continent africain a fait très peu de progrès dans la lutte contre la pauvreté au cours des décennies ayant suivi les indépendances du fait de la mauvaise gouvernance, des conflits, de la mauvaise gestion et bien d'autres facteurs. Il est apparu clairement que l'engagement pour la croissance et le développement n'était pas évident, que les secteurs public et privé, la société civile et les institutions d'éducation étaient inefficaces en raison de graves déficits financiers. Au niveau du secteur public, la fourniture des services de base restait peu fiable ; les infrastructures socio-économiques étaient inadaptées, minées ou détruites par les guerres et autres violences ; les services publics essentiels du continent manquaient de structures opérationnelles et leur personnel était peu motivé et sans mesure incitative ; ils étaient davantage affaiblis par l'incompétence, la corruption, les mauvaises méthodes de recrutement, l'incidence des fonctionnaires fantômes et une mauvaise attitude vis-à-vis du service public ; le secteur privé est demeuré marqué par l'incidence des politiques et programmes publics inadaptés, peu transparents et imprévisibles ; la société civile et les communautés locales quant à elles n'avaient presque pas voix au chapitre. Ce tableau restait sombre en dépit de l'intervention des partenaires au développement qui continuaient d'allouer d'importantes ressources aux programmes d'assistance technique destinés à combler les déficits de l'Afrique.

Aujourd'hui, la situation est tout autre et plus encourageante. Les gouvernements africains, en partenariat avec la communauté des donateurs ont réalisé des efforts substantiels pour rattraper quelque peu leur retard. L'émergence d'une institution spécialisée dans le renforcement des capacités comme l'ACBF, l'adhésion massive au NEPAD, la montée de l'intolérance envers les conflits violents, les appels pressants à la lutte contre la corruption et à la promotion du règne du droit ainsi que le renforcement du dialogue entre partenaires sont, entre autres, des signaux forts de tout ce qui est actuellement entrepris pour créer un environnement propice à la croissance et à la réduction de la pauvreté. Il existe donc des preuves qu'il y a eu des avancées sur le continent depuis le début de la décennie 2000. Certains indicateurs de ces améliorations sont les suivants :

- L'engagement en faveur du mécanisme africain de revue par les pairs dans le cadre du NEPAD, en vue de procéder à une réforme de la gouvernance politique et d'amener les décideurs à être plus responsables.
- Les transitions politiques démocratiques, quelle que soit leur qualité sont les signes des voix entendues, de l'éducation civique et du dialogue.
- La stabilité macro-économique croissante malgré le faible taux de croissance dans la plupart des pays reflète l'amélioration de la qualité des politiques officielles.
- Des analyses empiriques de plus en plus rigoureuses sont actuellement menées pour améliorer la conception et la mise en œuvre de politiques, fournir une base d'élaboration des politiques et des stratégies de développement ainsi que d'autres directives nécessaires pour la réforme des institutions, des politiques et des programmes.
- La corruption apparaît aujourd'hui comme un obstacle majeur au développement même si le niveau de sensibilisation au phénomène s'est considérablement accru. Les conflits se règlent progressivement même s'ils persistent. Il est de plus en plus facile d'intervenir de manière décisive en cas de conflit. Il existe également des mécanismes préventifs et de gestion (cadres de dialogue).
- Les réformes dans le secteur des télécommunications ont connu un développement fulgurant. Les réformes dans les autres secteurs économiques et sociaux produisent des résultats encourageants.
- Les réformes de la Fonction Publique améliorent la qualité du service public bien que le niveau de performance soit encore assez faible.

En dépit de ces progrès encourageants, les problèmes que connaît l'Afrique en matière de capacités sont loin d'être circonscrits. Les institutions demeurent faibles et fragiles et dans certains cas inefficaces. La qualité des politiques officielles, le processus de prise de décision et de gestion, ainsi que l'évaluation et la gestion des performances nécessitent encore des améliorations décisives. La fourniture des services publics demeure inefficace. Le maintien de l'ordre et l'administration de la justice doivent encore être revus pour atteindre les niveaux nécessaires à la construction et au maintien de la confiance chez les investisseurs potentiels, notamment en ce qui concerne les investissements directs étrangers. D'autres sources de préoccupation portent sur les niveaux de la sécurité et des services sociaux, la qualité des infrastructures sociales économiques, l'éthique professionnelle et les performances du secteur privé qui demeurent en dessous de la moyenne. Jusque-là, les réformes visant à promouvoir la responsabilité et la transparence dans tous les secteurs de l'économie et de la société sont demeurées inadaptées. Tous ces aspects nécessitent des interventions continues et soutenues de renforcement des capacités. Il convient également de modifier sans cesse les stratégies d'intervention afin de s'adapter à la nature évolutive des besoins en capacités. En ce qui concerne les opérations, les besoins varient des plus simples (aptitudes, infrastructures et réformes) aux plus complexes (ceux basés sur les connaissances), de même que d'une approche-projet à une approche-programme.

S'agissant des mécanismes de financement, ils tendent à passer progressivement de l'appui aux projets à l'appui budgétaire en utilisant les systèmes nationaux existants de gestion budgétaire et financière. En effet, au niveau national, les gouvernements et les donateurs, compte tenu des contraintes financières et organisationnelles, sont souvent amenés à procéder à des choix difficiles quant à la manière et aux domaines vers lesquels les ressources financières et humaines devraient être orientées. L'on se démarque de plus en plus de la mise en œuvre de projets étroits au profit d'approches plus globales impliquant la mise en place de nouveaux mécanismes organisationnels et financiers et adoptant une vision sectorielle plutôt qu'une approche par projet, en modifiant les rôles et responsabilités des secteurs publics et privés et en assurant la promotion de la responsabilité en ce qui concerne la prise de décisions et l'utilisation des ressources.

Ainsi, en dépit des progrès réalisés dans le domaine du renforcement des capacités en Afrique, le niveau actuel des capacités opérationnelles ne saurait produire des résultats durables en matière de développement. D'autres interventions basées sur des stratégies et des instruments efficaces sont nécessaires pour relever les défis.

b. Relever le défi du renforcement des capacités en Afrique

Les défis qui interpellent l'Afrique en matière de renforcement des capacités n'ont pas beaucoup changé au cours de ces cinq dernières années, même si quelques progrès ont été enregistrés dans certains domaines en dépit des contraintes liées aux ressources. Au regard de ce constat, les interventions devront être orientées vers des domaines bien précis qui, dans le cas du secteur public comprendra la réforme des systèmes de professionnalisation et de motivation dans la Fonction publique, la mise en place d'infrastructures et d'équipements opérationnels, l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'amélioration et de gestion des performances par l'instauration de systèmes de contrats basés sur la performance, la promotion de l'innovation et l'amélioration constante des capacités grâce à des systèmes de gestion des connaissances, la promotion d'une culture de la qualité, l'appui à la formation et à l'analyse des politiques par le biais de centres nationaux de formations et de recherches, le renforcement des organes de prévention et de contrôle de la corruption, la promotion de l'appui institutionnel en faveur des politiques et programmes orientés vers le secteur privé et l'approche genre du développement.

Un certain nombre de pays d'Afrique sub-saharienne disposent d'une vision documentée de leur développement. Cependant, les cadres et stratégies de croissance et de développement à long terme font toujours défaut. Les OMD, les DRSP etc.... ne sont pas des cadres de planification et de fourniture d'une croissance durable. L'absence de cadre de croissance à long terme trahit le manque d'un programme de développement dont les DSRP et les MTEP ne devraient être que certains des instruments de mise en œuvre. Le continent a davantage besoin d'une stratégie de développement susceptible d'assurer une croissance à long terme plutôt que de cadres à court et à moyen terme pour gérer une croissance non préparée. Pour assurer un développement durable, il est nécessaire de mettre l'accent sur le leadership, la gouvernance politique et économique, les réformes institutionnelles, les investissements durables dans les infrastructures, les politiques et programmes destinés à assurer la croissance du secteur privé, le renforcement des capacités et l'égalité des genres. Les éléments ci-après font également partie de la panoplie indispensable :

- La promotion de la responsabilité sociale grâce à la protection des droits politiques, civils, humains et des droits des femmes.
- La promotion de l'efficacité du secteur public grâce au renforcement des compétences de l'administration et la fourniture d'un service public de qualité.
- L'amélioration du climat des affaires et la réduction des lourdeurs réglementaires en vue du développement du secteur privé à travers une réduction de l'incidence des politiques ayant un effet négatif sur le marché.
- Le renforcement du règne du droit grâce à l'amélioration de la qualité d'exécution des contrats, des services de sécurité offerts par la police, l'indépendance du système judiciaire et la lutte efficace contre le crime.
- La lutte contre la corruption à travers la réduction de l'usage abusif de la force publique à des fins personnelles et de la confiscation de l'Etat par les élites.

Ce qui précède prouve qu'il subsiste encore des besoins considérables en capacités en Afrique même s'il est évident que beaucoup a été fait pour résoudre certains de ces problèmes ; les succès restent mitigés en raison de l'ampleur des contraintes qui entravent la croissance et la réduction de la pauvreté en Afrique subsaharienne. Il ne s'agit là que d'une illustration de l'orientation du PSMT II dont les détails sont présentés plus loin.

III-2 OBJECTIFS

Le PSMT II vise à s'appuyer sur les résultats du PSMT I afin de relever l'efficacité des interventions de l'ACBF en matière de développement. Initialement basé sur une conception institutionnelle centrée sur le secteur public central, l'interface secteur public/secteur privé/société civile, les instituts de formation, les institutions régionales et les points focaux nationaux qui demeurent les instruments essentiels du

PSMT II, le plan 2007-2011 est orienté vers des besoins en capacités très spécifiques et concrets. Le plan a pour objectifs spécifiques :

- de relever le niveau d'efficacité de l'Etat en Afrique en ce qui concerne la conception et la gestion des projets et programmes officiels ; le renforcement de l'efficacité des cadres réglementaires ; l'amélioration de la fourniture des services publics et la promotion de l'obligation de rendre compte et de la transparence dans les domaines de la gestion économique, financière et administrative.
- de renforcer l'interface entre les partenaires au développement - le secteur public, le secteur privé, la société civile et les communautés locales - à travers l'inclusion des citoyens, des groupes et des institutions, tout en veillant à l'efficacité des politiques et programmes de développement en vue d'assurer une croissance durable permettant de réduire la pauvreté et d'atteindre les OMD.
- d'accroître la capacité des communautés régionales africaines et des réseaux régionaux en ce qui concerne la mise en œuvre des programmes de coopération et d'intégration régionaux et la gestion des biens publics régionaux dans le contexte actuel marqué par une mondialisation rapide.
- de renforcer les interventions dans le sens du renforcement des capacités en vue de créer et d'entretenir les compétences.

Dans le cadre de ces activités, l'ACBF veillera particulièrement sur l'égalité des genres et le respect de l'équité dans la prise de décisions, la gestion du développement et l'allocation des ressources au niveau local, national, sous-régional et continental en vue de la réalisation des OMD ; elle s'assurera également du renforcement des programmes de coopération et de partenariat avec les organisations telles que la Commission de l'Union africaine, le Secrétariat du NEPAD, la Commission des Nations Unies pour l'Afrique, l'Association des universités africaines, et la Banque africaine de développement, entre autres, dans la promotion de la bonne gouvernance sur le continent ; et exploitera sa maîtrise du système de gestion des connaissances pour instaurer une culture de création et d'échange de connaissances en vue de garantir la responsabilité, la transparence et une meilleure gestion de la Fonction Publique Africaine.

III.3 STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE

Au titre des stratégies à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs susmentionnés, la Fondation :

- restera particulièrement orientée vers la demande en répondant aux besoins en capacités,. Par conséquent, elle mettra un accent particulier sur l'évaluation des besoins en capacités ou la conception du profil des pays ou des régions en matière de capacités afin de guider les choix des programmes et d'assurer la maîtrise et la viabilité des interventions ;
- augmentera de manière significative, en comparaison aux interventions dans le cadre des PSMT I (2002-2006), la taille et l'ampleur des opérations dans chaque pays et région du continent et raffindra ses stratégies d'intervention ; en fonction du contexte propre à chaque pays, l'on réduira l'appui au renforcement des capacités sur la base des projets au profit de l'appui aux programmes-pays, à des actions au niveau institutionnel et aux interventions basées sur les connaissances susceptibles d'avoir de grands effets sur les acteurs et le cadre global d'utilisation et de renforcement des capacités ;
- travaillera avec les pays et les institutions régionales et continentales pour déterminer les besoins en renforcement des capacités axés sur la problématique du genre en vue de la conception, la maîtrise par tous les acteurs, la mise en œuvre effective et le contrôle collectif de la seconde génération des programmes de réduction de la pauvreté et ceux visant l'atteinte des Objectifs de développement du millénaire qui rentrent dans les compétences essentielles de la Fondation ;
- appuiera les programmes de renforcement des capacités au-delà des besoins immédiats et à moyen terme des pays africains et des institutions régionales pour améliorer le cadre de mise en

œuvre des stratégies à long terme pour lesquelles les documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté, les cadres des dépenses à moyen terme, etc. constituent les instruments de mise en œuvre ; en l'absence de ces stratégies et des aptitudes correspondantes en capacités, le chemin de la croissance à long terme du continent n'est pas défini et les politiques et les programmes sont orientés vers des actions ponctuelles sur une croissance non planifiée et une économie de laissez-faire ;

- élaborera les programmes de renforcement des capacités à moyen et à long terme en vue de réformer et de renforcer les communautés économiques régionales sur la base de l'enquête sur les besoins en capacités réalisée en août 2005, et explorera les moyens de renforcer les capacités de mise en œuvre des organismes des secteurs public et privé qui seront en dernier ressort responsables de la mise en œuvre des projets de coopération et d'intégration régionales ou du cadre dans lequel la fourniture des biens et services d'intérêt régional se déroulera ;
- accordera un soutien continu en terme de renforcement des capacités et des interventions basées sur des connaissances au Secrétariat du NEPAD et aux départements de la Commission de l'Union africaine et renforcera les programmes de collaboration avec la CEA, l'AUA, la BAD, l'AERC, la CODESRIA, l'OSSREA, entre autres institutions régionales, pour un partenariat efficace dans la conception et la mise en œuvre de programmes efficaces de gouvernance ;
- renforcera la collaboration avec les autres institutions de renforcement des capacités afin de concevoir, mettre en œuvre et financer ensemble les interventions, et renforcer la complémentarité et les synergies entre les donateurs ;
- appuiera la conception et l'institutionnalisation des systèmes de gestion des connaissances dans le cadre des réformes du service public et des programmes d'amélioration et de gestion des performances dans la fonction publique et dans les organismes compétents du secteur public.

Encadré 3.1: PARTENARIATS EN VUE DE LA CONCEPTION DE PROGRAMMES EFFICACES

Conformément à ses stratégies opérationnelles, l'ACBF collabore avec des institutions partenaires dans l'élaboration de ses programmes. La collaboration introduit le co-financement, les synergies et la coordination effective dans les programmes de la Fondation. Toutes les activités soutenues par l'ACBF sont co-financées ou financées par des fonds de contre partie. La constitution des partenariats permet à la Fondation de procéder à l'identification et la conception de programmes communs, évalués et financés en commun. Elle lui permet également d'effectuer des missions de supervision communes et d'élaborer des programmes communs d'évaluation des performances. L'ACBF et ses institutions partenaires reconnaissent mutuellement leurs avantages comparatifs respectifs, sur la base de leurs compétences essentielles.

Pendant la période couverte par ce Plan, l'ACBF travaillera en collaboration avec ses institutions partenaires en vue de l'élaboration et de la mise en oeuvre des programmes dans les domaines suivants, entre autres:

- Les plans et programmes d'action en vue du renforcement des capacités institutionnelles et humaines des Communautés économiques régionales africaines.
- L'élaboration des profils de capacités aux niveaux national et régional en vue de fournir aux institutions nationales, régionales et continentales, une bonne base pour une programmation efficace des activités de renforcement des capacités.
- Le renforcement des cadres nationaux et régionaux en vue de la coordination des activités en matière de renforcement des capacités et de gestion de l'assistance au développement.
- L'élaboration, l'évaluation et la supervision communes des programmes de renforcement des capacités dans l'un quelconque des six compétences essentielles de la Fondation.
- Des séminaires et programmes communs de gestion des connaissances pour asseoir la culture du partage de connaissances par les centres d'analyse de politiques et les principales institutions d'élaboration de politique dans la fonction publique africaine.

Pendant la période couverte par le PSMT II, l'ACBF travaillera en collaboration avec l'Institut de la Banque mondiale ainsi que d'autres organisations intéressées, en vue du lancement d'un programme de partenariat similaire (mais pas identique) à l'AFRITAC, en tirant les leçons des expériences passées et en ciblant les domaines de formation et les parties prenantes, en vue du renforcement de la complémentarité avec les AFRITAC.

Encadré 3.2: ORIENTATIONS DE POLITIQUES OPERATIONNELLES

Pendant la période de mise en oeuvre de ce Plan, l'ACBF mettra à jour son guide d'opérations en vue d'y intégrer les politiques ayant émergé au cours de la mise en oeuvre du PSMT I, dans le but d'orienter et de renforcer les activités du programme. A cet effet, dans le cadre des orientations de politiques opérationnelles dans la mise en oeuvre de ce Plan, elle mettra un accent particulier sur les points suivants :

- Les profils de capacités et les stratégies aux niveaux national et régional, ainsi que les cadres existants en vue du développement national et régional, en tant que bases de planification et de programmation des activités de renforcement des capacités.
- Le rôle de leader ainsi qu'une collaboration effective avec les partenaires dans l'élaboration des stratégies et plans d'action de renforcement des capacités aux niveaux national et régional.
- Un rôle actif et orienté vers un but précis dans l'assistance apportée aux pays en vue de définir les besoins en matière des capacités liées à leurs initiatives de développement, surtout en ce qui concerne les programmes de réduction de la pauvreté.
- Le soutien aux processus consultatifs en matière d'élaboration de stratégies de renforcement des capacités, ainsi que de planification et de programmation des actions.
- La mise en place de partenariats et de systèmes de partage d'information avec les institutions ayant un mandat de renforcement des capacités pour l'établissement de synergies à travers des interventions et programmes communs.
- Le renforcement des programmes de partenariat en cours et l'encouragement en vue de l'émergence de nouveaux programmes.
- La forte promotion de la coopération financière dans la mise en oeuvre des programmes à travers le co-financement, les arrangements pour des financements parallèles et des financements de contre partie.
- La promotion permanente de la collaboration et de l'appui mutuel entre les institutions bénéficiant du financement de l'ACBF à travers la création des réseaux nationaux des institutions financées par l'ACBF, entre autres instruments.
- L'encouragement des centres de politiques financés par l'ACBF afin qu'ils soient plus présents et jouent un rôle d'avant-garde dans l'analyse de l'environnement national et de l'élaboration du cadre des politiques.
- Une plus forte diffusion de connaissances générées à partir des opérations de l'ACBF à travers ses séries de publications et activités, ses programmes d'échange d'informations entre les institutions, les activités communes avec les institutions partenaires, la participation aux réunions de concertation et de coordination en matière des actions des donateurs, à travers les médias et les activités de relations publiques.

III.4 PRIORITES ET PROGRAMMES STRATEGIQUES 2007 - 2011

III.4.1 Aperçu général

En fixant ses objectifs stratégiques dans le plan 2007 - 2011, l'ACBF a été guidée par les éléments suivants :

- La pertinence continue de la vision et des orientations stratégiques qui sous-tendent le PSMT I 2002 - 2006, mis en évidence par la cohérence des décisions politiques prises par les organes dirigeants ;
- La nécessité d'un équilibre dynamique et stratégique entre la continuité et l'innovation permettant à la Fondation d'adopter de manière systématique les idées nouvelles en matière de développement ainsi que l'évolution des priorités et des approches en matière de renforcement des capacités en les intériorisant dans son fonctionnement,
- La nécessité d'aider de manière décisive à mettre en œuvre la résolution de l'Union africaine qui déclare la décennie 2002-2011 « Décennie pour le renforcement des capacités en Afrique », dans un contexte où le continent s'efforce d'atteindre les OMD dans un délai raisonnable.

Le choix des programmes et projets spécifiques qui seront mis en œuvre pour atteindre les objectifs de ce plan sera déterminé par les plans d'action annuels, et en fonction des considérations suivantes, entre autres :

- a) Compte tenu de la pertinence continue des compétences essentielles de la Fondation sur lesquels porte le PSMT I, tous les projets et programmes conçus dans le cadre du PSMT II devraient rentrer dans le cadre des six compétences essentielles de la Fondation, en particulier :
- Analyse et gestion de la politique économique
 - Gestion et responsabilité financières
 - Administration et gestion des affaires publiques
 - Renforcement des statistiques nationales et des institutions statistiques
 - Renforcement des capacités d'analyse des parlements nationaux et des institutions parlementaires
 - Professionnalisation de l'expression du secteur privé et de la société civile

Le PSMT 2007-2011 retient tous les six compétences essentielles dans pour sa mise en œuvre pour un certain nombre de raisons dont les principales sont les suivantes :

- La décision prise par les organes dirigeants de l'ACBF (Conseil des gouverneurs et Conseil d'administration), compte tenu de l'acuité des besoins en matière de capacités du continent.
- La pertinence et la validité continue du cadre du PACT pour les besoins en capacités de l'Afrique, telles qu'amplement démontrées par les travaux du Groupe d'études des opérations de la Banque mondiale sur le développement des capacités en Afrique (voir Rapports du 13 janvier et du 4 avril 2005).
- La nécessité de maintenir une plate-forme prévisible, apportant des réponses systématiques, précises et structurées aux besoins en capacités du continent et demeurant cohérent pendant un temps raisonnable, compte tenu du fait généralement admis que le renforcement des capacités en Afrique est un défi à long terme (constance des politiques dans le temps).

- La forte cohérence des compétences essentielles avec les points d'entrée proposés dans les rapports du Groupe d'étude des opérations de la Banque mondiale et les domaines d'intervention proposés pour ce qui est des besoins en capacités de l'Afrique sur lesquels la Commission pour l'Afrique du gouvernement britannique a beaucoup insisté dans son rapport d'avril 2006.
- La répartition des demandes d'intervention en matière de renforcement des capacités, telles que reçues des pays et des institutions régionales par la Fondation.
- Une réponse adéquate aux besoins en capacités, nécessaire pour une application efficace des programmes de renforcement des capacités du NEPAD, rentrant dans le cadre de la collaboration entre l'ACBF et cette organisation, ayant fait l'objet d'un protocole d'accord signé le 14 janvier 2004.

La Fondation pourrait cependant ne pas intervenir dans tous les compétences essentielles dans chaque pays, étant principalement guidée par la nécessité de maintenir un équilibre adéquat, adapté aux parties prenantes, propre au pays concerné et dynamique, qui prend en compte le profil actuel du pays en capacités et la disponibilité des ressources (y compris celles du cofinancement). Il y aura également une réorientation des priorités sur le plan opérationnel dans chaque compétence essentielle, afin d'accorder plus d'attention aux interventions, comme l'indique l'Annexe 7.

(b) L'on veillera surtout à adapter les interventions aux besoins en capacités des pays, y compris des communautés locales, pour atteindre la plupart des OMD, et aux exigences de la mise en œuvre efficace des programmes de réduction de la pauvreté, en particulier des DSRP - pays.

(c) Les interventions viseront à lever les obstacles systémiques à la participation des femmes au processus de formulation des politiques dans les pays et à la prise de décisions dans les principales institutions nationales, régionales et continentales.

(d) Les programmes et les projets contribueront à la mise en œuvre des programmes de renforcement des capacités du NEPAD, et par conséquent à l'application effective du programme de collaboration entre l'ACBF et le NEPAD¹². (L'ACBF et le NEPAD ont signé le 14 janvier 2004, un protocole d'accord à travers lequel la mise en œuvre des programmes de renforcement des capacités du NEPAD incombe à l'ACBF)

(e) Les besoins en capacités des pays sortant de conflit recevront une attention particulière afin de permettre à la Fondation de contribuer efficacement avec les autres partenaires au développement à restaurer les processus fondamentaux de prises de décision et les services publics essentiels.

(f) Les interventions seront évaluées sur la base de leurs résultats et impacts, ce qui contribuerait davantage à situer les mesures de performance de la Fondation au-delà des apports et des rendements.

(g) Lors de la mise en œuvre du plan, l'on se penchera sur les recommandations faites par les organes dirigeants de la Fondation et les parties prenantes concernant en particulier les éléments suivants :

- La nécessité d'un cadre de mesure de performance basée sur les résultats ;
- La nécessité d'opérer un changement en faveur des interventions basées sur les programmes pour maximiser leur impact ;
- La nécessité de soutenir davantage les institutions et réseaux nationaux ;
- La nécessité d'améliorer la mise en œuvre des programmes de gestion des connaissances et de faire en sorte que les activités soient surtout orientées vers la demande ;
- La nécessité pour les organes dirigeants de l'ACBF de s'approprier davantage la Fondation

Dans tous les cas, la dimension liée à la problématique du genre et l'aptitude à créer et maintenir des capacités constitueront toujours un thème transversal.

Encadré 3.3

INTEGRATION DE LA PROBLEMATIQUE DU GENRE

Dans le cadre de ce plan, l'ACBF intégrera les questions de genre dans ses opérations en vue de promouvoir une croissance effective et la réduction de la pauvreté à travers le développement inclusif des capacités humaines – les capacités des hommes et des femmes sur une base égalitaire – et l'égalité de chance dans la carrière et l'évolution professionnelles. Cela signifie que les hommes et les femmes ont équitablement voix au chapitre dans le processus de développement aux niveaux communautaire, régional, national, continental et mondial. Cela signifie également que les hommes et les femmes ont équitablement accès aux opportunités de croissance et de développement, que les deux ont également accès aux ressources de développement et à leur contrôle, et que les deux ont accès aux opportunités de renforcement des capacités. Dans le cadre de la programmation politique et opérationnelle, les actions de la Fondation dans la mise en oeuvre de ce plan seront guidées par les points suivants:

- Accès équitable aux opportunités d'utilisation et de développement des expériences et des compétences des hommes et des femmes.
- Promotion de l'égalité entre l'homme et la femme dans les organes dirigeants et dans l'ensemble du personnel du secrétariat de l'ACBF, des institutions financées par l'ACBF et dans les secteurs publics et privés ainsi dans la société civile bénéficiant des interventions de la Fondation.
- Intégration de l'analyse des questions liées au genre en tant qu'important élément dans l'évaluation et la définition du profil des besoins en matière de capacités.
- Renforcement du savoir-faire, de l'expérience, de la connaissance et de la compétence en matière de questions liées au genre ainsi que la formation des spécialistes en matière des questions de genre, au secrétariat de l'ACBF et des institutions financées par la Fondation, à travers la formation, les échanges de programmes, la documentation et le partage des pratiques à succès, en vue de la mise en oeuvre efficace de ce plan.
- Illustration, partage et diffusion systématique des bonnes pratiques dans les interventions prenant en compte les questions de genre dans le renforcement des capacités par le département de la gestion des connaissances et d'appui au programme, en étroite collaboration avec les Zones d'opérations et le département des opérations de formation; des efforts seront déployés pour renforcer les capacités dans les institutions financées par l'ACBF dans la réalisation des activités prenant en compte les questions liées au genre dans leurs plans d'action annuels.
- Partage des expériences et collaboration avec les institutions partenaires ayant réalisé des progrès significatifs dans ce domaine pour l'élaboration des instruments de renforcement des capacités tenant compte des questions de genre.

Les interventions à réaliser dans le cadre de ce plan seront intégrées dans les projets et programmes mais seront également spécifiques à ces projets et programmes. Dans ce dernier cas, les projets et les programmes s'adresseront spécifiquement aux femmes en vue de resserrer l'écart entre les genres. Les exercices de élaboration des projets et des programmes devront s'assurer que:

- Toutes les questions de genre, y compris les rendements, les résultats et les effets attendus seront systématiquement identifiées et intégrées.
- Les parties prenantes bénéficiant des connaissances et des expériences en matière de renforcement des capacités tenant compte de la question du genre sont encouragées à participer à l'identification, la conception et l'évaluation des projets et programmes appropriés.
- Les termes de référence de l'élaboration et de l'évaluation des projets ainsi que les missions de supervision reflètent systématiquement les apports et les rendements attendus en matière de genre. Les équipes en mission devront faire preuve de connaissances et d'expérience en matière d'égalité entre l'homme et la femme.
- Les missions d'élaboration, d'évaluation et de supervision des projets devront consulter équitablement les parties prenantes et les bénéficiaires homme et femmes.
- L'égalité homme-femme est promue entre les bénéficiaires des programmes de développement, les participants aux ateliers, séminaires et conférences; les membres des comités de travail; les présidents des comités ainsi que les membres d'autres structures institutionnelles, en vue de la gestion organisationnelle au niveau de la Fondation et des institutions financées par cette dernière.
- Des efforts seront déployés en vue de s'assurer que, dans la conception des activités de soutien au programme et surtout lors des ateliers, séminaires et conférences, les hommes et les femmes participent équitablement en qualité de d'orateurs, de présidents, d'intervenants et de rapporteurs.

III.4.2 Programmes et projets prioritaires

Les programmes et projets prioritaires proposés dans ce plan se focalisent sur les besoins en capacités à moyen et à long terme, mais répondent également aux besoins immédiats de la mise en œuvre efficace des politiques et programmes à court terme, y compris les DSRP, les projets de dépenses à moyen terme, entre autres. Le PSMT II raffinerait les stratégies opérationnelles de la Fondation, par le biais des plans d'action annuels, et entre autres, par les mesures suivantes :

- Un équilibre dynamique et à contenu spécifique, entre les programmes-pays et les interventions basées sur les projets.
- Une gestion des programmes nécessitant que la Fondation entre plus intensément en interaction avec les parties prenantes en évaluant la qualité des produits et services des programmes ainsi que leur impact, en procédant à des échanges d'expériences pour orienter la conception et la mise en œuvre des réformes spécifiques, et en jouant un rôle de premier plan dans les concertations entre les pays.
- Une mesure des performances à l'aune des résultats des interventions et des indicateurs pertinents à mettre en place lors de la conception des projets et programmes.
- Des interventions portant sur les éléments suivants:
 - o Le profil en matière de capacités et le plan d'action des pays.
 - o Le programme-pays
 - o L'appui basé sur les projets ou orienté vers ceux-ci
 - o Les interventions régionales.
 - o Les interventions spéciales
 - o Les programmes de production et d'échanges des connaissances.

III.4.2-1 Instruments d'interventions

Dans le cadre de ce plan, les interventions se feront sur la base de cinq instruments majeurs, à savoir : le profil-pays en capacités (CCP), les programmes-pays (CP), les programmes régionaux (RP), les interventions basées sur les projets ou orientés vers ceux-ci (PB/TI) et les interventions spéciales (SI).

(i) Profil de capacités-pays

Le profil-pays en matière de capacité constitue une forme plus élaborée et plus systématique d'évaluation des besoins en capacité. Il peut mettre l'accent sur un ou plusieurs secteurs ou thèmes principaux, un ministère ou un organe important, et mettre en exergue les principaux atouts ou déficiences en matière de capacités. Il peut conduire à la formulation des programmes de renforcement des capacités impliquant plusieurs donateurs et portant sur plusieurs secteurs nationaux ou sur un secteur précis. Toutefois, le profil-pays en capacités n'oblige pas la Fondation à accroître son appui financier en aval aux programmes et projets qui en découleraient. Au contraire, en mettant systématiquement celui-ci à la disposition des autres donateurs, la Fondation peut apporter une contribution significative à l'ensemble du processus de renforcement des capacités. Cette opération est pilotée par les Etats avec l'appui technique de la Fondation et d'autres donateurs, et connaît la participation de tous les acteurs internes et externes intéressés. Pour concevoir un programme-pays, il faut généralement que le profil-pays en matière de capacités soit disponible.

(ii) Programme-pays

Le programme-pays ne peut être mis au point qu'au niveau d'un pays, concernant un secteur ou un thème. Il doit répondre à trois exigences:

- *Condition de base*: Ce sont les compétences, les mesures d'incitation, les infrastructures et les informations;
- *Les exigences en vue des meilleures performances, ou pour accroître l'efficacité dans l'utilisation des exigences de bases (les compétences, les mesures incitatives, les infrastructures et les informations)*. Il s'agit des réformes institutionnelles pour une utilisation efficace des capacités, des ressources et des programmes d'échanges de connaissances afin d'introduire les meilleures pratiques et faire de l'institution un organisme d'apprentissage et d'innovation.
- *Exigence en vue de la responsabilité et de la transparence dans les opérations afin d'obtenir des résultats et des services de qualité supérieure*. Il s'agit des programmes de responsabilité et de transparence ainsi que ceux de gestion et de mesure de performance.

Le programme-pays comprend les éléments suivants :

- Les interventions en vue de renforcer l'efficacité du noyau du secteur public.
- Les réformes institutionnelles y compris les mesures incitatives.
- L'appui pour plus de responsabilité et de transparence.
- L'intervention en vue de renforcer les capacités pour la planification stratégique et la formation des dirigeants.
- La génération et le partage des connaissances.

(iii) Interventions basées sur les projets/ Interventions ciblées

Elles s'appliquent aux cas où les besoins de capacités identifiés ne peuvent pas être satisfaits au moyen des programmes-pays. Ce type de besoins sera couvert par des projets dans le cadre d'interventions ciblées.

(iv) Organismes et réseaux régionaux

Ce plan à moyen terme renforcera les institutions régionales et sous-régionales afin de réaliser les économies d'échelle pour ce qui est des interventions entre les pays et satisfaire les besoins en capacités pour la production des biens publics régionaux produisant des effets directs sur les capacités du noyau du secteur public en matière de gestion de la politique de développement, de la bonne gouvernance et de la réduction de la pauvreté. Ces institutions comprendront le NEPAD et le Parlement panafricain dont la Fondation renforce actuellement les capacités, les organismes régionaux de recherche en matière de politiques, de formation et de plaidoyer ainsi que les réseaux régionaux dans le domaine de l'éducation, de l'échange de connaissances et d'informations, les communautés de partage en matière de bonne gouvernance et de pratiques de développement. Les instruments qui seront utilisés pour réaliser ces interventions comprendront, les réformes institutionnelles, l'analyse des politiques et programmes, la conception et la mise en œuvre de programmes de suivi et d'évaluation, la formation et l'analyse des questions relatives à l'égalité des genres, la prévention et la gestion des conflits, la gestion des performances et les activités de mise en réseau et d'échange des connaissances, y compris le partage des meilleures pratiques en matière de sensibilisation sur le VIH/SIDA et la prise en charge de cette pandémie.

(v) Interventions spéciales

Enfin, en ce qui concerne les opérations du programme, la Fondation s'appuiera sur les acquis du PSMT I 2002 – 2006 pour mener des interventions spéciales pendant la durée de ce plan à moyen terme. Dans ce cadre, elle se penchera sur les besoins en capacités suivants, entre autres :

- Réforme institutionnelle et de reconstruction dans les pays sortant de conflit ainsi que dans les pays dont les ministères économiques et les institutions politiques sont mal équipées.
- Gestion des conflits
- Réforme universitaire
- Développements liés à l'égalité entre l'homme et la femme
- Renforcement des capacités pour la prise en charge du VIH/SIDA dans le secteur public.
- Négociation commerciale et l'élaboration des politiques
- Système de gestion des performances

Renforcement des capacités dans les pays africains sortant de conflit :

Dans le cadre de ce plan, la Fondation assistera davantage les pays déchirés par la guerre afin de les aider à rétablir leurs capacités. L'on accordera une attention particulière au renforcement du dialogue entre les parties prenantes, au processus consultatif ainsi qu'au renforcement des capacités pour une gestion transparente, responsable et équitable des ressources publiques, y compris les ressources naturelles.

Programmes de réforme universitaire : Les interventions dans le cadre des programmes de réforme et de réhabilitation de l'enseignement supérieur seront surtout réalisées sur une base régionale ou continentale dans le cadre du programme de coopération avec l'Association des Universités africaines (AUA) et par l'appui direct à chaque institution, selon la nature des besoins en capacité identifiés. S'agissant de l'AUA, les interventions de la Fondation porteront sur les besoins exprimés dans son plan stratégique pour la période 2003-2010. En particulier, les interventions aideront à : (i) renforcer l'appui aux institutions africaines d'enseignement supérieur dans leurs principales fonctions qui sont l'enseignement, la recherche et le service à leurs communautés ; (ii) accroître l'impact du monde universitaire en Afrique et de ses institutions sur les concertations aux niveaux national, régional et mondial ; (iii) renforcer l'efficacité dans la gestion de l'AAU par une mise en œuvre efficace des programmes. A cet effet, l'appui de la Fondation permettra de promouvoir et de faciliter la mise en réseau, la coopération et l'échange d'expérience en matière d'enseignement et de recherche entre les universités africaines et non africaines, de former les dirigeants, d'améliorer la gestion institutionnelle et le cadre de l'enseignement supérieur en Afrique, et d'améliorer le système de gestion et l'efficacité de l'Association.

Genre, politiques publiques et résultats en matière de développement en Afrique : Pour réaliser des progrès en vue d'atteindre les OMD, l'Afrique doit faire de l'égalité entre l'homme et la femme, un objectif majeur. L'égalité des genres étant une question transversale dans le processus de développement, il est désormais indéniable qu'est menacée de péril toute initiative dans ce domaine qui ne tient pas compte de la problématique du genre. La mise en œuvre du PSMT II (2007-2011) visera à mieux sensibiliser les populations sur cette question en Afrique. Lors de la mise en œuvre du premier plan à moyen terme (2002-2006), la Fondation s'est efforcée à permettre aux organisations féminines de s'exprimer, dans le but d'accroître le rôle des femmes dans le processus de prise de décision au niveau national.

Pendant la durée de ce plan, la Fondation appuiera les efforts visant à responsabiliser les femmes et à réaliser l'égalité des genres. Elle contribuera à intégrer la problématique du genre dans les budgets nationaux, les programmes des dépenses publiques, et les processus et programmes de réduction de la pauvreté. Elle encouragera activement les programmes de développement visant à responsabiliser les femmes et renforcera les processus et mécanismes institutionnels aidant à accroître leur influence dans les programmes de renforcement des capacités et de gestion du développement, et mettra en place des indicateurs de suivi du rôle des femmes dans les programmes spécifiques de développement en aidant à produire et mettre à en œuvre des données éparses sur la question. Parmi les autres domaines d'appui, il y a des réformes institutionnelles visant à promouvoir l'égalité de droit entre l'homme et la femme et à renforcer les processus et moyens de résoudre le problème persistant de l'inégalité entre l'homme et la femme, et les réformes visant à promouvoir l'évaluation de la prise de conscience sur le problème de l'égalité des genres ainsi que la conception et l'intégration des plans d'action y relatifs dans les projets et

programmes de développement pour faciliter une participation accrue des femmes dans le processus de développement.

VIH/SIDA et capacités du secteur public : En collaboration avec l'ONUSIDA, la Fondation a mené en 2003 une étude sur "l'impact du VIH/SIDA sur les capacités du secteur public en Afrique subsaharienne". Cette étude visait à évaluer l'ampleur de la perte de capacités due au VIH/SIDA dans les ministères économiques et les institutions publiques et à recommander des stratégies appropriées pour tisser les filets de sécurité en vue de protéger les capacités vitales dans le secteur public. Les résultats de cette recherche ont été très instructifs et serviront d'orientation en vue d'une assistance spécifique aux pays dont les secteurs publics sont durement frappés par la pandémie du VIH/SIDA. Cette assistance se traduira par des programmes accélérés de formation, des appuis techniques directs (à court terme) des TAP-NET de la Fondation, la création des CLK-NET dans tous ces pays, afin de permettre au groupe des analystes de politiques, aux chercheurs et autres professionnels du développement de s'impliquer dans les processus décisionnels, et de créer des réseaux de services publics avec des points d'accès aux meilleures pratiques en matière de stratégies de prise en charge du VIH/SIDA en milieu professionnel entre autres.

L'Afrique subsaharienne est la région du monde la plus touchée par le VIH/SIDA. Vingt-neuf (29) pays de la région sont durement frappés par la pandémie contre seulement trois (3) en Asie et deux (2) en Amérique latine et aux Caraïbes. L'espérance de vie dans les 29 pays est actuellement estimée à 47 ans soit 7 ans de moins par rapport à la situation qui aurait prévalu en l'absence de cette pandémie.

III.4.2-2.5 Activités de gestion des connaissances et d'appui aux programmes

(a) Programmes de production et d'échanges des connaissances

Pour rattraper le retard qu'accuse le continent en matière de développement, l'économie basée sur les connaissances doit jouer un rôle de premier plan. Il est nécessaire d'encourager la recherche appliquée et de renforcer les institutions permettant de développer les aptitudes, les centres de gestion des connaissances et les programmes de production et d'échange des connaissances, pour promouvoir de manière vigoureuse la culture d'une documentation systématique présentant les pratiques qui ont marché et celles qui ont échoué. Les décideurs, les praticiens du développement et instituts d'analyse des politiques ont besoin d'une base de connaissances facilement accessible afin d'avoir accès aux meilleures pratiques permettant d'éviter les écueils dans la gestion des politiques de développement, ainsi que des centres ou réseaux de connaissances apportant des réponses aux questions posées, ou des orientations vers les meilleures pratiques identifiées sur le continent et ailleurs. Le continent doit également relever le niveau de motivation dans les efforts visant à soutenir l'application continue des nouvelles connaissances pour permettre aux institutions de saisir les chances de s'améliorer et de se développer. Pour leur croissance, les économies africaines ont absolument besoin d'intrants basés sur les connaissances, leur permettant de participer efficacement aux activités de développement sur la scène mondiale d'aujourd'hui. L'accès à l'information et aux connaissances et l'aptitude à les mettre en application sont également aussi vitaux que les autres ressources nécessaires au développement. Le continent a besoin d'institutions et de ressources humaines capables de passer en revue les activités de développement et de documenter de manière adéquate les idées et les pratiques ayant connu un succès ou un échec ailleurs afin que les pays évitent les erreurs déjà corrigées. Il a également besoin d'institutions capables d'aider les pays africains à appliquer les connaissances mondiales aux conditions locales, même si le continent ne doit pas rester un utilisateur passif des informations et connaissances produites ailleurs. Il doit également participer activement à la production et à l'échange de ses propres connaissances. C'est à cet effet que le système de gestion des connaissances de la Fondation doit apporter des réponses et contributions adéquates.

Pendant la durée de ce plan, les activités du système de gestion des connaissances seront consolidées et quelques produits nouveaux y seront ajoutés. La conception des indicateurs de performance pour les interventions en matière de renforcement des capacités constituera le point focal des programmes de gestion des connaissances. Celle-ci se fera en collaboration étroite avec les autres acteurs sur le terrain.

Les programmes basés sur les connaissances qui seront exécutés pendant la mise en œuvre du plan comprendront les éléments suivants :

Réseaux des connaissances : Les réseaux de connaissances sont d'une importance capitale pour le système de gestion de connaissances de la Fondation. Ces réseaux sont actuellement constitués de six réseaux de connaissances (TAP-NET), de cinq réseaux nationaux de connaissances (CLK-NET), du Forum des instituts africains d'analyse de politiques et d'un réseau des décideurs économiques et financiers africains qui sera mis sur pied pendant la mise en œuvre de ce plan.

Les TAP-NET sont des réseaux de connaissances mondiaux créés pour fournir des intrants basés sur les connaissances, afin d'améliorer la qualité des opérations de projets et programmes de l'ACBF. Pendant la durée de ce plan, leurs activités seront davantage renforcées. L'on assurera un meilleur équilibre géographique, linguistique, fonctionnel et en matière de parité homme-femme entre les membres. Il y aura également une intégration plus étroite par rapport aux activités opérationnelles et une synergie avec les initiatives connexes menées par d'autres acteurs et réseaux de connaissances.

Trois CLK-NET sont déjà opérationnels au Burkina Faso, au Ghana et au Sénégal. Deux autres, au Cap vert et au Kenya, lanceront leurs activités en 2006. Pendant la durée de ce plan, la Fondation créera d'autres réseaux de connaissances et améliorera l'efficacité de leurs opérations.

Opérations et recherche thématique : Pendant la durée de ce plan, le système de gestion de connaissances continuera à soutenir les opérations et la recherche thématique pour orienter la conception et la gestion des projets et programmes et fournir aux décideurs des informations sur les meilleures pratiques. La recherche documentera et fournira des données pertinentes et mises à jour sur les questions de développement et de renforcement des capacités.

La conduite de cette activité se fera par des groupes de recherche thématique au niveau du Secrétariat de la Fondation et les réseaux des connaissances, en collaboration avec les anciens et les nouveaux réseaux de recherche et d'analyse de politiques tel que le Consortium africain pour l'analyse économique, le Conseil pour le développement de la recherche économique et sociale en Afrique, l'organisation pour la recherche en sciences sociales en Afrique orientale et australe, la communauté économique de l'Afrique de l'Ouest, l'Association des universités africaines, ainsi que par la recherche et les études politiques conjointes avec les organismes nationaux et régionaux, y compris les partenaires et les institutions bénéficiant de l'appui de l'ACBF. La recherche s'orientera vers les questions liées à la gestion du développement, au renforcement et à l'utilisation des capacités.

En menant ses propres recherches, la Fondation cherchera activement à entrer en partenariat avec d'autres organismes africains et non africains. Elle traquera, réunira, analysera et publiera les résultats des grands travaux de recherche qui relèvent de ses six compétences essentielles. Cette activité facilitera l'accès des pays et des institutions régionales aux résultats des recherches récentes en matière de développement, ce qui leur permettra d'avoir une position informée concernant les options de politiques pertinentes. Ces résultats seront communiqués à travers les publications de la Fondation, les ateliers, et les moyens de communication électronique.

Programme de partage des connaissances des décideurs de haut niveau et gestionnaires de développement : L'application de cet élément du programme n'a pas été très efficace pendant le PSMT I. Le PSMT II cherchera à le relancer en donnant l'occasion (par exemple le Forum des Chefs d'Etat et de gouvernement, des responsables d'entreprises à la retraite, etc.) d'extraire et exploiter l'expérience et les connaissances tacites des anciens responsables de l'Etat, chefs d'entreprises et chefs de communautés afin que ces expériences et connaissances servent aux jeunes.

Publications : Pendant la durée du plan, la Fondation continuera à publier, entre autres :

- Le journal trimestriel de la Fondation en version française et anglaise ;

- Les ouvrages illustrant les meilleures pratiques ;
- Les documents hors-série
- Les documents de travail de l'ACBF
- Les notes de leçons
- Les extraits de recherches africaines (en collaboration avec l'Association des universités africaines)
- Les rapports des ateliers

Création des sites Internet, de portails et de bases de données: Pendant la durée de ce plan, la Fondation continuera à améliorer le contenu de ses sites Internet et mettra à jour ses bases de données et son annuaire pour renforcer les canaux de publication et l'accès aux produits et services en matière de connaissances.

Annuaire des professionnels africains de gestion du développement : En 2004, la Fondation a lancé une édition en ligne de l'annuaire des professionnels africains de la gestion du développement devant servir dans ses activités opérationnelles et aider les Etats, les partenaires au développement de l'ACBF, les agences des Nations unies et d'autres organismes de gestion du développement, de même que les particuliers ayant besoin de consultants ou d'experts sur les questions relatives au développement économique et social de l'Afrique. Cette base de données comprend les professionnels, les chercheurs et activistes africains, entre autres, impliqués dans les questions de gestion du développement sur le continent. L'accent est surtout mis sur les personnes vivant et travaillant en Afrique et sur les experts africains de la diaspora, intervenant directement dans les initiatives de gestion du développement, la recherche, l'analyse des politiques et le plaidoyer. L'annuaire sera régulièrement mis à jour et plus largement distribué pendant la durée de ce plan.

Systèmes de suivi des projets et programmes : La Fondation continuera à affiner son système de suivi en ligne des opérations afin de fournir des informations sur le statut des opérations, les propositions de projets et programmes qui lui sont soumises pour étude, ainsi que sur les critères de choix des projets et programmes. Le système permet aux promoteurs de projets et autres parties prenantes de suivre les progrès réalisés dans le traitement de leur demande d'appui adressée à l'ACBF. Il fournit des informations sur le portefeuille actuel de la Fondation et le statut des programmes et projets proposés sur cinq rubriques, à savoir les projets nationaux, les programmes nationaux, les projets régionaux, les dons SAFEWIND et les dons catalyseurs, et les programmes de gestion des connaissances.

Réseaux des décideurs économiques et financiers : Dans le cadre de son programme visant à soutenir l'émergence d'économies basées sur les connaissances en Afrique, la Fondation renforcera les opérations des réseaux des décideurs économiques et financiers (EFNET) qui sera créée en 2006. EFNET est un groupe d'échange d'informations et de connaissances entre décideurs économiques et financiers africains de haut niveau et autres acteurs du développement. Ce réseau vise à promouvoir le dialogue, l'échange d'informations et de connaissances (y compris les meilleures pratiques pouvant être dupliquées) en matière de prise de décisions et de leur application, de même que d'appui à la formation continue. Ce réseau de connaissances offrira une plate-forme pour corriger les défaillances en matière d'information et de connaissances.

Forum de débats en ligne sur le renforcement des capacités : Pour recueillir des données sur le développement et mieux élaborer ses programmes en permettant à un plus grand nombre d'acteurs du développement de contrôler ses opérations et aux parties prenantes et institutions partenaires d'avoir un cadre d'échanges et de dialogue réguliers sur les questions de renforcement des capacités du continent, l'ACBF a lancé en 2005 un forum de discussions de ligne sur le renforcement des capacités. Le Secrétariat de la Fondation jouant le rôle de modérateur. Ce Forum deviendra une plate-forme majeure de débats et d'échange d'informations pendant la durée du plan.

2-2.5.b Activités d'appui aux programmes

Pendant la durée du plan, les activités d'appui aux programmes seront menées en tant que composantes de programmes et projets spécifiques en vue de renforcer les capacités institutionnelles du Secrétariat de la Fondation, y compris l'amélioration des aptitudes des agents, et d'aider à mettre en œuvre les activités de collaboration et de vulgarisation. Les principales composantes des activités d'appui aux programmes sont les ateliers, les séminaires et conférences, le programme de développement professionnel, l'amélioration de la formation, la vulgarisation et la promotion institutionnelle.

Ateliers, conférences et séminaires : Ils seront organisés dans le cadre des activités de conception des programmes en tant qu'activités d'échange des connaissances, d'expériences et de meilleures pratiques et dans le but d'examiner plus amplement les questions spécifiques relatives au renforcement des capacités ou la gestion du développement dans les compétences essentielles de la Fondation. Ils seront organisés directement par l'ACBF en coopération avec les institutions partenaires. Il est recommandé aux personnels de l'ACBF de prendre part aux activités similaires devant être organisées par ces dernières.

Programmes professionnels de développement : Un programme professionnel de développement (PDP) sera institué et mis en œuvre pendant la durée du plan. Son objectif sera de réunir une équipe de professionnels hautement qualifiés (alliés de l'ACBF) disposant du savoir-faire en matière de conception et de gestion des opérations de renforcement des capacités et des systèmes de gestion des connaissances dans tous les compétences essentielles de la Fondation, susceptible de renforcer les capacités du Secrétariat et fournir à l'ACBF et à ses parties prenantes une base de consultants et d'agents.

Renforcement du personnel – formations interne et externe : Pendant la durée du plan, la Fondation améliorera la formation du personnel pour lui permettre d'accroître ses compétences et de continuer à être imprégné des changements et innovations, ce qui lui permettrait d'être bien outillé pour appliquer les meilleures pratiques aux opérations, l'administration et la gestion des ressources humaines et financières. La formation se fera par des programmes structurés, des voyages d'études, des missions de reconnaissance, des nominations à des postes définitifs, des programmes d'échange et la connaissance des langues de travail de la Fondation.

Vulgarisation : Pendant la durée du plan, l'ACBF renforcera ses programmes de vulgarisation et améliorera sa visibilité auprès des parties prenantes. La cellule de vulgarisation logée au bureau du Secrétaire exécutif disposera des ressources adéquates pour mener efficacement ses activités.

Promotion des institutions : Pour créer un cadre adapté pour ses opérations, la Fondation continuera à renforcer ses systèmes, ses processus et procédures de fonctionnement liés à:

- L'administration et la gestion des ressources humaines;
- La gestion financière et la responsabilité;
- Les opérations de projets et programmes; et
- La plate-forme et les technologies de l'information et de la communication.

Parmi les autres domaines d'intervention qui contribueront à améliorer les institutions, l'on aura :

- L'amélioration des processus de fonctionnement pour accroître l'efficacité du Secrétariat;
- L'amélioration des qualités des dirigeants à tous les niveaux de responsabilité au Secrétariat de l'ACBF par la formation de ceux-ci notamment en matière de communication;
- Le renforcement du lien entre les programmes de gestion des connaissances et les activités opérationnelles;
- L'organisation des réunions régulières de concertation et de contrôle des opérations, de gestion des connaissances et des services d'appui pour améliorer l'enrichissement et la formation mutuels ainsi que l'efficacité opérationnelle et l'efficacité globale du Secrétariat de la Fondation;
- L'intériorisation des systèmes et de la culture de gestion des performances orientées vers les résultats; et

- L'amélioration des procédures internes de contrôle en cours visant à rehausser le niveau d'efficacité en matière d'approvisionnement et de respect des politiques et procédures administratives et financières du Secrétariat de l'ACBF et des projets et programmes.

Programmes de partenariat : Pendant la période de mise œuvre du plan, la Fondation renforcera son partenariat et ses programmes de coopération avec les institutions partenaires. Le portefeuille en augmentation rapide des programmes de partenariat comprend des activités de collaboration avec le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), la Commission de l'Union africaine, la Commission des Nations unies pour l'Afrique (CEA), le Centre africain de formation et de recherche en administration pour le développement (CAFRAD), l'Institut de la Banque mondiale (WBI), l'Agence canadienne pour le développement international (ACDI), les Centres régionaux africains d'assistance technique (AFRITAC) le FMI, l'Association des universités africaines (AAU), les différentes universités et centres de recherche en matière de politique, africains et non africains, le Réseau de Développement mondial (RDM), l'Institut du FMI, le Consortium pour la de recherche économique en Afrique (CREA), le centre de développement de l'OCDE, le Centre européen pour la gestion de la politique de développement (ECPM), le Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique (CODESRIA), l'organisation pour la recherche en sciences sociales en Afrique de l'Est et australe (OSSREA), l'Organisation internationale pour les migrations (OIM), la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), le Département des Nations unies pour les affaires économiques et sociales (UNDESA), et InWent, parmi tant d'autres. Le partenariat sera activement renforcé avec la société civile et les réseaux du secteur privé nationaux, régionaux et continentaux, appuyant la gouvernance participative et responsable en Afrique sub-saharienne.

III.5 BESOINS DE FINANCEMENT DU PLAN

III.5.1 Besoins de financement

Les besoins de financement de ce plan sont présentés en trois scénarios. Les tableaux III.Ia-c présentent le montant des ressources nécessaires pour chacune des principales composantes. Le scénario II présente une enveloppe de financement optimal pour le plan, étant donné que l'option I constituerait une entrave sérieuse aux réalisations des objectifs du plan, au vu des besoins de capacités auxquels il doit faire face. Quant au scénario III, bien qu'il fournisse le coup de pouce financier ardemment souhaité en vue d'une réaction adéquate aux problèmes de besoins en capacités présentés dans le plan, les ressources qui lui sont nécessaires pourraient s'avérer difficiles à mobiliser. Par conséquent, le scénario II présente des exigences optimales de financement pour la mise en œuvre effective du plan. Ainsi, la Fondation aura besoin d'un financement à hauteur de 350 millions \$EU pendant la période de cinq ans allant de 2007 à 2011. Les interventions-pays représenteront 42.86% de ce montant, soit un total de 150 millions de dollars E.U. Quant aux interventions régionales, elles occuperont 21.43%, soit 75 millions de dollars E.U. tandis que 5 millions de dollars E.U., soit 1.43% seront consacrés aux interventions spéciales. Les programmes de génération et de partage des connaissances nécessiteront 50 millions de dollars E.U., c'est-à-dire 14.29% des financements requis. L'administration générale, les activités des Conseils, l'équipement et les coûts de développement des programmes requerront un soutien en ressource de 70 millions de dollars E.U. Cette composante représente 20% des financements requis pour ce Plan. Il convient de noter, cependant, que les ressources allouées aux charges purement administratives, aux activités des Conseils et à l'équipement ne représenteront que moins de la moitié de celles consacrées à cette composante, soit 9.71% des besoins de financement du Plan.

Tableau III-1a: UTILISATION ATTENDUE DES FONDS– SCENARIO I

PROGRAMMES		BUDGET	
		Millions de \$EU	(%)
A) INTERVENTIONS AU NIVEAU DES PAYS		120,02	42,86
B) INTERVENTIONS REGIONALES		60,00	21,43
C) PROGRAMMES SPECIAUX		4,00	1,43
(D) GESTION DES CONNAISSANCES		40,00	14,29
(E) ADMINISTRATION GENERALE, ACTIVITES DES CONSEILS, EQUIPEMENT ET COUTS DE DEVELOPPEMENT DES PROGRAMMES			
<ul style="list-style-type: none"> • Administration générale, Activités des Conseils & Equipement 		27,19	9,71
<ul style="list-style-type: none"> • Coûts de développement des programmes 		28,81	10,29
TOTAL		280,02	100,00

Tableau III-1b: UTILISATION ATTENDUE DES FONDS – SCENARIO II

PROGRAMMES		BUDGET	
		Millions de \$EU	(%)
A) INTERVENTIONS AU NIVEAU PAYS		150,00	42,86
B) INTERVENTIONS REGIONALES		75,00	21,43
C) PROGRAMMES SPECIAUX		5,00	1,43
(D) GESTION DES CONNAISSANCES		50,00	14,29
(E) ADMINISTRATION GENERALE, ACTIVITES DES CONSEILS, EQUIPEMENT ET COUTS DE DEVELOPPEMENT DES PROGRAMMES			
<ul style="list-style-type: none"> • Administration générale, Activités des Conseils & Equipement • Coûts de développement des programmes 		34,00	9,71
		36,00	10,29
TOTAL		350,00	100,00

Tableau III-1c: UTILISATION ATTENDUE DES FONDS – SCENARIO III

PROGRAMMES		BUDGET	
		Millions de \$EU	(%)
A) INTERVENTIONS AU NIVEAU PAYS		180,00	42,87
B) INTERVENTIONS REGIONALES		90,00	21,43
C) PROGRAMMES SPECIAUX		6,00	1,43
(D) GESTION DES CONNAISSANCES		60,00	14,28
(E) ADMINISTRATION GENERALE, ACTIVITES DES CONSEILS, EQUIPEMENT ET COUTS DE DEVELOPPEMENT DES PROGRAMMES			
<ul style="list-style-type: none"> • Administration générale, Activités des Conseils & Equipement 		40,78	9,71
<ul style="list-style-type: none"> • Coûts de développement des programmes 		43,22	10,29
TOTAL		420,06	100,00

III-5.2 Stratégies de financement

Le plan sera financé par les contributions des parties prenantes de la Fondation. Les institutions multilatérales seront sollicitées à hauteur de 182 millions \$EU, soit 52 % de l'enveloppe globale tandis que qu'une contribution de 157,5 millions \$EU sera sollicitée des donateurs bilatéraux, soit 45 %. Les pays africains devront contribuer à hauteur de 10,5 millions \$EU, soit 3 % de l'enveloppe financière du plan.

Le financement de ce plan à moyen terme permettra à la Fondation de mettre en exergue la question de la viabilité à long terme de ses opérations qui dépendent dans une large mesure du mode et des sources de financement de ses programmes. Depuis le lancement du PACT, le nombre des membres africains de la Fondation a augmenté de manière significative, de même que les possibilités de co-financement des projets et programmes. Malgré ces progrès, les ressources sont insuffisantes pour soutenir financièrement les opérations de la Fondation. A terme, l'ACBF aura besoin de l'une des deux options suivantes pour assurer sa viabilité : 1) un processus par lequel ses besoins de financement sont satisfaits par un mécanisme prévisible de reconstitution des ressources au début de chaque cycle, contrairement à la session de promesses de financement par laquelle les fonds ont jusqu'ici été mobilisés ; ou 2) une dotation. La dotation complètera le processus par lequel l'ACBF pourra devenir une Fondation dans le sens juridique du terme. Entre temps, pendant que la faisabilité de ces deux options est minutieusement étudiée, ce plan sera exécuté sur la base des ressources annoncées pour lesquelles la Banque mondiale comme toujours exercera un contrôle fiduciaire en tant que gestionnaire délégué de ces fonds.

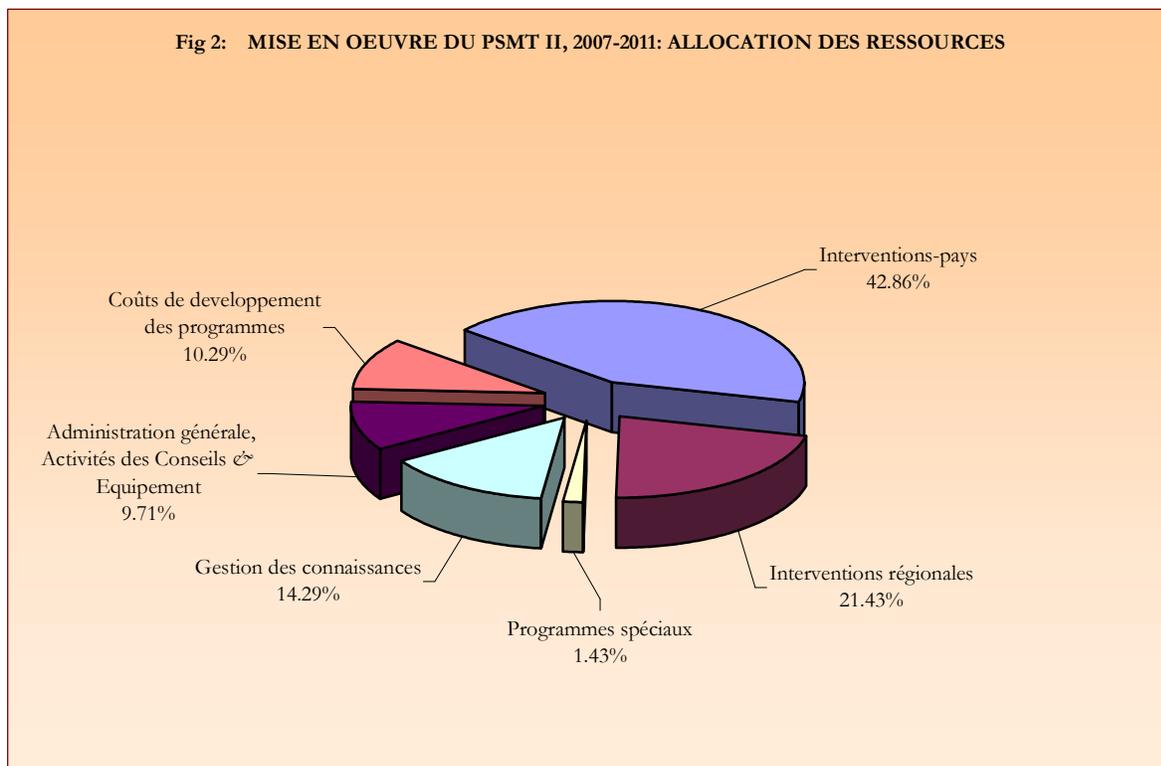


Fig. 3: MISE EN OEUVRE DU PSMT II, 2007-2011: ALLOCATION DES RESSOURCES DE PROGRAMMES & PROJETS PAR COMPETENCE ESSENTIELLE

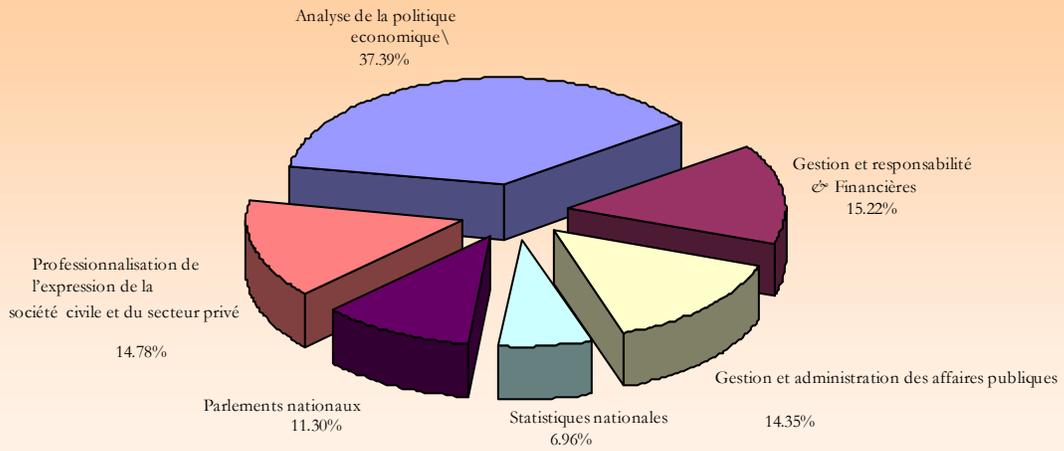


Fig.4: ENGAGEMENTS ET CONTRIBUTIONS DES DONATEURS - PHASE I, PHASE II ET PHASE ACBF-PACT

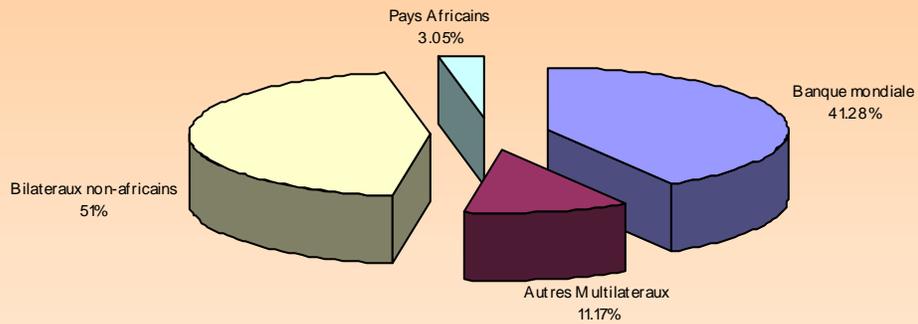


Fig. 5: EXECUTION DU SMTP II, 2007-2011: CONTRIBUTIONS ATTENDUES DES DONATEURS (\$million \$EU)

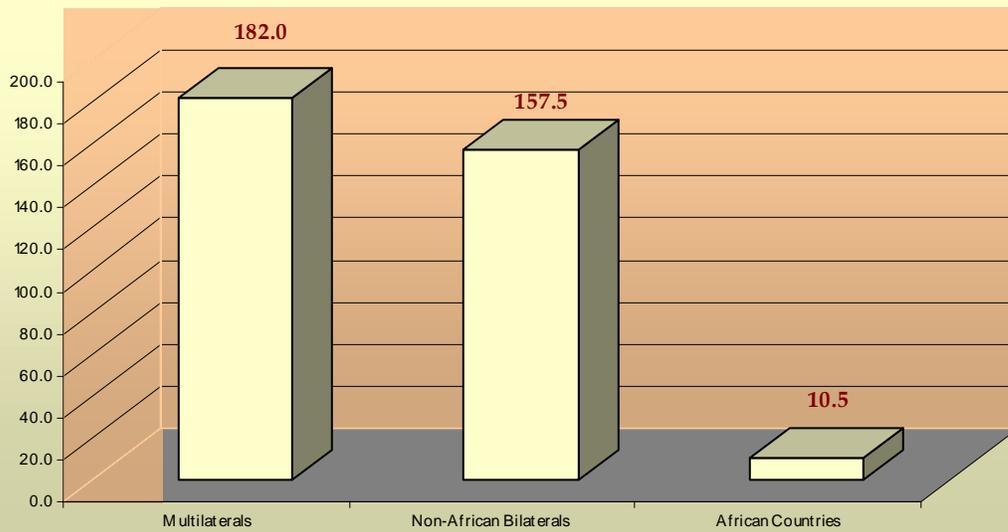


Fig 6: EXECUTION DU SMTP II, 2007-2011: SOURCES DE FINANCEMENT ATTENDUES (%)

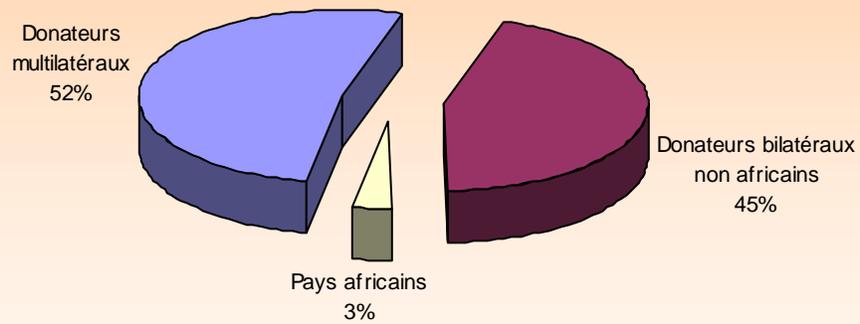


Tableau III.2: REPARTITION A TITRE INDICATIF DES RESSOURCES FINANCIERES ENTRE LES DIFFERENTS PROGRAMMES PRINCIPAUX PENDANT LA PERIODE, 2007-2011

Principaux programmes	Instruments	Pays /institutions couverts	Coûts moyens	Coût total	%
(A) INTERVENTIONS AU NIVEAU DES PAYS					
<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité du noyau de la fonction publique <ul style="list-style-type: none"> ○ Analyse et gestion de la politique économique ○ Gestion et responsabilité financières ○ Administration et gestion des affaires publiques ○ Statistiques nationales et institutions de statistiques ○ Parlements nationaux et institutions parlementaires • Interface et développement participatif <ul style="list-style-type: none"> ○ Interface, dialogue et partenariat entre le secteur public et les acteurs non étatiques ○ Recherche, analyse politique et capacité de plaidoyer de La société civile ○ Réforme institutionnelle en vue de la croissance du secteur privé ○ Gouvernance des entreprises du secteur privé ○ Formation 	- Programmes-pays	20	5,60	112	32
	- Interventions basées sur les projets ou orientées vers ceux-ci	9	1,50	14	4
	- Interventions basées sur les projets ou orientées vers ceux-ci	16	1,50	24	6,86
(B) INTEGRATION REGIONALE, COMMERCE ET BIENS PUBLICS					
<ul style="list-style-type: none"> ○ Renforcement des communautés économiques régionales ○ Institutions sous-régionales d'analyse politique, de formation, de plaidoyer et de gestion des conflits ○ Efficacité opérationnelle des organismes continentaux (NEPAD entre autres) ○ Conception des politiques et négociations commerciales ○ Réseaux régionaux de connaissances ○ Sommets économiques régionaux 	- Interventions basées sur les projets ou orientées vers ceux-ci	20	3,75	75	21,43

<p>(C) PROGRAMMES SPECIAUX</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Prévention et gestion des conflits ○ Réformes universitaires, réhabilitation et travail en réseaux ○ VIH/SIDA et capacité du secteur public ○ Programmes de développement liés au genre 	<p>- Interventions basées sur les projets ou orientées vers ceux-ci</p>	<p>10</p>	<p>0,50</p>	<p>5</p>	<p>1,43</p>
<p>(D) GESTION DES CONNAISSANCES ET APPUI AU PROGRAMME</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Réseaux de connaissances ○ Opérations et recherches thématiques ○ Etudes sur les meilleures pratiques ○ Programme d'échange des connaissances entre les hauts responsables ○ Publications ○ Construction des Sites Internet, des portails et des bases de données ○ Système de gestion des connaissances dans la fonction publique et programme de gouvernance électronique ○ Mise en réseau des institutions ○ Centre d'information en ligne ○ Activités d'appui au programme 	<p>- Interventions basées sur les projets ou orientées vers ceux-ci</p>			<p>50</p>	<p>14,29</p>
<p>(E) OPERATIONS, INVESTISSEMENT ET FONCTIONNEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administration générale, fonctionnement & Investissement • Dépenses de développement des programmes 				<p>34 36</p>	<p>9,71 10,29</p>
<p>(F) FINANCEMENT TOTAL</p>				<p>350</p>	<p>100</p>

**Tableau III.3: UTILISATION ATTENDUE DES FONDS DANS
LES PRINCIPAUX DOMAINES DE COMPETENCE
(En millions de dollars EU)**

PROGRAMMES	BUDGET	
	Millions de \$EU	(%)
(A) COMPÉTENCES ESSENTIELLES		
• Analyse et gestion de la politique économique	86,00	24,57
• Gestion financière et obligation de rendre comptes	35,00	10,00
• Gestion et administration des affaires publiques	33,00	9,43
• Statistiques nationales et institutions de statistiques	16,00	4,57
• Parlements nationaux et institutions parlementaires	26,00	7,43
• Professionnalisation de l'expression du secteur privé et de la société civile	34,00	9,71
B) GESTION DES CONNAISSANCES	50,00	14,29
(C) ADMINISTRATION GENERALE, ACTIVITES DES CONSEILS, EQUIPEMENT ET COUTS DE DEVELOPPEMENT DES PROGRAMMES		
• Administration générale, Activités des Conseils & Equipement	34,00	9,71
• Coûts de développement des programmes	36,00	10,29
TOTAL	350,00	100,00

Compétences essentielles : Cette composante de l'utilisation prévue des ressources financières de ce PSMT prévoit des engagements de ressources dans les six domaines dans lesquels l'ACBF interviendra en matière de renforcement des capacités sur la période couverte par le Plan. Cette

répartition des ressources ne reflète pas nécessairement les capacités opérationnelles de l'ACBF dans chacune des six compétences essentielles. Elles ne sont pas non plus une indication de l'importance relative ou d'un ordre de priorité des besoins de capacités dans chacun des pays Africains.

Gestion des connaissances: Cette composante de l'utilisation prévue des ressources requises est essentiellement composée des coûts des activités assimilables à des projets qui seront entreprises dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie et des programmes de gestion des connaissances, avec un accent particulier sur les réseaux de connaissances aux niveaux national, régional et continental à travers l'Afrique sub-Saharienne.

Administration générale, activités des Conseils, et équipement : Cette ligne budgétaire couvre les dépenses administratives récurrentes, celles liées aux activités du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs, et les dépenses d'équipement et autres infrastructures de bureau requises pour le fonctionnement du Secrétariat de l'ACBF.

Coûts de développement des programmes : Cette composante couvre les coûts du processus de développement et de gestion des projets et programmes - consultation des parties prenantes ; évaluation et définition des profils et des besoins en capacités ; développement de projets et programmes ; planification de la mise en œuvre ; supervision ; revues à mi-parcours et évaluations en fin de projet ; de même que les missions et services de consultants liés à ces processus, entre autres. Elle couvre également les activités relatives aux réunions des parties prenantes pour la formulation des projets et programmes, leur revue des performances des projets et programmes, les ateliers de formation et de restitution pour les parties prenantes, de même qu'une myriade d'autres activités d'appui aux programmes. Les activités de développement des programmes et projets sont des activités assimilables aux projets qui sont mises en œuvre par le Secrétariat au nom des parties prenantes, et qui constituent une part critique du processus de renforcement des capacités.

**Tableau III-4 : PSMT 2007-2011: REPARTITION INDICATIVE DES RESSOURCES ENTRE LES
COMPETENCES ESSENTIELLES ET MESURE DE PERFORMANCE DES OPERATION DES
PROGRAMMES ET PROJETS**

COMPETENCES ESSENTIELLES	ALLOCATION DE RESSOURCES A TITRE INDICATIF	INSTRUMENTS	PRINCIPALES ACTIVITES	RESULTAT	IMPACT S
ANALYSE ET GESTION DE LA POLITIQUE ECONOMIQUE	86millions \$E.U.	<ul style="list-style-type: none"> • Création et renforcement des institutions • Formation • Recherche • Assistance technique • Mise en réseaux des institutions 	<ul style="list-style-type: none"> • Création/renforcement de 30 centres de politique nationaux et régionaux. • Renforcement de 15 institutions/programmes de formation. • Réforme/réhabilitation de 5 ministères des Finances et de la Planification dans des pays de l'Afrique subsaharienne sortant d'un conflit. . • Fourniture de l'appui à l'analyse de politique, en vue de la conception, la mise en œuvre, la supervision et l'analyse des programmes de 	<ul style="list-style-type: none"> • Existence de principaux analystes de politique professionnels dans 30 pays/institutions de l'Afrique subsaharienne avec pour responsabilité la conception et la mise en œuvre des politiques et programmes. • Existence de la capacité de formation à long terme au sein de 30 institutions de formation nationales et régionales. • Réforme/réhabilitation de 5 ministères des 	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un cadre macro-économique stable et adapté dans au moins 15 pays de l'Afrique subsaharienne. • Réduction de l'usage des services des professionnels expatriés ou de l'assistance technique extérieure dans la conception des politiques et programmes dans tous les 30 pays où sont créés des centres de politique. • Appropriation accrue des politiques et programmes nationaux dans 30 pays de l'Afrique subsaharienne dotés de centres de politique et disposant de

			<p>réduction de la pauvreté dans 15 pays de l'Afrique sub-saharienne.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des capacités institutionnelles de 9 REC. • Assistance à 10 pays de l'Afrique sub-saharienne en vue d'élaboration/révision d'un développement, d'une programmation et d'une gestion à long terme (dont 5 sont des pays sortant d'un conflit) • Promotion de la budgétisation des questions de genre dans 10 pays/institutions de l'Afrique sub-saharienne. 	<p>Finances/de la Planification en vue de renforcer leur efficacité.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Création de 9 REC dotés d'une forte capacité institutionnelle en vue de la gestion des processus d'intégration et de mise en œuvre des programmes du NEPAD. • 10 pays de l'Afrique sub-saharienne dotés d'un cadre de programmation de développement à long terme. • Institutionnalisation de la budgétisation des questions de genre dans au moins 5 pays de l'Afrique sub-saharienne. 	<p>professionnels formés (<i>étant donné que les politiques et les programmes seront conçus par des professionnels nationaux</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réduction de la dépendance vis-à-vis de la formation extérieure des institutions de la fonction publique d'au moins 10-15 pays de l'Afrique sub-saharienne. • Réduction du coût de formation en matière de gestion de l'économie et du secteur de public de qualité supérieure, en raison de la réduction de la dépendance vis-à-vis des institutions extérieures. . • Pertinence accrue de la formation par rapport aux besoins nationaux, en raison de l'existence des institutions et programmes de formations nationaux et régionaux renforcés. • Performance perceptible de 9 REC dans le renforcement du commerce intra-africain, de l'intégration régionale
--	--	--	---	--	---

					<p>et de la mise en oeuvre des programmes du NEPAD.</p> <ul style="list-style-type: none">• Prise de conscience accrue par rapport aux politiques, programmes et croissance liés au genre dans 5 pays de l'Afrique sub-saharienne. .
--	--	--	--	--	--

Tableau III-4: (suite) : PSMT 2007-2011: REPARTITION INDICATIVE DES RESSOURCES ENTRE LES COMPETENCES ESSENTIELLES ET MESURE DE PERFORMANCE DES OPERATION DES PROGRAMMES ET PROJETS

COMPETENCES ESSENTIELLES	ALLOCATION DE RESSOURCES A TITRE INDICATIF	INSTRUMENTS	PRINCIPALES ACTIVITES	RESULTATS	IMPACT S
GESTION ET RESPONSABILITE FINANCIERES	35millions \$EU	<ul style="list-style-type: none"> • Création et renforcement des institutions • Formation • Recherche • Assistance technique • Mise en réseaux des institutions 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des institutions/programmes de formation en gestion financière au sein de 10 pays et régions de l'Afrique sub-saharienne. • Efficacité accrue des institutions de gestion financière et du système d'intégrité nationale (chaîne de la responsabilité financière) au sein de 10 pays de l'Afrique sub-saharienne. • Réforme des processus budgétaire, du marché public et de la gestion des dépenses dans 15 pays de l'Afrique sub-saharienne. • Institutionnalisation du suivi du système des 	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un noyau formé de professionnels en matière de gestion des finances publiques au sein des principales institutions financières de 10 pays de l'Afrique sub-saharienne. • Systèmes, processus et procédures améliorés en matière de gestion des finances publiques dans 10 pays de l'Afrique sub-saharienne. • Respect des délais 	<ul style="list-style-type: none"> • Appropriation nationale accrue des politiques, programmes et réformes • Réduction de la dépendance vis-à-vis des professionnels expatriés ou de l'assistance technique sur des questions de gestion financière dans au moins 10 pays de l'Afrique sub-saharienne.

			<p>dépenses publiques dans 15 pays de l'Afrique subsaharienne.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement du processus de décentralisation dans 15 pays de l'Afrique subsaharienne. • Construction des bases de données sur le domaine public et des portails d'information sur les finances publiques dans 10 pays de l'Afrique subsaharienne. • Mise à niveau de la capacité institutionnelle des institutions de lutte contre la corruption dans 5 pays de l'Afrique subsaharienne. 	<p>en matière d'audit des comptes publics dans 10 pays de l'Afrique subsaharienne.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Révélation transparente des revenus et dépenses publiques dans 15 pays de l'Afrique subsaharienne. • Accès amélioré aux informations publiquement disponibles sur les comptes publics dans 15 pays de l'Afrique subsaharienne. • Renforcement des institutions de lutte contre la corruption dans 5 pays de l'Afrique subsaharienne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prise de conscience accrue de la nécessité et de la procédure de réduction de la corruption et du détournement des fonds dans le secteur public d'au moins 5 pays de l'Afrique subsaharienne.
--	--	--	--	---	---

**Tableau III-4: (suite) : PSMT 2007-2011: REPARTITION INDICATIVE DES RESSOURCES ENTRE LES
COMPETENCES ESSENTIELLES ET MESURE DE PERFORMANCE DES OPERATION DES
PROGRAMMES ET PROJETS**

COMPETENCES ESSENTIELLES	ALLOCATION DE RESSOURCES A TITRE INDICATIF	INSTRUMENTS	PRINCIPALES ACTIVITIES	RESULTATS	IMPACTS
GESTION ET ADMINISTRATION DES AFFAIRES PUBLIQUES	33millions \$EU	<ul style="list-style-type: none"> • Création et renforcement des institutions • Formation • Recherche • Assistance technique • Mise en réseaux des institutions 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de 10 institutions/programmes nationaux et régionaux de formation des gestionnaires du secteur public. • Renforcement de la décentralisation du service public dans 10 pays de l'Afrique sub-saharienne. • Création/renforcement du système de gestion des performances de 10 fonctions publiques en Afrique sub-saharienne. • Renforcement de la capacité de régulation de la fonction publique et de la capacité de facilitation du développement du secteur 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement du pool de gestionnaires du secteur public dans 10 pays de l'Afrique sub-saharienne. • Institutionnalisation des plateformes de concertation entre les secteurs public et privé dans 10 pays de l'Afrique sub-saharienne. • Renforcement de la culture des services publics 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction du nombre de professionnels expatriés dans les principaux secteurs de la fonction publique des pays/institutions bénéficiaires. • Augmentation du nombre des acteurs non étatiques au sein des plateformes consultatives des fonctions publiques. • Amélioration de la transparence en vue des résultats dans la prestation

			<p>privé de 10 pays de l'Afrique sub-saharienne. .</p> <ul style="list-style-type: none"> • Approfondissement des programmes de réforme de la fonction publique dans 10 pays de l'Afrique sub-saharienne. • Renforcement de la capacité de coordination de l'assistance des gouvernements de 15 pays de l'Afrique sub-saharienne. • Promotion du gouvernement et l'administration électroniques aux niveaux national et local dans 15 pays de l'Afrique sub-saharienne. • Réforme/réhabilitation/renforcement du système électoral de 5 pays de l'Afrique sub-saharienne sortant d'un conflit. 	<p>de qualité, en vue d'approfondir les réformes du de la fonction publique et les systèmes de gestion des performances, dans 10 pays de l'Afrique sub-saharienne.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equité et transparence accrues des systèmes électoraux de 5 pays de l'Afrique sub-saharienne sortant d'un conflit. • Accessibilité aux informations sur la fonction publique dans 10 pays de l'Afrique sub-saharienne. 	<p>du service public au sein des institutions bénéficiaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Succès dans la planification de transition et la gestion des élections par les commissions électorales dans les pays de l'Afrique sub-saharienne bénéficiaires sortant d'un conflit.
--	--	--	--	--	---

Tableau III-4: (suite) : PSMT 2007-2011: REPARTITION INDICATIVE DES RESSOURCES ENTRE LES COMPETENCES ESSENTIELLES ET MESURE DE PERFORMANCE DES OPERATION DES PROGRAMMES ET PROJETS

COMPETENCES ESSENTIELLES	ALLOCATION DE RESSOURCES A TITRE INDICATIF	INSTRUMENTS	PRINCIPALES ACTIVITIES	RESULTAT	IMPACTS
RENFORCEMENT DES STATISTIQUES NATIONALES ET DES INSTITUTIONS STATISTIQUES	\$16 millions \$E.U.	<ul style="list-style-type: none"> • Création et renforcement des institutions • Formation • Recherche • Assistance technique • Mise en réseaux des institutions 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de 10 instituts nationaux et régionaux de formation en statistiques. • Réforme et renforcement des capacités institutionnelles de 10 instituts de statistiques en Afrique sub-saharienne. • Renaissance de l'Association africaine de la statistique • Renforcement des capacités des départements de la statistique de 9 REC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existence des Bureaux et des institutions nationales de la statistique fonctionnels et efficaces dans au moins 5 pays/institutions de l'Afrique sub-saharienne. • Disponibilité opportune des statistiques nationales à jour en vue de la planification et de la supervision du développement dans 5-10 pays de l'Afrique sub-saharienne. • Amélioration de l'accès aux séries des statistiques nationales et régionales dans 10 pays et 5 REC. • Amélioration de la qualité et de la fiabilité des séries 	<ul style="list-style-type: none"> • Quantité importante de séries statistiques à jour. • Ampleur du retard dans les séries statistiques. • Evaluation des coûts de compilation des statistiques nationales/régionales. • Enquêtes régulières. • Demande en vue de l'utilisation des statistiques. • Comparabilité internationale des normes statistiques. • Disponibilité des

			<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des besoins statistiques liés aux DSRP de 10 pays de l'Afrique subsaharienne les plus pauvres. • Amélioration des capacités statistiques des cellules de la Planification, de la Recherche et de la statistique des ministères des Finances, de la Planification, de la fonction publique et de la banque centrale de 10 pays/institutions de l'Afrique subsaharienne. • Réhabilitation des capacités statistiques institutionnelles de 5 pays de l'Afrique subsaharienne sortant d'un conflit. • Promotion des statistiques ventilées par sexe et de la budgétisation des questions liées au genre dans 10 pays/institutions de 	<p>statistiques dans 5-10 pays de l'Afrique subsaharienne.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amélioration du niveau des statistiques de la comptabilité nationale dans 10 pays de l'Afrique subsaharienne. 	<p>statistiques ventilées par sexe.</p>
--	--	--	--	--	---

			<p>L'Afrique subsaharienne.</p> <ul style="list-style-type: none">• Facilitation de la mise en oeuvre, de la supervision et de l'évaluation du cadre de Stratégie nationale d'élaboration des statistiques (NSDS) dans 10 pays de l'Afrique subsaharienne.• Institutionnalisation/r enforcement de la plate-forme de dialogue entre les producteurs et les utilisateurs des statistiques dans 10 pays de l'Afrique subsaharienne.		
--	--	--	--	--	--

Tableau III-4: (suite) : PSMT 2007-2011: REPARTITION INDICATIVE DES RESSOURCES ENTRE LES COMPETENCES ESSENTIELLES ET MESURE DE PERFORMANCE DES OPERATIONS DES PROGRAMMES ET PROJETS

COMPETENCES ESSENTIELLES	ALLOCATION DE RESSOURCES A TITRE INDICATIF	INSTRUMENTS	PRINCIPALES ACTIVITIES	RESULTATS	IMPACT S
RENFORCEMENT DES CAPACITES D'ANALYSE DE POLITIQUE DES PARLEMENTS NATIONAUX ET DES INSTITUTIONS PARLEMENTAIRES	26 millions \$ E.U.	<ul style="list-style-type: none"> • Création et renforcement des institutions • Formation • Recherche • Assistance technique • Mise en réseaux des institutions 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration/renforcement des capacités d'analyse, de recherche, d'information et de documentation politique de 10 parlements nationaux et régionaux de l'Afrique subsaharienne. • Formation des parlementaires et du personnel d'appui de l'Assemblée dans 10 pays/parlements nationaux et régionaux de 	<ul style="list-style-type: none"> • Existence des parlements nationaux efficaces et responsables dans 15 pays de l'Afrique subsaharienne. • Re-conception/réforme des procédures parlementaires dans 5 pays de l'Afrique subsaharienne sortant d'un conflit. • Renforcement de la disponibilité au public des procédures parlementaires dans 15 pays de l'Afrique sub- 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du nombre des réformes en politique et en programme, sollicitées par le parlement dans le chapitre des politiques et programmes budgétaires nationaux annuels. • Régularité et profondeur des enquêtes parlementaires sur les performances de l'Exécutif.

			<p>l'Afrique sub-saharienne, sur les processus et procédures parlementaires et les questions de politique de développement.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réforme du système parlementaire dans 5 pays de l'Afrique sub-saharienne sortant d'un conflit. • Institutionnalisation des plateformes parlementaires en vue des audiences publiques dans 10 pays de l'Afrique sub-saharienne. • Renforcement des commissions parlementaires sur les questions financières et économiques dans 15 pays de l'Afrique sub-saharienne. • Renforcement des réseaux de connaissances des parlements dans 5 régions de l'Afrique sub-saharienne. 	saharienne.	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du nombre des audiences en matière de politique publique au sein des parlements. • Augmentation du nombre de séances de questions-réponses annuelles à l'Exécutif. • Augmentation du nombre de commissions parlementaires mises en place pour analyser de manière indépendante des préoccupations nationales d'importance.
--	--	--	---	-------------	---

**Tableau III-4: (suite) : PSMT 2007-2011: REPARTITION INDICATIVE DES RESSOURCES ENTRE LES
COMPETENCES ESSENTIELLES ET MESURE DE PERFORMANCE DES OPERATIONS DES
PROGRAMMES ET PROJETS**

COMPETENCES ESSENTIELLES	ALLOCATION DE RESSOURCES A TITRE INDICATIF	INSTRUMENTS	PRINCIPALES ACTIVITIES	RESULTAT	IMPACT S
PROFESSIONALISATION DE L'EXPRESSION DE LA SOCIETE CIVILE ET DU SECTEUR PRIVE	34millions \$EU	<ul style="list-style-type: none"> • Création et renforcement des institutions • Formation • Recherche • Assistance technique • Mise en réseaux des institutions 	<ul style="list-style-type: none"> • Création/renforcement des plateformes de dialogue entre les secteurs public et privé et la société civile dans 5 pays de l'Afrique subsaharienne sortant d'un conflit. • Création/renforcement de l'efficacité des plateformes existantes, en vue des dialogues sur la politique par les parties prenantes nationales et régionales dans 10 pays et régions de l'Afrique subsaharienne. • Accentuation de la voix de 10 organisations de la 	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la participation des acteurs non étatiques dans le processus de prise de décision dans 10 pays et régions de l'Afrique subsaharienne. • Mise à niveau de la qualité de reportage et de l'expérience analytique des organisations 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du nombre de commissions et panels de débats sur la politique publique dans lesquels les acteurs non étatiques sont représentés. • Augmentation du nombre de questions nationales et régionales au sujet desquelles les acteurs non étatiques jouent un rôle de premier plan. • Amélioration de la couverture médiatique des questions de développement et renforcement de l'éthique

			<p>société civile dans la promotion de la transparence et de l'obligation de rendre compte en matière de gestion des ressources publiques, d'égalité homme-femme dans la prise des décisions et la prestation des services publics.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des groupes de réflexion sur la politique de gestion du secteur privé dans 10 pays/institutions de l'Afrique sub-saharienne, en vue d'un dialogue sur la politique avec le secteur public. • Renforcement de l'efficacité des associations professionnelles et corporatistes dans 16 pays de l'Afrique sub-saharienne. • Promotion de l'éthique, du professionnalisme et de la capacité analytique de 10 organisations médiatiques. 	<p>médiatiques de 10 pays de l'Afrique sub-saharienne.</p>	<p>professionnelle.</p>
--	--	--	--	--	-------------------------

III.6 MISE EN ŒUVRE, SUIVI ET EVALUATION DU PLAN

a. Mise en œuvre

La mise en œuvre, la supervision et l'évaluation du plan seront effectifs et rigoureux. Toute la procédure sera guidée par les connaissances dont dispose la Fondation en ce qui concerne les besoins de l'Afrique en compétences, ainsi que de son expérience et des meilleures pratiques en matière de renforcement des capacités.

En raison d'un exercice de gestion du changement en cours et dont les premiers éléments sont déjà intégrés dans les opérations de l'ACBF, le contexte institutionnel de mise en œuvre de ce plan sera considérablement marqué par les leçons tirées de cet exercice, des améliorations permanentes dans les systèmes et procédures et le renforcement des capacités en matière de ressources humaines.

La mise en œuvre connaîtra des améliorations dans quatre domaines, à savoir, le cadre administratif et structurel, l'orientation des programmes, le processus d'octroi des dons et l'exécution des projets et programmes sur le terrain.

Cadre administratif et structurel : La Fondation mettra en œuvre une stratégie améliorée en matière de renforcement des ressources humaines et de modernisation du cadre institutionnel. Les éléments clés de cette stratégie consisteront en un accroissement des effectifs et en des programmes de formation/recyclage rigoureux afin de raffermir régulièrement les aptitudes et compétences en vue d'accroître la productivité. Il importera d'accroître la quantité et la qualité des compétences du Secrétariat dès 2006 pour la bonne exécution du plan. L'effectif actuel est composé de 43 professionnels et 22 personnels d'appui. Afin d'étoffer ses effectifs, la Fondation visera, à travers sa politique de recrutement, à s'assurer que le Secrétariat dispose de toutes les compétences nécessaires à la mise en œuvre des programmes nationaux, des réformes institutionnelles et des programmes consacrés aux connaissances. L'augmentation du nombre de professionnels de 43 à 60, et celui du personnel d'appui de 22 à 26, est envisagée. La plupart des nouveaux personnels seront déployés vers les activités de gestion des connaissances. L'on continuera à mettre l'accent sur le travail d'équipe, la gestion participative ainsi que les performances individuelles et collectives au regard des résultats. Il sera également fait appel, de manière sélective, à des consultants africains et non-africains pour accompagner le personnel permanent. Il sera procédé à une révision périodique des indemnités afin d'attirer et retenir un personnel hautement qualifié.

Pendant la mise en œuvre du plan, l'ACBF explorera des options, parmi lesquelles la faisabilité de l'implantation de bureaux régionaux en vue de renforcer sa présence sur le terrain et la rapprocher de ses partenaires. Cet exercice comprendra des études de faisabilité et des réflexions sur les modalités opérationnelles de ces bureaux. Une collaboration étroite avec les parties prenantes peut permettre de minimiser les coûts de supervision des opérations et d'accroître la participation aux dialogues de politiques nationaux et régionaux en amont et aux forums de concertation des donateurs. Par ailleurs, il sera créé au sein du bureau du Secrétaire exécutif une Unité chargée de la planification stratégique et de la mobilisation des ressources. Conformément aux recommandations issues de l'étude menée en 2003 par la Fondation sur *le renforcement des capacités dans les pays africains sortant de conflits - Leçons des expériences du Mozambique, du Rwanda, de la Sierra Léone et de l'Ouganda*, le Secrétariat créera un poste de travail pour la gestion des interventions de la Fondation dans le domaine du renforcement des capacités dans les pays africains sortant d'un conflit. Pour plus d'efficacité dans leurs opérations, les activités des Départements et des Zones d'opérations se conformeront aux plans d'amélioration des performances, aux indicateurs de contrôle des performances et aux normes

d'efficacité. Enfin, le Secrétariat continuera à renforcer ses capacités internes en matière de supervision financière, de contrôle des approvisionnements et de gestion des dépenses.

Orientation des programmes : Dans le domaine de l'exécution du programme, la Fondation procèdera à quelques mises au point. Elles consisteront en une intensification de l'interaction entre les responsables et les partenaires dans l'évaluation de la qualité des produits et services issus des interventions de la Fondation, l'évaluation des résultats et de l'impact, l'échange d'expériences en vue de guider la conception et l'exécution des projets et programmes, y compris les réformes de politiques spécifiques et un rôle plus actif dans les dialogues sur les politiques tant au plan national que régional.

D'autres actions de renforcement des capacités porteront sur l'intensification des missions conjointes avec les institutions partenaires qui co-financent les projets et programmes de la Fondation ; l'exploitation plus judicieuse et plus intensive des réseaux de connaissances en vue de renforcer les activités de la Fondation ; la définition d'un cadre moderne d'évaluation des résultats et des impacts ; une large promotion de la culture d'échange d'expériences au sein du Secrétariat et entre les institutions partenaires de la Fondation ; un plus grand accès des partenaires aux informations relatives aux activités à travers des portails et des mécanismes de retour d'informations du terrain ; des actions visant à encourager les pays à adopter des stratégies nationales de renforcement des capacités ; et l'introduction de rapports annuels nationaux d'évaluation des capacités.

Processus d'octroi des dons: Des aménagements en vue d'une plus grande transparence, de plus de flexibilité et d'opportunité de réactions seront apportés au niveau des critères et procédures de traitement et d'approbation des demandes de subvention. Les critères généraux d'accès aux financements des promoteurs de projets ont été approuvés par le Conseil d'administration et le Conseil des gouverneurs de la Fondation. Ils comprennent:

- La cohérence avec le mandat de l'ACBF, les compétences essentielles et la pertinence des interventions
- La pertinence des besoins en capacités essentielles du pays ou de la région
- L'engagement dans un processus de développement participatif et la prise en compte des partenaires potentiels
- La viabilité technique du projet proposé
- Un engagement avéré à assurer la durabilité de l'intervention envisagée
- Un environnement favorable pour le projet

Ces critères sont largement diffusés à travers l'Afrique. Ils sont également disponibles sur le site Internet de la Fondation et peuvent être consultés par tous les demandeurs potentiels de subvention. Ils s'appliqueront dans la mise en œuvre du présent plan. Ils feront néanmoins l'objet d'une révision pour plus d'efficacité. Pour ce qui est des programmes nationaux, en plus des critères ci-dessus énumérés, l'on en appliquera d'autres, dont certaines comporteront des engagements par rapport aux points suivants : i) les réformes institutionnelles en vue de garantir l'efficacité du secteur public ; ii) la réalisation des OMD et du programme national de réduction de la pauvreté ; iii) la transparence et la responsabilité en matière de prise de décision, de gestion des ressources publiques et fourniture de services publics ; iv) l'égalité et l'équité entre les hommes et les femmes en matière de développement ; v) l'existence d'un cadre de coordination des interventions de renforcement des capacités nationales, de l'action des donateurs et d'un cadre de développement participatif et vi) la responsabilisation accrue des parties prenantes (une attention particulière devant être accordée aux communautés et groupes sociaux locaux).

La stratégie actuelle de dissémination des informations relatives aux activités de la Fondation sera renforcée. Les données sur les opérations de la Fondation seront diffusées de manière plus systématique. Il s'agit, entre autres, des documents relatifs aux opérations tels que les profils de capacités nationales, les rapports d'évaluation, les rapports d'analyse à mi-parcours et les rapports de fin de projet qui seront rendus publics.

La Fondation fonctionne actuellement sur la base d'un budget administratif annuel consolidé considérablement élagué dont toutes les dépenses ont été réduites au strict minimum. Des mesures d'économie ont été prises. Eu égard à l'accroissement envisagé des activités opérationnelles pour lesquelles des ajustements à la hausse sont nécessaires dans le budget de fonctionnement et les dépenses d'équipement, les besoins de financement pour la mise en œuvre des opérations, le fonctionnement, l'équipement et les frais tenue des conseils s'élèvent à 70 millions de dollars EU au cours du quinquennat 2007-2011

Mise en oeuvre des projets/programmes sur le terrain: Dans la limite de ses moyens et en fonction des spécificités de l'environnement institutionnel de chaque pays ou région, l'ACBF se servira des systèmes budgétaire, financier et d'approvisionnement existants dans les pays ou les régions. Des efforts seront déployés en vue de renforcer ces systèmes au cas où ils existe, dans le but d'en renforcer l'efficacité, la transparence et la responsabilité financières. Cependant, le recours à une Unité d'exécution de projets/programmes pourrait s'imposer dans certains cas, particulièrement dans les projets/programmes impliquant les acteurs non étatiques. Cependant, aucun effort ne sera ménagé en vue d'en minimiser les effets perturbateurs sur les systèmes nationaux.

b. Suivi et évaluation du plan

Le suivi et l'évaluation du plan seront menés de manière rigoureuse et à intervalles réguliers afin de s'assurer que les performances restent conformes aux objectifs fixés et produisent les résultats et l'impact escomptés. Les conditions pour un suivi efficace des programmes sont définies dans les Directives des opérations de la Fondation et devront être toujours rigoureusement respectées. Le suivi et l'évaluation des performances s'effectueront au niveau des programmes et du Secrétariat de la Fondation. Il sera procédé de manière régulière à des évaluations sur le terrain. Afin de faciliter les opérations de suivi et d'évaluation, la Fondation finalisera, au cours de la première année de l'exécution du plan, l'élaboration d'un cadre d'évaluation des performances approprié. Ce cadre comportera des mesures au niveau des six compétences essentielles pour l'élaboration et la mise en œuvre des programmes et projets. Celles-ci porteront essentiellement sur les résultats et les impacts.

Au niveau des programmes et des projets, des revues annuelles des opérations de toutes les parties prenantes seront réalisées. Elles seront suivies d'une revue à mi-parcours rigoureuse et approfondie de la mise en œuvre de chaque programme ou projet.

Pendant la durée du plan, des experts externes procéderont à deux évaluations indépendantes des performances de la Fondation. Elles s'intéresseront particulièrement aux questions opérationnelles et administratives de la Fondation, en vue de renforcer son efficacité. La première évaluation aura lieu en 2009, et la deuxième à la fin de l'année 2011. Ces deux évaluations seront menées par le Conseil des gouverneurs au nom des tous les donateurs qui appuient le Fonds Fiduciaire destiné au renforcement des capacités de la Fondation. Conformément au consensus adopté à Kigali en juin 2003 par les membres du Conseil lors de

leur assemblée annuelle, ces évaluations ne devraient pas empêcher des revues spécifiques que pourrait initier chaque bailleur de fonds.

Bien que la Fondation exerce un droit de regard régulier sur les interventions afin de garantir l'opportunité et l'effectivité des impacts, il est important de souligner que le renforcement des capacités est un investissement à long terme. Il convient cependant de mettre en œuvre une démarche systématique, d'avoir des objectifs clairement définis et de rester constant pendant une période de temps raisonnable pour obtenir les résultats escomptés. Par conséquent, dans le court terme, les résultats et l'impact d'une intervention pourraient ne pas être perceptibles dans l'immédiat. Il convient également de relever que dans le cadre des activités d'évaluation du renforcement des capacités, les efforts de cette nature comportent des risques inhérents, en particulier dans des environnements d'instabilité politique et dans les situations d'après-guerre. Comme c'est souvent le cas, et comme il en sera de même dans la mise en œuvre de ce plan, la Fondation s'efforcera de minimiser les risques et de s'assurer qu'il existe des mécanismes de contrôle appropriés dans son guide des opérations, pour protéger ses interventions. La Fondation continuera à s'enrichir de son expérience croissante et à tout mettre en œuvre afin d'appliquer les meilleures pratiques en matière de renforcement des capacités dans des environnements difficiles et à risque.

III.7 RISQUES ET STRATEGIES DE GESTION DES RISQUES

La mise en œuvre de ce plan s'expose à un certain nombre de risques dont quelques-uns sont présentés ci-après. Ces risques présentent des degrés de gravité divers pour lesquels il a été proposé des stratégies de gestion et des circonstances atténuantes conséquentes. Les principaux risques sont les suivants:

- *L'insuffisance des financements pour le plan.* Tout comme pour le PSMT I (2002-2006), compte tenu de la montée de l'insécurité dans le monde du fait du terrorisme, et nonobstant le fait que plus de 5 milliards de dollars des Etats-Unis sont affectés annuellement aux programmes d'assistance technique en Afrique - un montant dont moins du cinquième peut être considéré comme effectivement investi dans le renforcement des capacités - ce plan pourrait être sous financé. La conséquence en serait que les interventions prévues pourraient ne pas atteindre les niveaux escomptés pour répondre efficacement aux besoins en capacités présentés dans le plan, et l'espoir de l'Afrique de mettre en œuvre le NEPAD et d'atteindre quelques Objectifs du millénaire pour le développement d'ici à l'an 2015 en serait gravement déçu.
- *La chute constante du cours du dollar des Etats-Unis.* La faiblesse actuelle du dollar des Etats-Unis va accroître le coût des interventions et réduire leur efficacité. La faiblesse du dollar signifie en réalité que la valeur actuelle des besoins en financements n'est pas fondamentalement différente en termes réels du niveau des financements du PSMT I. L'introduction de l'euro en 2002 a vu le dollar se déprécier de manière continue sur le marché international, atteignant un minimum de 0,74 \$ pour 1€ en décembre 2004. Malgré sa remontée en 2005 où il a atteint 0,84 au deuxième trimestre de cette année, suite à une stagnation de l'économie de l'UE, les doutes sur la constitution de l'UE qui avait été rejetée par deux membres (la France et les Pays-Bas), et l'aggravation du chômage dans la zone Euro, peu de signes garantissent que cette reprise sera soutenue. Entre 2002 lors de l'adoption du PSMT I et 2005, année d'élaboration du PSMT II, le dollar a perdu plus de 18% de sa valeur par rapport à l'euro.
- *Incapacité potentielle du Secrétariat de l'ACBF à faire face à des besoins en financements de plus en plus accrus.* La Fondation pourrait ne pas être en mesure de décaisser des montants importants en cas de sollicitation, eu égard au niveau actuel des engagements annuels,

qui ont atteint 60 millions de dollars en 2000 avant de connaître une baisse constante au fil des années.

- *Risque d'une performance sous-optimale dû à l'environnement contraignant du pays hôte* : Au cours des années récentes, le pays d'accueil de l'ACBF a connu des développements qui ont accru les défis de son environnement économique. Celui-ci a eu un impact négatif sur les opérations, notamment en raison des coûts récurrents, du sens de la sécurité et du coût de la vie de son personnel, entre autres. Cela handicape également le recrutement et la rétention de personnel hautement compétent, affectant ainsi négativement la capacité de l'ACBF à mobiliser les ressources requises pour la mise en oeuvre de ce Plan en raison de la perception peu favorable du pays par beaucoup de donateurs.

En plus des risques perceptibles énumérés ci-dessus, il en existe d'autres qui sont potentiels, notamment :

- *La lassitude des donateurs et le changement de leurs centres d'intérêt*. Avec le temps, les priorités des donateurs changent en effet dans le domaine de l'aide au développement ; cela se reflète généralement dans la structure de l'aide et la vulnérabilité de l'appui prévu pour des activités spécifiques. L'urgence d'une intervention en cas de catastrophes naturelles telles que les inondations ou les tremblements de terre, ou d'une action visant à encourager les jeunes démocraties à mettre en place des structures de bonne gouvernance exerce une forte pression sur les donateurs bilatéraux en particulier, les obligeant à réorienter les fonds initialement destinés à des activités spécifiques. Dans ces cas, les fonds prévus pour le renforcement des capacités sont généralement les plus ciblés lorsque la ré-allocation des ressources s'avère inévitable. Cette vulnérabilité financière a, dans un passé récent, eu de graves répercussions sur les activités de la Fondation. Il est vivement espéré que cette situation ne se présentera pas pendant la mise en oeuvre de ce plan.
- *Non-respect des engagements*. Il arrive de plus en plus que les donateurs ne respectent pas leurs engagements financiers. Cette situation représente une menace grave pour les activités de la Fondation. Par le passé, quelques-uns des principaux donateurs bilatéraux et multilatéraux ont eu de la peine à honorer tout ou partie de leurs engagements. Etant donné que la Fondation fonctionne sur la base des engagements, le non-respect de ceux-ci compromet sérieusement sa crédibilité. Au même titre que les autres risques exogènes, celui-ci échappe au contrôle de la Fondation et ne peut être prévenu que si les donateurs mettent en place des mécanismes appropriés pour protéger les engagements financiers pris vis-à-vis de l'institution.
- *Risque du taux de change*. Les engagements et paiements effectués dans le fonds fiduciaire de la Fondation sont généralement libellés dans la monnaie du pays donateur, tandis que le fonds fonctionne en dollars des Etats-Unis. Etant donné que les paiements se font généralement en tranches sur une période donnée, il arrive très souvent que l'équivalent du montant en dollars payé en définitive par certains donateurs soit inférieur à celui souscrit, du fait des fluctuations du taux de change. Par conséquent, la Fondation enregistre des manques à gagner qui réduisent progressivement le montant effectivement souscrit ainsi que les revenus escomptés sur les correspondants.
- *Cofinancement*. A l'exception de quelques cas particuliers intervenant sur des projets de faible montant, la Fondation ne finance aucune intervention en totalité. Elle utilise ses dons pour stimuler le processus de renforcement des capacités et mobiliser des fonds supplémentaires sous forme de cofinancements et de fonds de contrepartie auprès

d'autres donateurs et partenaires/promoteurs de projets. Eu égard au caractère composite de l'aide au développement et à la part des ressources orientées vers les dépenses humanitaires et l'allègement de la dette, la Fondation pourrait avoir de plus en plus de peine à mobiliser des cofinancements pour ses interventions. Par conséquent, le cofinancement représente un risque potentiel et comporte des implications sur la taille et l'efficacité des interventions de la Fondation.

(b) Stratégies de gestion des risques

b.1 Risques perceptibles

Dans une certaine mesure, les risques perceptibles peuvent être gérés, et la Fondation fera tout ce qui est en son pouvoir pour en minimiser les effets. Il est évident qu'il n'y aura jamais assez de fonds disponibles pour des domaines apparaissant aussi abstraites que le renforcement des capacités, qui ne retiennent pas beaucoup l'attention des médias en tant qu'effort vital, sinon primordial d'un processus de développement. Afin de s'assurer que des financements appropriés sont mobilisés pour une exécution efficace du PSMT II, tous les organes de la Fondation seront pleinement impliqués dans l'effort de mobilisation des ressources.

S'agissant de la faiblesse du dollar des Etats-Unis, au cas où cette monnaie se maintiendrait à son niveau actuel, les interventions ne devraient pas en souffrir. Par contre, une nouvelle dépréciation compromettrait l'efficacité du plan. La raison en est que, du fait de la trop grande dépendance des économies africaines vis-à-vis des importations, celles effectuées en dehors des Etats-Unis sont plus onéreuses, étant donné que la plupart des réserves et actifs internationaux sont libellés en dollars EU. En raison de la faiblesse de leurs recettes d'exportation, les économies africaines font face à des niveaux de prix élevés au plan national avec des répercussions sur les prix des intrants nécessaires à la mise en œuvre des projets et programmes de la Fondation.

En ce qui concerne la capacité de la Fondation à engager et décaisser des montants plus importants pour le financement de ses opérations, il importe de souligner que la fréquence des décaissements, bien que n'étant pas un indice fiable d'évaluation des performances dans le contexte du renforcement des capacités, traduit un certain degré d'efficacité institutionnel. Depuis l'intégration du Partenariat africain pour le renforcement des capacités (PACT) dans l'ACBF et la mise en œuvre du PSMT I, la fréquence des décaissements a connu une croissance exponentielle. Cependant, vu le caractère aléatoire des financements, le taux de décaissement de la Fondation qui était de 60 millions de dollars par an en 2000 devait être revu à la baisse afin de refléter le niveau des contributions effectivement versées en raison de l'incertitude et des défaillances de certains des donateurs. La baisse de niveau n'est nullement le reflet de la capacité de décaissement de la Fondation. En mettant plus d'accent sur les programmes que sur les projets nationaux, l'utilisation de l'expertise technique disponible à travers réseaux de connaissances en vue d'améliorer la durée du cycle du projet, la croissance envisagée des effectifs, les mesures prises en vue de maximiser l'interaction avec les partenaires et accélérer la réaction par rapport aux besoins en matière de compétence et aux exigences de supervision des projets/programmes, ainsi que l'accroissement de la capacité opérationnelle et de l'efficacité de la gestion financière, la Fondation peut de manière significative relever le niveau de ses décaissements annuels.

L'ACBF envisage les problèmes auxquels son pays-hôte est confronté en terme de défi de renforcement de capacités, à savoir le défi d'améliorer la gouvernance politique à tous les niveaux - politique, économique, administratif, social et au sein des entreprises - et que la Fondation peut contribuer à résoudre.

b.2 Gestion des risques potentiels

Les risques potentiels identifiés sont essentiellement exogènes. Au cas où ils se présenteraient, la Fondation s'efforcera de prendre toutes les mesures nécessaires pour en mitiger les effets. Afin de réduire le risque lié au cofinancement, la Fondation continuera à collaborer avec les promoteurs de projets ainsi que les donateurs bilatéraux et multilatéraux pour la mobilisation des ressources supplémentaires nécessaires au renforcement de ses interventions.

IV

PLAN STRATEGIQUE A MOYEN TERME 2007-2011

CONCLUSION

IV

CONCLUSION

Le présent plan relève de manière significative le niveau du renforcement des capacités en Afrique. Il porte essentiellement sur les principaux besoins dont le premier Plan stratégique à moyen terme a amorcé la satisfaction. Tant que les pays africains ne disposeront pas des capacités étatiques efficaces pour la gestion économique et la fourniture de services publics de qualité, ne seront pas en mesure de relever le niveau de responsabilité et de transparence dans la gestion, ne seront pas guidés par des plans stratégiques, des responsables efficaces et des systèmes de gestion des performances, n'assureront pas le développement du secteur privé et la promotion de la gouvernance des entreprises, n'accorderont pas suffisamment d'importance au dialogue entre tous les partenaires au développement, ne renforceront pas la formation, l'analyse des politiques, l'appui aux institutions de recherche et de plaidoyer, ne procéderont pas à de profondes réformes institutionnelles du secteur public, ne relèveront pas le niveau d'efficacité des organismes régionaux et ne feront pas effectivement la promotion de l'importance de la création et du partage des connaissances dans le processus de développement, le continent ne maîtrisera jamais les outils grâce auxquels elle pourra assurer une croissance durable et lutter efficacement contre la pauvreté. Telles sont les priorités stratégiques de ce plan. Ces questions figurent essentiellement au centre de la gouvernance politique, économique, administrative publiques, de même que celle des entreprises et de la société en général.

En plus de ses objectifs fondamentaux, la réussite de ce plan est d'une importance capitale, compte tenu de son impact direct sur les programmes de renforcement des capacités du NEPAD dans lesquels la Fondation a un rôle crucial à jouer, le processus du MAEP qui bénéficie d'importants apports divers de la part des institutions soutenues par la Fondation, le bon fonctionnement des communautés économiques régionales d'Afrique dont l'élaboration du programme de renforcement des capacités a été confiée à l'ACBF en avril 2005 par le Comité de mise en oeuvre des chefs d'Etat et de gouvernement du NEPAD, et bien d'autres programmes de croissance et de promotion ou de stimulation du développement à travers le continent.

La Fondation dispose des compétences et du leadership institutionnels au niveau de son Secrétariat et de ses Conseils pour une exécution efficiente et efficace du plan. Elle lance donc un appel à tous les partenaires et parties prenantes au développement africain, afin qu'ils apportent leur contribution aux objectifs de ce plan, pour permettre au continent de présenter des résultats positifs d'ici à 2015, lors de l'évaluation des OMD.

Annexe. 1: Engagements par projets et programmes et financement des activités de l'ACBF

(a) Engagements annuels par projets et programmes, 1996-2005		
Années	Montant	
	<i>(En millions de dollars EU)</i>	
Phase I		
1996	2,9	
1997	12,6	
Phase II		
1998	8,798	
1999	4,871	
Phase ACBF-PACT		
2000	56,693	
2001	19,015	
2002	21,046	
2003	17,723	
2004	50,680	
2005	34,572	
2006	67,202	
(b) Contribution/engagements des donateurs		
Phase I de l'ACBF	<i>(En millions de dollars EU)</i>	(%)
• Banque mondiale	15	18,39
• Autres donateurs multilatéraux	12,855	15,76
• Donateurs bilatéraux non africains	50,709	62,17
• Pays africains	3	3,68
Total des engagements pour la Phase I de l'ACBF :	81,564	
Phase II de l'ACBF	\$EU	(%)
• Banque mondiale	15	22,23
• Autres donateurs multilatéraux	11	16,30
• Donateurs bilatéraux non africains	38,930	57,69
• Pays africains	2,550	3,78
Total des engagements pour la Phase II de l'ACBF :	67,480	100
c. Engagements dans le cadre de l'ACBF-PACT	\$EU	(%)
• Banque mondiale	128,500	54,70
• Autres donateurs multilatéraux	19,020	8,10
• Donateurs bilatéraux non africains	81,269	34,59
• Pays africains	6,150	2,62
Total des engagements dans le cadre de l'ACBF-PACT	234,939	100

100

Annexe 2: Engagements de l'ACBF par compétence essentielle, 2000 - 2005			
Années	compétence essentielle	Engagements	
		<i>(En millions \$ EU)</i>	
2000	Analyse et gestion de la politique économique	29,188	51,48
	Gestion et responsabilité financières	7,019	12,38
	Administration et gestion des affaires publiques	5,787	10,21
	Statistiques nationales	0	0
	Parlements nationaux	5,459	9,63
	Interface secteurs public-privé- société civile	9,240	16,30
2001	Analyse et gestion de la politique économique	11,007	57,89
	Gestion et responsabilité financières	1,091	5,74
	Administration et gestion des affaires publiques	1,657	8,71
	Statistiques nationales	1,500	7,89
	Parlements nationaux	0	0
	Interface secteurs public-privé- société civile	3.760	19.77
Période du PSMT I, 2002 - 2006			
2002	Analyse et gestion de la politique économique	16,746	79,57
	Gestion et responsabilité financières	2,550	12,12
	Administration et gestion des affaires publiques	0,150	0,71
	Statistiques nationales	0	0
	Parlements nationaux	0,050	0,24
	Interface secteurs public-privé- société civile	1,550	7,36
2003	Analyse et gestion de la politique économique	7,003	39,51
	Gestion et responsabilité financières	0,999	5,64
	Administration et gestion des affaires publiques	0,156	0,88
	Statistiques nationales	1,518	8,56
	Parlements nationaux	0,049	0,28
	Interface secteurs public-privé- société civile	7,998	45,13
2004	Analyse et gestion de la politique économique	20,600	42,52
	Gestion et responsabilité financières	4	8,26
	Administration et gestion des affaires publiques	12	24,77
	Statistiques nationales	1	2,06
	Parlements nationaux	2,6	5,37
	Interface secteurs public-privé- société civile		8,250
17,03			
2005	Analyse et gestion de la politique économique	20,7	63,16
	Gestion et responsabilité financières	0,675	2,06
	Administration et gestion des affaires publiques	3,5	
	Statistiques nationales	0	0
	Parlements nationaux	1,5	
	Interface secteurs public-privé- société civile	6,4	19,53
10,68			
2006	Analyse et gestion de la politique économique	34.350	51.11
	Gestion et responsabilité financières	10.250	15.25
	Gestion et administration des affaires publiques	8.502	12.65
	Statistiques nationales	5.700	8.45
	Parlements nationaux	4.000	5.95
	Interface secteur public-secteur privé - société civile	4.400	6.45
4,58			

Annexe 3: Projets et programmes élaborés dans le cadre du PSMT I, 2002 - 2006

Dans le cadre du PSMT I, les interventions suivantes ont été conçues et mises en œuvre :

i) Projets refinancés

Analyse et gestion de la politique économique

- Consortium de recherche économique en Afrique (CREA) Programme de collaboration pour le diplôme de Mastère en économie, Phase IV, Régional, Kenya
- Projet de renforcement des capacités institutionnelles de l'Union africaine, Ethiopie
- Institut d'analyse des politiques de développement du Botswana (BIDPA) Phase III, Botswana
- Cellule d'analyse de politique économique (CAPEC) Phase III, Côte d'Ivoire
- Centre d'analyse des politiques (CEPA) Phase III, Ghana
- Centre mauritanien d'Analyse de politique (CMAP II), Mauritanie
- CESAG, Phase II, Sénégal
- Programmes de gestion de la politique économique (EPM) Phase III
- EPM, Université de Makerere, Ouganda
- EPM, Université de Cocody, Côte d'Ivoire
- EPM, Université du Ghana, Legon
- EPM, Université de Yaoundé II, Cameroun
- Institut éthiopien de recherche sur le développement (EDRI), Phase II, Ethiopie
- Institut de développement économique (IDEC), Phase III, Burundi
- Nouveau Programme de Troisième Cycle Inter-universitaire (NPTCI), Régional, Burkina Faso
- Projet d'appui à la formulation et à la gestion macroéconomique (MACROFOR), Phase II, République démocratique du Congo
- CAPES, Phase II, Burkina Faso
- Centre d'études de politiques pour le développement (CEPOD), Sénégal
- Cellule d'appui à l'analyse de politiques économiques (CAPE), Phase II, Bénin
- Centre de recherche sur la politique économique (EPRC), Phase III, Uganda
- Fondation pour la recherche économique et sociale (ESRF), Phase III, Tanzanie
- Association économique éthiopienne /Institut éthiopien de recherche sur la politique économique, Phase II, Ethiopie
- Institut d'analyse politique et de recherche (IPAR), Phase III, Kenya
- Institut kenyan d'analyse et de recherche sur les politiques publiques (KIPPRA), Phase II, Kenya
- Centre national pour la gestion et l'administration économiques (NCEMA), Phase III, Nigeria
- BEAC/BCEAO Programme régional de formation en gestion de la dette, Cameroun
- BECEAO/BEAC (Macro), Régional, Sénégal
- Institut d'analyse de politiques et de recherche de Zambie, Zambie
- Projet de renforcement de l'interface entre les Etats et Chambres d'agriculture de l'Afrique de l'Ouest (PRIECA/AO), Sénégal
- Unité de recherche de politiques de Namibie
- PRNC-CAF, Guinée Bissau
- Institut Ouest-africain de gestion financière et économique (WAIFEM), Phase II, Régional, Nigeria

Gestion et responsabilité financières

- Institut de gestion macroéconomique et financière (MEFMI) Phase III, Régional Zimbabwe
- Projet de renforcement des capacités de la Chambre des comptes et de discipline budgétaire de la République de Djibouti, Phase II

Professionnalisation de l'expression de la société civile et du secteur privé

- Centre pour la gouvernance des organisations, Kenya
- Action communautaire contre le VIH/SIDA, AMICCALL, Swaziland

ii) Nouveaux projets nationaux

Analyse et gestion de la politique économique

- Centre de recherche et d'analyse de politique du Malawi, Malawi
- Projet Centre d'analyse et de recherche sur la politique économique (SEPARC), Swaziland,
- Centre d'études et de renforcement des capacités d'analyse et de plaidoyer (CERCAP), Mali

Renforcement et suivi des statistiques nationales

- Projet érythréen de renforcement des capacités pour l'analyse et la gestion économiques
- Centre de politique et de transformation stratégiques, Cap Vert
- Projet de renforcement des capacités pour l'analyse économique, São Tomé & Príncipe

Gestion et responsabilité financières

- Projet de renforcement des capacités pour la responsabilité et la transparence financières (PRICIEGA), Gabon
- Ecole d'études monétaires du Kenya - Projet de diplôme de Mastère en banque et finance (MBFM), Kenya
- Projet d'appui à l'amélioration du circuit de la dépense et des indicateurs de la pauvreté (PACDIP), Congo-Brazzaville

Gestion et administration des affaires publiques

- Renforcement des systèmes de gestion des performances dans le secteur public, Namibie

Statistiques nationales et systèmes statistiques

- Renforcement du système national de statistiques du Malawi, Malawi
- Projet de renforcement des capacités en appui au système national de statistiques du Zimbabwe, Zimbabwe.
- Renforcement des capacités statistiques au sein des pays membres de la CEDEAO (ECOWSTAT), Régional, Nigeria
- Projet de renforcement des capacités statistiques du gouvernement de la République centrafricaine
- Renforcement du système statistique de Zanzibar (ZANSTAT), Zanzibar, Tanzanie

Renforcement des parlements nationaux et des institutions parlementaires

- Projet de renforcement des capacités du réseau des parlementaires de l'Afrique Centrale (REPAC), Régional, République centrafricaine
- Projet de renforcement des capacités de l'Assemblée nationale du Burkina Faso (PRCAN/BF), Burkina Faso

Annexe 3 - Suite 2

Professionalisation de l'expression de la société civile et du secteur privé

- Projet de renforcement des capacités pour le Conseil des organisations non-gouvernementales du Lesotho (LCN), Lesotho
- Projet de renforcement des capacités du secteur privé en Zambie, Zambie
- Projet de renforcement de l'engagement effectif des consommateurs africains dans la formulation et suivi des politiques, Régional/Projet continental, Sénégal
- Projet de renforcement des capacités du secteur privé du Rwanda, Rwanda
- Renforcement de la société civile, du secteur privé et de leur interface avec le gouvernement (PARCOSIT), Tchad
- Projet de renforcement des capacités des réseaux de femmes pour lutter contre la pauvreté en République du Cameroun (CAREF), Cameroun.
- Projet de centre d'appui aux réseaux des organisations de femmes du Gabon (CENAF), Gabon
- Renforcement de la société civile, du secteur privé et de leur interface avec le secteur public, Burkina Faso
- Projet de renforcement des capacités de l'interface secteurs public-Privé et société civile, République Démocratique du Congo
- Projet de Renforcement des Capacités des ONG Féminines au Mali (RECOFEM), Mali
- Renforcement institutionnel et développement des capacités de la coalition des organisations non-gouvernementales du Botswana, Botswana
- Renforcement de l'assemblée de coordination des ONG du Swaziland, Swaziland
- Projet de renforcement des capacités de la société civile et du secteur privé pour le dialogue inter-partenariat en République du Congo
- Projet de renforcement des capacités en statistiques, études prospectives et planification pour la lutte contre la pauvreté en République du Congo (RESPEC)
- Renforcement des capacités pour la budgétisation à base de genre au Zimbabwe, Zimbabwe

iii) Réseaux nationaux de connaissances

- Groupe économique national (NEG), Ghana
- Réseau national de connaissances, Burkina Faso
- Réseau d'appui aux politiques de développement - Réseau national de connaissances, Sénégal
- Réseau sur la gestion de l'administration publique, Cap Vert
- Réseau national de connaissances du Kenya (KNET), Kenya

iv) Nouvelles Interventions Régionales

- Fonds de développement des femmes en Afrique (AWDF), Régional, Ghana
- Association des femmes de l'Afrique de l'Ouest (AFAO), Régional, Sénégal
- Fondation de recherche et ressources Africaines, Centre de réflexion sur les politiques, Kenya
- Africa Université : Projet de conférences et ateliers sur la paix ,le leadership et le développement en Afrique par d'éminents intervenants (PEARL), Zimbabwe
- Association des universités africaines (AUA) : Projet de renforcement des capacités pour la revitalisation des institutions d'éducation tertiaire en Afrique.
- Renforcement des capacités des centres internationaux africains de formation des acteurs décentralisés (CIFAL), Régional
- Renforcement des capacités de formation en suivi et évaluation en Afrique (TRAINME)
- Projet de renforcement des capacités de l'Association des universités d'Afrique australe (SARUA)
- Projet de renforcement des capacités de l'Université des femmes en Afrique (WUA)
- Projet de renforcement des capacités du CAFRAD
- Projet de collaboration CODESRIA-ACBF

Annexe 3 – Suite 3

iv) Nouvelles Interventions Régionales (suite)

- Projet d'appui au réseau et au conseil régional des organisations de la société civile dans la région des Grands lacs, SERACOB, République Démocratique du Congo.
- Appui au Secrétariat de la Table ronde Africaine des Affaires, Afrique du Sud
- Programme de formation sur le secteur public, Afrique anglophone.
- Projet de formation de l'Union du fleuve Mano, Sierra Leone
- Programme international de comparaison pour l'Afrique, BAD
- Etablissement d'un programme de collaboration pour le Mastère en économie agricole appliquée, Kenya
- Renforcement de l'efficacité du Forum parlementaire de la SADC
- Appui au renforcement des systèmes d'information sur le marché du travail (LMIS/ILO/AFRISTAT)
- Appui institutionnel au Secrétariat du Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), Afrique du Sud
- Renforcement de l'Institut des futurs africains
- Renforcement de l'Assemblée législative Est-africain
- Projet de renforcement des capacités institutionnelles de la l'Association des journalistes Ouest-Africains (WAJA)
- Institut de gestion macroéconomique et financière des Pays Africalos Lingua Official é Portuguese – Institut PALOP
- Projet de renforcement des capacités de la société civile dans la prévention et la gestion des conflits en Afrique Centrale
- Projet de renforcement des capacités de la Communauté économique des Etats de l'Afrique Centrale
- Projet de renforcement des capacités du Parlement pan-africain, Régional, Afrique du Sud
- Programmation, mise en œuvre, suivi et évaluation des initiatives de réduction de la pauvreté (Initiative PRIME - Burundi, Mali, Mozambique et Sierra Leone)

v) Programmes pays et régionaux

- Programme de renforcement des capacités de gestion financière, Rwanda
- Programme multi-sectoriel de renforcement des capacités, Rwanda
- Programme de renforcement des capacités de l'Ouganda
- Programme de renforcement des capacités des structures de contrôle de la République du Cameroun, Cameroun
- Projet de renforcement de la responsabilité financière pour la bonne gouvernance au Sénégal, Sénégal
- Programme de renforcement des capacités de la Commission de l'Union africaine
- Responsabilité financière et transparence au Gabon
- Programme de renforcement des capacités du Burundi*
- Projet d'appui à l'amélioration du circuit de la dépense et des indicateurs de pauvreté (PACDIP), Congo- Brazzaville

* Programme à soumettre à l'approbation du Conseil d'administration de l'ACBF en 2007.

ANNEXE 4: RECAPITULATIF DES PERFORMANCES DES OPERATIONS FINANCEES PAR L' ACBF

TITRE DES PROJETS OU PROGRAMMES	Date effective de lancement	Nombre D'institutions renforcées	Bénéficiaires de la formation				Nombre de Programme de formation et les bénéficiaires			Etudes des politiques, Recherche et conseils				Assistance technique aux govts Institution s	Echanges Programmes / Etudes Visites
			PH.D	M.A	P.G.D	Institutions partenaires. Renf. capacités	Cours de brève durée	Ate- liers	Séminaires	Ordonnée. Par les govts	Ordonnée. Par d'autres inst.	Recherche bouclée	Publication Diss.		
CREA (PCDM)	Mar-93	21 Depts D'écon., 3 ONG	241	1,296			432	821	1						7
CREA (PCD)	Oct-02	8 Depts d'con.	92				1	8							9
AMICCALL	Sep-01	11				2	1	2							
BCEAO/BEAC (Debt)	Sep-01	6				17		901	92				1	4	3
BCEAO/BEAC (Macro)	Fév-96	2			141		400								
BIDPA	Mai-95	5	8	12	40	19	29	1,868	107	94	49	113	109	30	13
CAFPD	Nov-97	30			93		105			36	11	32	25		
CAMERCAP	Juil-02	3		1			21	84		1					
CAPAN	Juil-02	1					81			13			9		
CAPE	Fév-98	1								21	6	27	25		
CAPED	Déc-02	22					12		4	3		3			2
CAPEB	Ao-03	1				165	5	5	11	10		5	15		
CCDB	Juil-01	1			6		66	210	60				2		14
CCG	Mai-01	1					756	29				7	9	6	2
CEPA	Jan-94	1					48	7		11	10	119	93	6	
CEPEC	Nov-93	1					91	2		14	5	10	42		
CESAG	Ao-01			45											
CIRES-CAPEC	Nov-93	1					137			18	3	10	40		25

ANNEXE 4 (SUITE) RECAPITULATIF DES PERFORMANCES DES OPERATIONS FINANCEES PAR L' ACBF (SUITE)

TITRE DE PROJETS	Date Effective de lancement	Nombre D'institutions renforcées	Bénéficiaires de la formation				Nombre de Programmes de formation et bénéficiaires			Etudes de politique, Recherche et conseils				Assistance technique Aux govts institutions	Echanges Programmes / Etudes Visites
			Doct.	Mast.	Dipl.	Inst. partenaires. Renf. capacités	Cours de brève durée	Ate-liers	Séminaires	Ordonnée Par les govts	Ordonnée par d'autres institutions	Recherche bouclée	Publication Diss.		
COMESA	Jun-03							36	34						
CONSUMER INT.	Oct-01	30				6		201	54			19	20	4	3
CSD	Avr-01	15		1	6	115	191	17	2			8	1		5
DMPA	Fév-96	2		21			272	130	40			5	3		
DPC	Fév-94	1								7			34		
ECOWAS	Juil-02							61	30						
EDRI	Mai-03	1						1				2			
EEA	Mai-01	1				6	5	83	19		20	37	42	3	
EPM ABIDJAN	Oct-99			152						1	31	52	71	4	4
EPM ACCRA	Sep-00			152											
EPM MAKERERE	Oct-00			146											
EPM YAOUNDE	Sep-99			161											
EPRC	Juil-93	1	2	12	58	44		876	38	30	9	90	55	16	12
ESRF	Juin-94	64				44	208	1,397	16	94	159	86	72	164	3
GICAP	Juil-02	1					77			8	1				

ANNEXE 4: (SUITE) RECAPITULATIF DES PERFORMANCES DES OPERATIONS FINANCEES PAR L' ACBF (SUITE)

TITRE DE PROJET	Date effective de	Nombre d'institutions	Bénéficiaires de la formation				Nombre de Programmes de formation et bénéficiaires			Etudes de politiques, Recherche et conseils				Assistance technique	Echanges Programmes /
-----------------	-------------------	-----------------------	-------------------------------	--	--	--	--	--	--	---	--	--	--	----------------------	-----------------------

	lancement	renforcées	Doct.	Mast.	Dipl.	Inst. partenaires Renf. capacités	Cours de brève durée	Ate-- liers	Séminaires	Ordonn ée par les govts	Ordonnée par d'autres institution s	Recherche bouclée	Publication Diss.	aux govts institution s	Etudes Visites
IDEC II	Ao-02	6					7	6	4	5	23	10	8	6	
IEF	Juil-02	1													
IDEG-CAP	Mar-03		1	5	2			113							
IGE	Juil-04	3						16		1			1		7
IPAR	Mai-95	1				169		40	10			95	34		
KIPPRA	Mai-98	1				24		358	85	3	31	84	114		
MACROFOR	Ao-02	5		5			273	2	1						
MEFMI	Sept-					127		5,055	81			23	8	1	4
NCEMA	Juin-94	1	11	11		25	2,672	1,367	476	12	10	39	49	5	
NEC	Sep-01	10		2	1	4	34	10		3			5	8	5
NECF	Juin-02	1						7	4		2	5	8	1	
NEPRU	Mar-95	4	5	24		41	244	128	236	87	79	75	229	12	1
NGO COUNCIL	Avr-01	237						3	2	1	3	5	4		
NGOCC	Avr-01	71					87	1,422				12			
NIEP	Juil-00	7				8	60	75	12	5	2	15		2	5
PASU	Jan-94	8					47	139	233	8	28	19	4	21	
PNRC-CAF	Nov-01	20					16	2	9						10
PNRC-CMAP	Déc-01	1					72	15	5	13	4				
PRECAGEF	Avr-01	3			6			250							
PRECASP	Mav-01	7		8			58	591							49

ANNEXE 4: (SUITE) RECAPITULATIF DES PERFORMANCES DES OPERATIONS FINANCEES PAR L' ACBF (SUITE)

TITRE DE PROJETS	Date effective de lancement	Nombre d'institutions renforcées	Bénéficiaires de la formation				Nombre de programmes de Formation et bénéficiaires			Etudes de politiques, Recherche et conseils				Assistance technique aux govts institutions	Echanges Programmes / Etudes Visites
			Doct.	Mast.	Dipl.	Inst. partenaires Renf. capacités	Cours de brève durée	Ate-liers	Séminaires	Ordonnée par des govts	Ordonnée par d'autres institutions	Recherche bouclée	Publication Diss.		
PRIECA/AO	Fév-01	8					85			15					
PRIESP	Jan-01	2					16		308		12	10			
PROFESS	Juin-01	15						31							21
PTCI	Sep-94	3 Depts. Of Econ.	15	912											
RE-CEMAC	Juin-02	5					6	187	45						
Rwanda Public Financial Mgt.	Fév-02	4	6	14						2				1	
SANGOCO	Sep-01	3	4	18	19	479	17	34	3	2	2	5	4	8	3
SARIPS	Juin-01	1		126		1	327	3	435	3	10	6	96		
UNAM-MPPA	Mai-01	1		32											
UPE/CEPOD	Juil-94	30		2			9	2	340	105	4	100			
WAIFEM	Oct-00	7	21	944		2	405	202	11	11		13		16	
Total 2004			406	4,102	372	1,298	7,373	16,797	2,808	637	514	1,141	1,232	318	207
Total 2003			286	2,651	316	1,043	5,086	13,703	2,057	499	337	849	1,009	210	161
Total 2002			235	2,171	311	357	4,188	12,498	1,958	422	287	799	993	188	136

Annexe 5: REALISATIONS DES PROJETS ET PROGRAMMES D'ANALYSE ET DE GESTION DES POLITIQUES ECONOMIQUES : QUELQUES EXEMPLES

(a) Instituts d'analyse de politiques

- Le Centre d'analyse de politiques (CEPA), Ghana, est membre des Comités consultatifs auprès du gouvernement ghanéen. Parmi ces comités, on peut citer : le Comité présidentiel de promotion et de revitalisation du secteur industriel, le Comité consultatif présidentiel sur la réforme du secteur public et le Comité de politique monétaire de la Banque Centrale du Ghana. Ce centre est également représenté au sein des comités ci-après: le Groupe de travail sur les statistiques sociales, le Groupe de travail sur la pauvreté, Groupe de travail sur le commerce et le Groupe de travail monétaire et fiscal. Les professionnels du CEPA sont membres du Conseil d'administration de 4 banques ghanéennes. Ils sont présidents de 3 des quatre Conseils d'administration. Ce centre est bien connu pour être l'un des principaux laboratoires de pensée au Ghana. Certains membres de son personnel ont été nommés à des postes de vice- ministre et à d'autres hautes fonctions au sein des départements ministériels et dans d'autres structures gouvernementales. Le CEPA conduit les activités du Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP) en matière de gouvernance économique.
- L'Institute of Statistics and Socio-economic Research (ISSER) qui abrite le réseau national des connaissances au Ghana, pilote le volet gouvernance sociale des activités du MAEP dans le pays.
- L'Ethiopian Economic Association / l'Ethiopian Economic Policy Research Institute a défini un certain nombre de pratiques saines dans le cadre de son appui à l'élaboration des décisions en Ethiopie.
- Les travaux de recherche sur les orientations politiques réalisés par l'Association pour l'économie éthiopienne / l'Institut éthiopien de recherche en politique économique ont été largement cités par le journal *The Economist* et diffusés dans les documents de travail sur les recherches stratégiques de la Banque mondiale. Voir Documents 2291 et 2292.
- La Fondation pour la recherche économique et sociale (SRF) en Tanzanie, joue un rôle important dans le contrôle de l'exécution du programme de réduction de la pauvreté dans ce pays. Le gouvernement en a fait membre du Groupe de travail sur la recherche et l'analyse de politiques et du comité technique sur la stratégie nationale pour la croissance et la réduction de la pauvreté. La Fondation est également membre du Groupe de travail sur le développement humain sous la houlette de la Tanzania National Business Council, qui regroupe le gouvernement et le secteur privé, le Task Force for Political Federation [Groupe spéciale pour la fédération politique], le groupe consultatif et de réflexion sur la recherche sur le travail des enfants entre autres. La Fondation conseille le gouvernement sur les orientations en matière d'intégration et d'échanges régionaux.
- Le Centre de recherche sur les politiques économiques - Economic Policy Research Centre - (EPRC) en Ouganda, a continué depuis sa création, à jouer un rôle indéniable dans la préparation des documents de politique nationale. Il a participé à l'Etude nationale sur les perspectives à long terme qui a donné lieu à l'Uganda Vision 2005 dont le texte de mise en œuvre s'intitule Plan d'action pour l'éradication de la pauvreté en Tanzanie (PEAP).

- En raison du travail de ce Centre en matière de suivi des dépenses publiques dans le secteur de l'éducation et de la santé, ainsi qu'en matière de décentralisation fiscale, le gouvernement l'a nommé au sein du Local Government Technical Advisory Committee [Comité technique consultatif du gouvernement local]. Il fait aujourd'hui partie d'un certain nombre d'équipes chargées de l'évaluation de la décentralisation. Il est également membre de plusieurs autres comités dont le Comité national de pilotage de la modernisation de l'agriculture, l'Uganda Poverty Monitoring Group Advisory Committee for Northern Uganda Social Action [Comité consultatif du groupe de suivi de la réduction de la pauvreté dans le cadre du Plan d'action pour le nord de l'Ouganda]. Un programme d'aide appuyé par la Banque mondiale pour remédier aux inégalités observées au niveau de la croissance régionale, des services nationaux de planification, du groupe d'action sur l'analyse de politiques entre autres. Le PNUD a chargé l'EPRC conjointement avec le ministère des Finances, du Plan et du Développement économique de mettre en œuvre un important projet de lutte contre la pauvreté qui devrait occuper une place de choix dans le Plan d'action pour l'éradication de la pauvreté en Ouganda (PEAP, 2003). Deux autres études d'importance ont été réalisées par ce Centre pour le compte du gouvernement. Il s'agit de l'analyse et la diffusion des grandes orientations commerciales et industrielles qui existent en Ouganda, et de l'évaluation des rôles des différents partenaires nationaux intervenant dans les opérations prévues dans le DSRP. Le Centre est membre du Presidential Economic Advisory Council [Conseil consultatif présidentiel en matière économique] et du National Planning Authority [Autorité nationale de la planification].
- Le Ministère des Finances et de la Planification du Développement et le Ministère du Commerce et de l'Industrie du Botswana ont tous deux signé des accords avec l'Institut botswanais d'analyse de politiques (BIDPA) pour engager l'Institut à la rédaction des discours du Président de la république et de ses ministres et à la fourniture des informations économiques permettant la rédaction de ces discours.
- L'Institut de recherche et d'analyse de politiques (IPAR) au Kenya, participe au Groupe d'action consultatif sur la formulation de la stratégie des acteurs du développement rural (KRDS), appuie la Commission de réforme de la constitution kenyane, et contribue à l'organisation des séminaires à l'intention de la Commission parlementaire chargé du budget national au parlement.
- Le BIDPA au Botswana, l'ESRF en Tanzanie, l'Institut Kenyan de recherche et d'analyse des politiques publiques (KIPPRA), et la Cellule de recherche sur les politiques économiques de la Namibie (NEPRU), ont contribué au renforcement des missions de négociation lors des réunions organisées par l'Organisation mondiale du commerce (OMC) à Doha (Qatar) et Cancun (Mexique) du 9 au 13 novembre 2001 et du 10 au 14 septembre 2003 respectivement.
- Les économistes formés à la BIPDA officient aujourd'hui en qualité de conseillers résidents auprès du gouvernement botswanais, à tous les niveaux.
- Le KIPPRA a contribué aux efforts du gouvernement kenyan visant à rationaliser la participation du pays aux méthodes de négociations multilatérales. La position du pays lors des rencontres de l'OMC tenues à Doha et Cancun résulte également de ces contributions. Des responsables gouvernementaux éthiopiens et kenyans ont déjà pris part à des sessions de formation organisées par le KIPPRA.
- La publication de la NEPRU sur l'environnement des affaires en Namibie est devenue le guide national de référence des investisseurs privés dans le pays. Le Directeur de la NEPRU est membre de la Namibian National Planning Commission et président de son Statistical Advisory Committee. Il est membre du nouveau Council of Economic Advisors du nouveau Président et a été reconduit comme membre de la National Planning Commission. La NEPRU a été reconnue comme l'un des instituts de recherche les plus en vue en Afrique par le réseau mondial de développement et par

- l'un des sept partenaires mondiaux du Groupe de réflexion du RAND.
- Le programme de formation de la National Institute Economic Policy (NIEP), Afrique du Sud, en économétrie à l'intention des universités d'Afrique du sud reconnues de longues dates comme défavorisées offrait des cours en ligne de l'adresse <http://saecometrics.abrc.co.uk>. Cet institut a organisé des sessions de formation spécialisée à l'intention des Présidents des commissions parlementaires de l'Assemblée nationale sur le commerce, les affaires étrangères, les domaines et l'agriculture. Les dirigeants de la Confédération des syndicats sud-africains (COSATU) et de la National Economic Development and Labour Council (NEDLAC) Labour Caucus ont régulièrement pris part aux sessions de formation du NIEP.
 - Avant son intégration dans les Directions de l'Union africaine (UA), la Cellule d'appui à l'analyse de politiques (PASU) était l'administrateur du site Internet de l'Union africaine. Elle a participé dans plusieurs groupes de travail et comités au sein de l'UA. Elle a également assuré la coordination technique du groupe d'experts qui a apporté son appui à l'UA sur des questions liées aux négociations commerciales dans le cadre de l'OMC et de l'ACP - UE.
 - La Direction d'analyses de politiques macroéconomiques (DMPA) a participé à la coordination des activités liées à la formulation du DSRP en Zambie. La direction et le personnel formés dans le cadre de ce projet ont assuré la mise en œuvre du DSRP. En ce moment, ils s'attèlent à la préparation de la Vision 2030 de la Zambie.
 - Le centre Mauritanien d'analyses politiques (CMAP), et le centre d'Etudes de politiques pour le développement (CEPOD) au Sénégal, apportent l'appui technique aux groupes de travail gouvernementaux créés pour élaborer le DSRP et contrôler sa mise en œuvre dans ces deux pays.
 - La cellule d'Etudes de politiques économiques (CEPEC) en Guinée Conakry, est membre d'un certain nombre de groupes d'action gouvernementaux.
 - Le National Economic Consultative Forum (NECF), Zimbabwe, joue un rôle fécond en favorisant la présence du Zimbabwe dans les forums de dialogue internationaux tels que l'International Smart Partnership Forum qui se tient tous les ans en Asie. Il participe aux opérations de la Foreign Currency Auction Board de la Banque de Réserve du Zimbabwe et préside la Incomes and Wages Sub-Committee of the Board. La déclaration 2004 de la politique monétaire du gouvernement s'est largement appuyée sur les recommandations des dialogues et concertation en matière de politiques organisés par le NECF).
 - Les recommandations de la série de dialogues sur la politique de gestion des affaires publiques organisés par l'Economic Association of Malawi (ECAMA) sur le budget national du Malawi pour l'exercice 2004/2005 ont été intégrées par le gouvernement dans sa présentation finale du budget.
 - Le projet pour le Renforcement de l'Interface entre les Etats et Chambres d'Agriculture de l'Afrique de l'Ouest (PRIECA/ AO) est devenu un important forum pour la recherche et les activités de sensibilisation sur les questions liées aux effets des dons agricoles octroyées par les pays industrialisés sur les exportations agricoles de l'Afrique de l'Ouest. Ce projet constitue actuellement un forum régional respecté en Afrique de l'Ouest où les chefs d'entreprise, les gouvernements, les organisations paysannes et les donateurs se retrouvent pour débattre et planifier les politiques et les programmes agricoles. Il apporte un appui technique à la formulation des politiques agricoles de la CEDEAO et du NEPAD. Le PRIECA /AO a énormément à la prise de position du continent sur la question des dons agricoles lors des sommets du G-8 à la conférence de l'Organisation mondiale du commerce.
 - Un accord lie le Ministère des Finances de la Côte d'Ivoire à la CAPEC en vertu duquel cette dernière lui fournit des services.
 - L'Institut de Développement économique (IDEC) du Burundi a participé à l'élaboration du Document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP) du

Burundi.

- Parmi les cinq premiers pays à appliquer la méthodologie d'évaluation des besoins des OMD pour répondre à la question "que faut-il pour atteindre les objectifs ?", figurent trois pays africains, à savoir, le Ghana, la Tanzanie et l'Ouganda. Pour l'essentiel, les évaluations ont été réalisées par des institutions appuyées par l'ACBF, notamment l'EPRC en Ouganda, l'ESRF en Tanzanie, et l'ISSER au Ghana. En raison de la qualité exceptionnelle de l'étude réalisée sur l'Ouganda, le Bureau du PNUD pour l'Afrique du Sud, a demandé à l'EPRC de réaliser des études similaires sur le Rwanda qui sera suivi par d'autres pays qui ne sont pas encore déterminés. Ces trois institutions ont été félicitées dans l'encadré 17-2, page 242 du rapport intitulé "Investir dans le développement : plan pratique de réalisation des objectifs du millénaire pour le développement, rapport adressé au Secrétaire général de l'ONU. (Projet du millénaire, janvier 2005).

(b) Programmes de formation

- L'AERC et le PTCI offrent une formation de qualité en économie portant sur des questions relatives aux défis de développement en Afrique. Des participants de haut niveau ont récemment bénéficié de cette formation. Il s'agit entre autres, du Vice-gouverneur de la Banque de Zambie, du Conseiller principal de la Banque de Mozambique, du Directeur de la recherche à la Banque de la Namibie et d'un haut responsable de la politique fiscale du Trésor d'Afrique du Sud.
- Le Programme de formation en Gestion de la politique économique de l'Université de Cocody en Côte d'Ivoire a formé 150 titulaires du Mastère en gestion appliquée de la politique économique, et plus de huit diplômés de ce programme ont été promus à de hautes fonctions au sein de leurs organisations respectives à la fin de leur formation.

Annexe 6: REALISATION DES INTERVENTIONS VISANT A PROFESSIONNALISER LES VOIX DE LA SOCIETE CIVILE ET DU SECTEUR PRIVE : QUELQUES EXEMPLES

- Le comité de coordination des ONG (NGOCC) de Zambie a contribué au renforcement de la participation des femmes à la réforme de la constitution zambienne en 2003. Il a dirigé les actions de mobilisation pour l'intégration au budget de la question d'égalité entre les hommes et les femmes. Bien que l'objectif final ne soit pas encore atteint, le budget national intègre actuellement des dispositions qui prennent en compte les dimensions genre du processus de développement du pays.
- La coalition des organisations non gouvernementales d'Afrique du Sud (SANGOCO), a accueilli le Forum de la société civile lors du Sommet mondial des Nations unies sur le développement durable tenu à Johannesburg en septembre 2002. Elle est par ailleurs membre du Groupe consultatif du PNUD sur le Rapport le développement humain en Afrique australe, ainsi que de la campagne du NEDLAC en faveur du secteur financier qui vise à renforcer l'obligation de rendre compte, la transparence et les capacités des services financiers de l'Afrique du Sud à répondre aux besoins des pauvres
- Le bureau Afrique de Consumers International (CI-ROAF), à travers sa représentation en Ile Maurice, l'Institut pour la protection du consommateur, a réussi à convaincre le gouvernement mauricien d'ordonner à une société de fabrication de pâte dentifrice de retirer du marché national un produit jugé de qualité inférieure et dangereux pour la santé du consommateur. Le programme de sensibilisation menée par le CI-ROAF a permis au Mouvement National des consommateurs (MNC) de détecter ce produit sur le marché camerounais. Actuellement, le CI-ROAF publie à l'échelle régionale un rapport annuel sur la protection du consommateur et la qualité de vie basée sur l'indice de protection du consommateur. Ce rapport classe les pays selon les efforts qu'ils déploient pour mettre en place des mécanismes efficaces de protection des consommateurs. On retiendra que les activités de CI-ROAF ont contribué à l'adoption par les ministres africains, d'une résolution sur la protection du consommateur à l'heure du libre échange et de la mondialisation lors de la 2e session ordinaire de la conférence de l'Union africaine regroupant les ministres en charge du Commerce, de la Douane et de l'Immigration tenue à Kigali au Rwanda en mai 2004. Cette action de sensibilisation sur la protection du consommateur a également amené le Botswana, le Malawi, l'Ile Maurice, les Seychelles et la Zambie à promulguer des lois sur la protection du consommateur. Le Ghana a adopté une politique commerciale qui consacre la protection du consommateur et la pratique du juste prix.
- Le COMESA a adopté en décembre 2004 une loi sur la concurrence, qui intègre une clause sur la protection du consommateur.
- Le Kenya National NGOs Council a engagé le gouvernement kenyan dans des réformes économiques et des politiques fondamentales telle que la participation à la réforme constitutionnelle, à l'examen de cinq secteurs économiques (à savoir l'agriculture, la santé, le commerce et l'industrie, les finances et l'environnement, et la gestion des ressources naturelles, et le comité de pilotage du mécanisme africain d'évaluation par les pairs. Il a contribué à l'élaboration de la politique sectorielle du pays et du Document de stratégie de la relance économique axé sur la richesse et la création d'emplois. En outre, il a rédigé et publié son point de vue dans une déclaration de principe. L'action de mobilisation menée par le Kenya National Ngo's Council [Conseil national des ONG] en faveur de l'aide à la lutte contre la pauvreté au Kenya a permis à ce pays de bénéficier d'un nouveau programme d'aide accordé par les donateurs. Le NGO Council est membre du groupe d'études « National

Monitoring and Evaluation » responsable des politiques de développement axée sur la lutte contre la pauvreté. Il est devenu un forum de consolidation des contributions des organisations de la société civile à la stratégie et au programme de relance économique. Le rapport du NGO Council sur la relance de l'économie kenyane a pesé sur la décision du gouvernement de mettre en place une stratégie citoyenne de développement et un budget citoyen.

- Les programmes de formation du Centre for Corporate Governance (CCG) [Centre pour la gouvernance des entreprises], Kenya, ont connu la participation d'au moins 1000 directeurs des secteurs privé et public qui, avec le concours du Centre, ont lancé en avril 2003, le Kenyan Institute of Directors. Le centre a également formé plus de 4 000 directeurs d'entreprise et de sociétés publiques ; ce qui a entraîné des changements d'attitude des membres du Conseil d'administration pour ce qui est de leur responsabilité par rapport à la performance et aux résultats. Également, le gouvernement kenyan a - t - il prescrit aux membres des Conseils d'administration et aux Directeurs généraux de privilégier la performance lors de la passation des marchés, afin de renforcer l'obligation de rendre compte dans les entreprises publiques. La Capital Market Authority et la Central Bank du Kenya exigent actuellement la certification d'une saine gestion des entreprises tandis que d'autres organes professionnels et de régulation adoptent les normes de la gouvernance des entreprises comme une obligation à laquelle doivent se soumettre les organisation membres. Le CCG a favorisé la mise en place de l'Institute of Directors [Institut des directeurs] et de la Shareholders Association [Association des actionnaires] du Kenya. Le Centre est un partenaire technique clé à l'élaboration et la mise en oeuvre au Kenya du mécanisme d'évaluation par les pairs.
- Le Projet Community Against HIV/AIDS [Action communautaire contre le VIH / SIDA] au Swaziland a été totalement intégré dans le programme national de lutte contre la pandémie dans le pays.

- *Analyse et gestion de la politique économique*
 - Appui continu aux cellules et programmes de politique économique et aux structures de formation dans ce domaine.
 - Renforcement des capacités en matière de conception et de coordination des politiques économiques.
 - Application des réformes structurelles et fonctionnelles des ministères et organismes économiques (par exemple la réforme de tous les aspects économiques d'un ministère ou des services particuliers dans plusieurs ministères ou organismes).
 - Promotion d'une planification stratégique à long terme, conception, coordination, mise en œuvre et évaluation des DSRP et des politiques et programmes économiques centrés sur la pauvreté.
 - Amélioration des politiques et des programmes afin de tirer partie de la mondialisation et promouvoir l'intégration régionale.

- *Gestion et responsabilité financières*
 - Renforcement des institutions garantes de la responsabilité et de la transparence.
 - Réforme et amélioration des processus de transparence et de responsabilisation.
 - Amélioration de la gestion des ressources publiques par une gestion CDMT centrée sur les résultats.
 - Accroître les capacités de recouvrement des recettes et rendre l'administration et les codes fiscaux plus favorables aux investissements.

- *Administration et gestion des affaires publiques*
 - Amélioration de la conception des programmes et des capacités dans les principaux secteurs des OMD.
 - Renforcement des processus de la gouvernance gestion au niveau local et dans les structures décentralisées.
 - Amélioration d'un cadre de régulation favorable aux investissements, de nature à donner lieu à la concurrence, favoriser la transparence, protéger les groupes défavorisés et soutenir un développement durable et respectueux de l'environnement.
 - Promotion d'un climat favorable aux investissements, tout en protégeant les pauvres et l'environnement.
 - Réorientation des systèmes d'incitation du secteur public vers la responsabilité par rapport aux résultats.
 - Accroître l'utilisation des capacités.
 - Renforcement de la gouvernance électronique.
 - Coordination de l'aide par les gouvernements nationaux.
 - Renforcement des systèmes électoraux.

- *Statistiques nationales et institutions statistiques*
 - Satisfaction des besoins statistiques pour la conception, le suivi et l'évaluation des DSRP ;
 - Mise au point d'une base de données et des modèles macro-économiques dans des domaines tels que les opportunités internes et externes d'investissement et de commerce ;

- Développement d'une culture d'évaluation des programmes publics ;
- Mise à jour des statistiques économiques, financières et sociales et accessibilité à celles-ci ;
- Mise au point des informations statistiques sur le marché de l'emploi
- Mise au point des données....

- *Parlements nationaux et institutions parlementaires*
 - Renforcement des capacités des organes de contrôle ;
 - Amélioration de l'efficacité opérationnelle des plateformes de communication publique sur les principales questions de développement et leur institutionnalisation ;
 - Renforcement des capacités des commissions parlementaires ;
 - Renforcement des capacités pour la conception des programmes, l'analyse et le contrôle budgétaire.

- *Professionnalisation de l'expression du secteur privé et de la société civile*
 - Appui aux institutions et programmes garants de la responsabilité et de la transparence ;
 - Renforcement des capacités des acteurs non étatiques en matière de plaidoyer ;
 - Amélioration du professionnalisme et des capacités de recherche et d'analyse des médias.

PROFIL INSTITUTIONNEL DE L'ACBF

BIEN FONDE

Une réponse à l'acuité des besoins de l'Afrique en

MANDAT

Promotion du renforcement des capacités, et utilisation; coordination des interventions; arrêt de la suite des cerveaux; mobilisation des ressources financières et techniques en vue du renforcement des capacités et partage

CREATION

Février 1991

MEMBRES ACTUELS

- Banque mondiale
- PNUD
- Banque africaine de développement
- FMI
- 42 pays africains et bailleurs de fonds

VISION

Devenir l'institution africaine phare en matière de renforcement durable des capacités institutionnelles et humaines en vue du respect de la bonne gouvernance et la réduction de la pauvreté.

MISSION

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

OBJECTIFS

- Fournir un cadre intégré en vue d'une approche globale au renforcement des capacités.
- Etablir des partenariats entre l'Afrique et ses partenaires au développement.
- Partager les connaissances

PRINCIPAUX DOMAINES DE COMPETENCE

- Analyse et gestion de la politique économique
- Gestion et responsabilité financières
- Administration et gestion des affaires publiques
- Renforcement et suivi des statistiques nationales
- Renforcement des capacités des parlements nationaux en matière d'analyse de politique
- Professionnalisation des voix de la société

STRUCTURE DE LA GOVERNANCE

- Conseil des gouverneurs
- Conseil exécutif
- Secrétariat

PRINCIPES OPERATIONNELS

- Importance capitale des capacités pour le développement de l'Afrique
- Approche au renforcement des capacités orientée vers le partenariat et la demande
- Appropriation du processus de renforcement des capacités par l'Afrique et son leadership dans ce domaine.
- Approche systématique, séquentielle et coordonnée en matière de renforcement des capacités.

FONDATION POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITE EN AFRIQUE

PROFIL INSTITUTIONNEL

a) CREATION

La Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) a été créée le 9 février 1991. Sa création était le résultat d'un partenariat entre les gouvernements Africains et la communauté internationale des donateurs. Les principaux soutiens de la Fondation sont des gouvernements africains, la Banque Africaine de Développement (BAD), le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et la Banque Mondiale. Ces trois institutions constituent les organismes qui parrainent la Fondation. Le Fonds Monétaire International (FMI) a rejoint la Fondation en avril 2002.

Les gouvernements africains, les pays donateurs et les organisations qui contribuent au fonds fiduciaire de la Fondation en sont membres et constituent une partie de la grande famille des parties prenantes de la Fondation. Les membres actuels comprennent trois organismes parrains (la BAD, le PNUD et la Banque mondiale), le FMI et 34 pays africains et non africains des institutions à savoir , le Bénin, le Botswana, le Burkina Faso, le Cameroun, le Canada, la Côte d'Ivoire, le Congo (République Démocratique), le Danemark, les États-Unis d'Amérique la Finlande, la France, le Gabon, le Ghana, l'Inde, l'Irlande, le Kenya, le Malawi, le Mali, l'Île Maurice, la Mauritanie, le Niger, le Nigeria, la Norvège, l'Ouganda, les Pays-Bas, le Royaume-Uni, le Rwanda, le Sénégal, le Soudan, la Suède, la Tanzanie, le Tchad, , la Zambie et le Zimbabwe¹² . Les pays et organisations qui sont sur le point de remplir les formalités juridiques et administratives pour l'adhésion sont : Djibouti, la Guinée Équatoriale, l'Éthiopie, l'Union Européenne, la Guinée - Conakry et la République du Congo (Brazzaville).

b) RAISON D'ETRE DE LA CRÉATION DE L'ACBF

La création de l'ACBF répondait à l'importance des besoins de l'Afrique en matière de renforcement des capacités et au défi d'investir dans le capital humain et les institutions locales en Afrique subsaharienne. L' ACBF devrait également servir de mécanisme de coordination de l'appui des donateurs au renforcement des capacités sur le Continent, à travers le regroupement des ressources et un système commun de gouvernance et de suivi. Jusqu'en janvier 2000, les interventions de l'ACBF se sont concentrées sur la formation et le renforcement des capacités en analyse des politiques macroéconomiques et en gestion du développement, sa niche initiale en matière de renforcement des capacités. En 2000, cet objectif a été étendu suite à l'intégration du partenariat pour le renforcement des capacités en Afrique (PACT) dans le giron de la Fondation. Le PACT vise à mobiliser un plus grand soutien pour le renforcement des capacités en Afrique. Cette expansion a élargi le champ d'intervention de la Fondation pour couvrir les domaines suivants:

- i) Le soutien aux projets et programmes destinés à renforcer les activités essentielles du secteur public et leur interface avec le secteur privé et la société civile pour accroître leurs contributions à la bonne gouvernance, la réduction de la pauvreté et le développement durable.
- ii) L'appui aux initiatives régionales dans les domaines de la formation, de l'analyse des politiques, de la recherche politique appliquée, du développement des politiques, et des négociations commerciales ainsi que des campagnes en faveur des politiques.
- iii) L'appui à la création de cadres institutionnels pour l'appropriation par les pays et la coordination des activités de renforcement des capacités et pour le développement participatif.

- iv) La production et le partage de connaissances pour transformer la Fondation en une institution génératrice de connaissances en soutien à l'émergence d'économies de savoir en Afrique.

La Fondation appuie actuellement 125 projets et programmes, y compris les organisations et/ou programmes régionaux, 26 points focaux nationaux et 72 SAFEWIND et projets catalyseurs dans quelque 40 pays sub-Sahariens, et envisage de parachever la couverture de la région à l'horizon 2011. Elle a, depuis le début de ses activités en 1991, engagé plus de 278 millions de dollars E.U. dans le renforcement des capacités et décaissé plus de 172 millions de dollars E.U. au 29 décembre 2006.

c) **VISION ET MISSION**

L'ACBF entend devenir l'institution leader en Afrique en matière de renforcement durable des capacités humaines et institutionnelles dans les activités essentielles du secteur public et dans les domaines d'interface entre les parties prenantes nationales et régionales dans l'œuvre de promotion de la bonne gouvernance et de stimulation d'une croissance économique soutenue et de la réduction de la pauvreté en Afrique. La mission de la Fondation consiste à renforcer de manière durable les capacités humaines et institutionnelles en vue de la réduction de la pauvreté sur le Continent.

d) **BUT ET OBJECTIFS**

Le but principal de l'ACBF est de renforcer durablement les capacités humaines et institutionnelles pour la croissance, la réduction de la pauvreté et la bonne gouvernance en Afrique. Dans le cadre de sa mission étendue, la Fondation cherche à atteindre trois objectifs principaux, à savoir :

- Fournir un cadre intégré pour une approche globale du renforcement des capacités en Afrique.
- Former un partenariat entre les gouvernements africains et leurs partenaires au développement pour permettre une coordination efficace des interventions en matière de renforcement des capacités et de renforcement de l'appropriation, de la direction et de la responsabilité par l'Afrique dans le processus de renforcement des capacités et, parmi les pays Africains, entre le gouvernement et les acteurs non étatiques, pour stimuler le dialogue entre les parties prenantes, la capacité de réaction et la responsabilité financière du secteur public ainsi que l'appropriation nationale du processus de développement.
- Fournir un forum pour discuter des questions et des processus, échanger les expériences, les idées et les meilleures pratiques relatives au renforcement des capacités et pour mobiliser la conscience et de ressources de haut niveau en faveur du renforcement des capacités en Afrique.

e) **MANDAT EN MATIERE DE RENFORCEMENT DES CAPACITES**

Le mandat de l'ACBF en matière de renforcement des capacités défini par sa Constitution adoptée par ses mandants le 9 février 1991. Ce mandat charge la Fondation d'établir les priorités et les politiques et programmes de développement en vue de la promotion du renforcement de capacités en matière d'analyse des politiques et la gestion du développement, d'établir des processus pour coordonner les efforts de renforcement des capacités en analyse de politiques et en gestion du développement, de renforcer l'utilisation des capacités en analyse des politiques et en gestion du développement, de résoudre les questions liées à la fuite des cerveaux, et de mobiliser les ressources financières et techniques pour augmenter l'investissement en capacités humaines et en développement des ressources humaines en Afrique. Au fil des ans, la mise en oeuvre de ce mandat a été guidée par une politique d'expansion graduelle et d'accroissement des priorités stratégiques et des activités en tenant compte des défis du développement de l'Afrique. Le premier domaine d'activité au cours de la période 1991-1996, qui constituait les premières étapes de l'évolution de la Fondation, était *le renforcement des capacités en*

Analyse des Politiques Macroéconomiques et en gestion du Développement en Afrique subsaharienne. Cet objet a été élargi en janvier 2000, suite à l'approbation, par Conseil des gouverneurs de l'ACBF d'intégrer l'initiative du PACT des Gouverneurs africains de la Banque mondiale dans la Fondation. Suite à cette intégration, les programmes prioritaires actuels de l'ACBF sont orientés vers *le renforcement des capacités dans les activités principales du secteur public, dans les domaines d'interface entre le secteur public et les acteurs non étatiques au sein des institutions de formation et de recherche, et dans les organisations et les réseaux régionaux en Afrique subsaharienne.*

L'extension des programmes prioritaires a élargi les interventions de la Fondation à six compétences essentielles en matière renforcement des capacités, à savoir :

- Analyse et gestion de la politique économique
- Gestion et responsabilité financières.
- Renforcement des statistiques nationales.
- Administration et gestion des affaires publiques.
- Renforcement des capacités d'analyse de politiques des parlements nationaux.
- Professionnalisation de l'expression du secteur privé et de la société civile.

Ces six compétences essentielles ont été établies à travers des missions d'évaluation des besoins en capacités menées effectuées dans l'ensemble de la région entre 1999 et 2001 pendant l'intégration du PACT dans l'ACBF et suite à une longue série d'interactions entre les pays africains (Gouvernements, secteur privé et société civile) et leurs partenaires au développement. Les missions d'évaluation des besoins ont été menées auprès des pays africains et les organisations régionales. Elles ont fourni des informations en retour sur les domaines prioritaires. Les résultats des missions ont été compilés et reclassés en domaines d'intervention généraux. La classification a donné lieu à six principaux domaines de besoins en matière de capacités qui ont été formellement approuvés par le Conseil des gouverneurs de l'ACBF à sa 10e Réunion annuelle tenue en juin 2001 à Copenhague au Danemark. Les six domaines présentant des besoins en matière de capacité sont, par conséquent, le résultat direct de la demande exprimée par les pays africains et les organisations régionales en réponse à l'initiative PACT.

f) STRUCTURE DE LA GOUVERNANCE

L'ACBF fonctionne dans le cadre d'une structure organisationnelle à trois niveaux comprenant: un Conseil de Gouverneurs, un Conseil Exécutif et un Secrétariat.

Le Conseil des gouverneurs: Le Conseil des gouverneurs comprend les représentants des gouvernements africains et de tous les pays donateurs de l'ACBF, de la Banque mondiale, du PNUD, de la Banque africaine de Développement et du FMI. Les Gouverneurs sont habituellement des ministres des Finances et /ou de la Planification économique, des Directeurs généraux ou Secrétaires généraux des principaux ministères ou organismes en charge de l'Economie. Le Conseil des gouverneurs est la plus haute instance de décision de la Fondation. Sa mission principale est de définir les grandes orientations des opérations de la Fondation et de nommer les membres indépendants ainsi que le président du Conseil exécutif. D'ordinaire, le Conseil des gouverneurs, se réunit annuellement. Le Conseil des gouverneurs a un Bureau de cinq membres élus sur une base annuelle. .

Le Conseil Exécutif: Il est chargé de l'élaboration des politiques, des directives et des stratégies opérationnelles. Le Conseil Exécutif se réunit en sessions ordinaires deux fois l'an et est composé d'experts en matière de renforcement des capacités dans les compétences essentielles de la Fondation. En plus du Secrétaire exécutif qui est un membre de droit, le Conseil Exécutif de l'ACBF, se compose de 11 membres, à savoir, trois représentants des organisations parraines et huit membres indépendants, dont cinq Africains.

Le Conseil Exécutif fonctionne avec l'appui de deux commissions : la commission des finances et celle des opérations. La commission des Finances étudie les questions financières, alors que celle des opérations examine et donne des avis sur les projets, les programmes, la gestion des connaissances ainsi que sur d'autres questions de politique opérationnelle.

Le Secrétariat: Le Secrétariat gère la Fondation au quotidien, conformément aux politiques et directives définies par les Conseils. Coiffé par un Secrétaire Exécutif, le Secrétariat est actuellement composé de 65 membres, dont 43 professionnels et 22 personnels d'appui. Ces membres du personnel proviennent de 18 pays africains.

h) PRINCIPES OPERATIONNELS

L'extension du champ et de la portée des interventions de la Fondation obéit à quatre principes majeurs, à savoir :

- L'importance capitale des questions de capacités dans le processus de développement en Afrique
- Le rôle crucial d'un partenariat et d'une approche orientée vers la demande dans la résolution des problèmes de capacités.
- L'appropriation et la conduite, par les Africains, du processus de renforcement des capacités.
- Une approche systématique, séquentielle et coordonnée du processus de renforcement des capacités.

La Fondation encourage les pays à appliquer des politiques rigoureuses en matière d'analyses et de recherches et à élaborer des programmes publics avisés afin de produire des politiques de développement viables et créer un environnement favorable aux interventions de renforcement des capacités au développement du secteur privé et à une croissance et un développement durables à long terme en vue de la réduction de la pauvreté. L'ACBF met un accent particulier sur la nécessité de renforcer les capacités des principaux services du secteur public en vue de mettre en œuvre des politiques, exécuter des programmes publics d'une manière efficace, transparente et responsable, et de responsabiliser les acteurs non étatiques à prendre en compte les besoins en matière de capacité exprimés par les institutions de la fonction publique. L'approche du renforcement des capacités est largement orientée vers la demande et met l'accent sur l'évaluation des besoins, l'appropriation par les parties prenantes, la viabilité des projets et la complémentarité des interventions à travers les projets, les programmes et les institutions de financement du développement. Un accent particulier est mis sur la promotion de l'égalité homme-femme dans l'appui financier de la Fondation aux processus de développement nationaux et régionaux. En effet, les interventions de renforcement des capacités sont utilisées pour lever les obstacles systémiques à la participation des femmes au processus de prise de décision dans les pays où les projets et programmes bénéficient de l'appui de la Fondation.

Les activités de la Fondation sont planifiées au moyen de plans quinquennaux à moyen terme, et exécutées à travers des plans d'action et des budgets annuels. Leur exécution est rigoureusement contrôlée et évaluée. Le plan présenté dans ce document est le second Plan Stratégique à Moyen Terme (PSMT) de la Fondation. Avant l'année 2002, la programmation à moyen terme se faisait sur la base d'un document intitulé « Stratégie et Plan de travail indicatif », dont deux ont été exécutés entre 1991 et 2002. Le PSMT qui fournit une base plus complète et rigoureuse de planification et d'exécution des programmes, a été introduit en 2002. Le premier PSMT a été mis en œuvre pendant la période 2002-2006. Ce document présente le deuxième PSMT. Il couvre une période de cinq ans, de 2007 à 2011.