



THE AFRICAN CAPACITY
BUILDING FOUNDATION

FONDATION POUR LE RENFORCEMENT
DES CAPACITES EN AFRIQUE



NOTES PRATIQUES SUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES EN AFRIQUE

Le présent recueil est une production de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) qui a bénéficié de l'appui technique et financier de la Banque mondiale et des gouvernements africains.

Les résultats, les interprétations et les conclusions présentés dans le présent document ne reflètent pas nécessairement les points de vue officiels de l'ACBF, de son Conseil d'administration ou de son Conseil des gouverneurs, de la Banque mondiale, de ses Conseils d'administration ou des pays qu'ils représentent.

Le présent document ainsi que toutes les cartes qu'il contient sont sans préjudice du statut ou de la souveraineté d'un territoire quelconque, de la délimitation des frontières et des limites internationales et du nom d'un territoire, d'une ville ou d'une région quelconque.

ISBN : 978-1-77929-860-7

EAN : 9781779298607

Vous pouvez copier, télécharger ou imprimer ce matériel pour votre usage personnel et en citer des extraits dans vos propres documents, présentations, blogs, sites Web et matériels didactiques, sous réserve de faire dûment mention de la source ACBF et du copyright.

Ceci est une traduction d'un document initialement publié en langue anglaise. La version originale de ce document est disponible sur le site web de l'ACBF : <http://www.acbf-pact.org>.

© Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique 2018

2 Fairbairn Drive, Mount Pleasant

Harare, Zimbabwe

AVANT-PROPOS

Il y a de cela 27 ans que des pays africains et non africains ainsi que leurs partenaires, notamment la Banque africaine de développement, le Programme des Nations unies pour le développement et la Banque mondiale, ont créé la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF), afin de développer les capacités humaines et institutionnelles locales, avec un accent particulier sur la formulation, l'analyse et la gestion des politiques. Cet objectif a-t-il été atteint ? Les résultats des évaluations indépendantes menées jusqu'à présent sont largement positifs, dans la mesure où la plupart des pays africains ont atteint le niveau moyen en termes de capacités. Cependant, en dépit de ces progrès bien reconnus, l'Afrique éprouve encore des difficultés à réaliser son potentiel de développement. Selon diverses études, notamment celles conduites par l'ACBF, le principal obstacle au développement de l'Afrique est le manque de capacités pour la mise en œuvre des politiques et stratégies. Par conséquent, l'absence de capacités reste un obstacle majeur au développement durable et à la transformation économique de l'Afrique.

Lors du 28ème Sommet tenu en janvier 2017, les chefs d'Etat et de gouvernement africains ont accordé à l'ACBF le statut d'Agence spécialisée de l'Union africaine pour le renforcement des capacités. Il ne s'agit pas seulement d'une reconnaissance du rôle central que la Fondation a joué au fil des années dans la facilitation du renforcement des capacités sur le continent, mais également de l'évaluation de l'énorme défi qui reste à relever en ce qui concerne le renforcement des capacités nécessaires pour la mise en œuvre de l'Agenda 2063 et des Objectifs de développement durable (ODD), ainsi que de la confiance que les dirigeants africains placent en l'ACBF et son profond enracinement sur le continent. Forte de cette responsabilité renouvelée qui lui a été assignée, l'ACBF se devait de se pencher sur ses interventions en matière de renforcement des capacités afin de comprendre les formules qui marchent et celles qui ne fonctionnent, en vue d'innover et de relever les nouveaux défis en matière de capacité auxquels le continent est confronté.

C'est dans ce contexte que l'ACBF, en collaboration avec la Banque mondiale, a commandité une série d'études axées sur les politiques, visant à documenter les enseignements tirés des interventions en matière de renforcement des capacités. Nous espérons que ces Notes Pratiques constitueront une motivation et un soutien supplémentaires pour l'apprentissage et les progrès en matière de renforcement des capacités en Afrique et dans le monde.

L'une des importantes leçons qui ressortent de ces études est que le renforcement des capacités est un processus à long terme nécessitant un suivi en permanence. A titre d'exemple, bien que les capacités aient été développées principalement pour la formulation et l'analyse des politiques, comme initialement prévu, les capacités pour la mise en œuvre de ces politiques et des cadres de développement tels que l'Agenda 2063 et les ODD restent un défi à relever. Alors que l'Afrique s'est essentiellement retournée vers ses partenaires au développement internationaux pour financer ses interventions en matière de renforcement des capacités, la mise en place de capacités durables sur le continent nécessitera l'appui politique et financier des gouvernements africains et les investissements continus de leurs partenaires au développement internationaux.

Je voudrais saisir cette occasion pour saluer, au nom des 40 pays africains membres de l'ACBF, l'appui de tous les partenaires au développement, notamment des gouvernements de l'Autriche, du Canada, du Danemark, de la Finlande, de la France, de la Grèce, de l'Inde, de l'Irlande, des Pays-Bas et de la Norvège, de la Suède, du Royaume-Uni, des Etats-Unis d'Amérique, de la Banque mondiale, de la Banque africaine de développement, du Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) en faveur de l'ACBF au fil des ans. J'exprimer ma gratitude tout particulièrement à la Banque mondiale, le principal pourvoyeur de fonds de l'ACBF. Les succès enregistrés jusqu'à présent n'auraient jamais été possibles sans son appui. Mais plus important encore, à l'avenir, nous devons tous continuer à soutenir le développement coordonné des capacités, qui aboutira à la vision de l'ACBF d'une Afrique capable de réaliser son propre développement.

Emmanuel Nnadozie

Secrétaire Exécutif

*Fondation pour le renforcement des
capacités en Afrique*



REMERCIEMENTS

Ce recueil de **Notes pratiques sur le renforcement des capacités en Afrique** est le reflet des efforts d'un groupe d'experts vaste et diversifié, employés ou non de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF). Il a été préparé par une équipe de base dirigée par le Département de la connaissance et de l'apprentissage (K&L) de l'ACBF, sous l'inspiration et la supervision générale de son Secrétaire exécutif, le professeur Emmanuel Nnadozie.

La production des différentes notes a également été motivée par Deryck Brown, spécialiste principal du développement du secteur public à la Banque mondiale et chef d'équipe en charge du suivi du projet ACBF de 2011 à 2017, qui a largement contribué à leur élaboration. La rédaction proprement dite du rapport était placée sous la conduite de Thomas C. Munthali, Directeur du Département Connaissances et Apprentissage (K&L), assisté de Barassou Diawara, Robert Nantchouang, Alfred Gumbwa et du personnel du Département K&L. Bakary Kone, Directeur du Département Mobilisation des ressources, planification stratégique et partenariats à l'ACBF, a mis à disposition des informations utiles. Beruk Negash, Claude Sinzogan, Dickson Antwi, Ernest Etti, Roger Atindehou et Siaka Coulibaly, collègues de l'ACBF, ont aussi appuyé la production des Notes en procédant à une revue des faits et des chapitres.

Notre sincère gratitude s'adresse aux auteurs qui ont rédigé les différentes notes pratiques, sous la direction de Mungai N. Lenneiye, Consultant principale. Il s'agit de Nahashon Mwongera du Kenya Institute for Public Policy Research and Analysis (la principale personne ressource de cet Institut dans le cadre de cette exercice), Kwabena Asomanin Anaman, Joseph Ayee, Victor Ayeni, Gibson Chigumira, Moses Kiggundu, Lavagnon Ika, Gautam Raj Jain et Wanyama Masinde.

L'ACBF tient également à adresser ses sincères remerciements aux nombreux experts qui ont participé aux enquêtes qui ont servi de base à la production du présent recueil.

La Fondation adresse ses remerciements à la Banque mondiale et aux gouvernements africains pour leur soutien financier qui a permis la production de ce Recueil.



RENFORCEMENT DES CAPACITES DE GESTION DU SECTEUR PUBLIC A TRAVERS LES PROGRAMMES DE FORMATION EN GESTION DU SECTEUR PUBLIC	23
Résumé analytique	24
Introduction	25
Contexte du rôle de l'ACBF dans l'éducation et la formation à la GSP	25
Défis de capacité relevés	29
Stratégies et interventions de formation de l'ACBF	30
Réalisations, défis et leçons apprises	34
Importants facteurs de réussite	40
Leçons apprises.....	42
Conclusions et recommandations.....	43
Références.....	44

RENFORCEMENT DES CAPACITES DES ORGANISATIONS ET DES INSTITUTIONS REGIONALES POUR LA FORMULATION ET L'ANALYSE DES POLITIQUES

Résumé analytique 48

Introduction 50

Défis de capacités pour l'intégration régionale en Afrique 51

Appui de l'ACBF en faveur du renforcement des capacités pour l'intégration régionale..... 53

Interventions en matière de renforcement des capacités menées par l'ACBF... 53

Impact, efficacité, pertinence et viabilité de l'appui de l'ACBF..... 57

Leçons tirées de l'expérience de l'appui de l'ACBF en faveur du renforcement des capacités pour l'intégration régionale 59

Conclusions et recommandations..... 60

Références..... 62

RENFORCEMENT DES CAPACITES DES PAYS AFRICAINS TOUCHES PAR DES CONFLITS

Résumé analytique 64

Introduction 65

Contexte des interventions de l'ACBF 66

Cadre de renforcement des capacités 68

Analyse des stratégies et des modalités d'intervention de l'ACBF 71

Résultats et impact..... 73

Enseignements tirés 76

Conclusion et recommandations 79

Références.....81

AMELIORER L'ADOPTION DES POLITIQUES ÉCONOMIQUES EN AFRIQUE : LE RÔLE DES THINK TANKS..... 83

Résumé analytique 84

Introduction 85

Contexte: Les think tanks en Afrique et l'accroissement de l'adoption des
politiques économiques 86

Analyse des principaux domaines d'appui de l'ACBF 91

Leçons apprises 102

Conclusion et recommandations 105

Références 108

GESTION DES THINK TANKS EN AFRIQUE : LEÇONS TIRÉES DES INTERVENTIONS DE L'ACBF 109

Résumé analytique 110

Introduction 111

Stratégies et modalités d'intervention 116

Résultats et impacts 118

Leçons 119

Conclusion et recommandations 121

Références 124

COMMENT ASSURER LA VIABILITÉ DES THINK TANKS EN AFRIQUE... 125

Résumé analytique 126

Introduction 127

Contextes et viabilité des think tanks 129

Options pour la viabilité et défis de capacités au sein des think tanks 132

Analyse des stratégies et modalités d'intervention 134

Résultats et impact 136

Leçons 137

Conclusion et recommandations 139

Références 140

MESURER L'EFFICACITÉ DES PROGRAMMES DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS	141
Résumé analytique	142
Introduction	144
Contexte général	144
Results and impacts achieved	147
Mesurer de manière pratique l'efficacité des programmes et projets de renforcement des	149
Mesurer les produits par rapport ou bien mesurer les résultats	150
Leçons apprises.....	151
Conclusion et recommandations	152
Références	153

RENFORCER LES CAPACITÉS DE GESTION DES POLITIQUES ÉCONOMIQUES EN AFRIQUE : LEÇONS TIRÉES DES PROGRAMMES DE FORMATION RÉGIONAUX.....	155
Résumé analytique	156
Introduction	157
Défis de capacité abordés	158
Résultats et impact	158
Analyse des programmes de gestion des politiques économiques.....	160
Leçons apprises	169
Conclusions et recommandations	170
Références.....	172

AU-DELÀ DU RENFORCEMENT DES CAPACITES : ASSURER LA RÉTENTION ET L'UTILISATION DES CAPACITES	173
Résumé analytique	174
Introduction	175
Résultats et impact : Qu'est-ce qui a été réalisé et quel a été l'impact?	183
Leçons apprises.....	187
Recommandations	190
Implications politiques	191
Références.....	193
Annexes	197
Annexe 1 : Liste des rapports d'évaluation de l'ACBF examinés	198
Annexe 2 : Exemple d'approche méthodologique pour l'évaluation de projets de renforcement des capacités.....	199
Annexe 3 : Portée du soutien au renforcement des capacités recherché auprès de l'ACBF - Résultats et réalisations obtenus	200
Annexe 4 : Domaines de renforcement des capacités soutenus par les programmes de l'ACBF.....	224
Annexe 5 : Résumé des principaux objectifs, produits et résultats du renforcement des capacités	226
Annexe 6 : Structure et contenu de la formation régionale en gestion des politiques économiques soutenue par l'ACBF	230
À propos de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF)	231

ABRÉVIATIONS



ACBF	Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique
ARRF	African Research and Resource Forum (Forum pour la recherche et les ressources en Afrique)
ATTN	Réseau des think tanks africains
AU	Union Africaine
AWDF	Fonds de développement des femmes africaines
BAD	Banque africaine de développement
BIDPA	Botswana Institute for Development Policy Analysis
CAC	Pays touchés par des conflits
CAE	Communauté de l'Afrique de l'Est
CAPEC	Cellule d'Analyse de Politiques Economiques du CIREC
CAPOD	Projet de Renforcement des Capacités en Conception et Analyse de la Politique de Développement du Bénin
CEA	Commission économique des Nations unies pour l'Afrique
CEDEAO	Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CEEAS	Communauté économique des Etats de l'Afrique centrale
CEMAC	Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale
CEPA	Centre for Policy Analysis
CER	Communautés économiques régionales
CERCAP	Centre d'Etudes et de Renforcement des Capacités d'Analyse et de Plaidoyer
CMAP	Programme collaboratif de Master
COMESA	Marché commun d'Afrique orientale et australe
CPP	Programme collaboratif de Doctorat
CREA	Consortium pour la recherche économique en Afrique
CREAM	Centre de recherches, d'études et d'Appui à l'analyse économique à Madagascar
EDRI	Ethiopian Development Research Institute
EEA	Ethiopian Economic association
EPM	Gestion de la politique économique
EPRC	Economic Policy Research Centre
ESRF	Economic and Social Research Foundation
EU	Etats-Unis d'Amérique
FMI	Fonds monétaire international

GIMPA	Ghana Institute of Management and Public Administration
HESPI	The Horn Economic and social Policy Institute
IDEG	Institute for Democratic Governance
IGAD	Autorité intergouvernementale pour le développement
IPAR	Institute of Policy Analysis and Research
KIPPRA	Kenya Institute for Public Policy Research and Analysis
LIMPAC	Liberia Macroeconomic Policy Analysis Center
MEFMI	Macroeconomic and Financial Management Institute
NTPCI	Nouveau programme de troisième cycle interuniversitaire en économie
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectifs de développement durable
OMC	Organisation mondiale du commerce
ONG	Organisations non-gouvernementales
OSC	Organisations de la société civile
PAP	Parlement panafricain
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
PSMTP	Programme de formation en gestion du secteur public
PTCI	Programme de troisième cycle interuniversitaire en économie
S&E	Suivi et évaluation
SADC	Communauté de développement de l'Afrique australe
SADC-PF	Forum parlementaire de la Communauté de développement de l'Afrique australe
SIPA	Schools and Institutes of Public Administration
STPC	Strategic Transformation and Policy Centre
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TTI	Think Tank Initiative
UDAA	Union douanière d'Afrique australe
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
WAIFEM	West Africa Institute of Financial and Economic Management
ZIPAR	Zambia Institute for Policy analysis and Research
ZWRCN	Zimbabwe Women's Resource Centre and Network

Tous les montants en dollars sont exprimés en dollars américains, sauf indication contraire.



APERÇU GÉNÉRAL

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

CONTEXTE

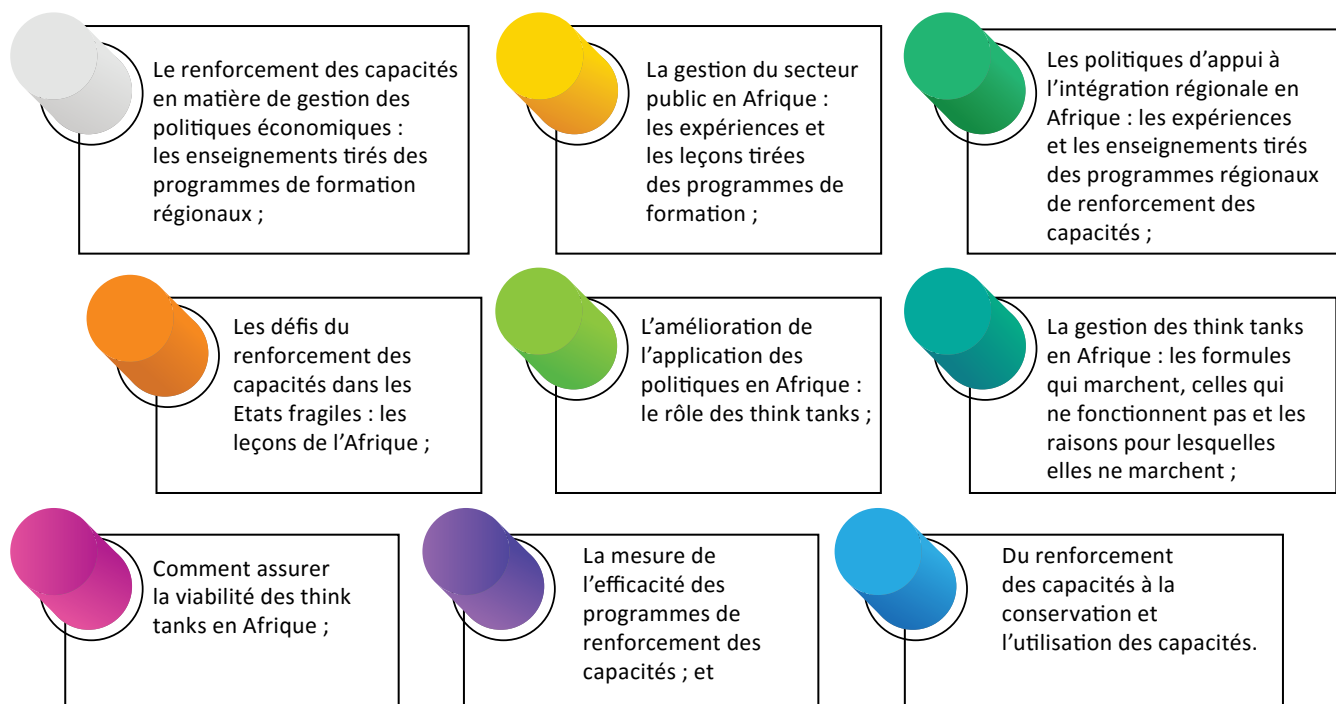
La Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) a été créée en 1991 par des pays africains et non africains, la Banque africaine de développement (BAD), le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) et la Banque mondiale, avec pour mandat de s'attaquer aux problèmes de capacité de l'Afrique et d'investir dans le renforcement des capacités humaines et institutionnelles locales. Bien que la mise en œuvre de politiques et des plans de développement reste un problème en Afrique, des progrès significatifs ont été accomplis en matière de renforcement des capacités au fil des ans. Cette assertion est clairement démontrée par le Rapport sur les capacités en Afrique, publication annuelle phare de l'ACBF, qui indique que la plupart des pays africains ont atteint le niveau de capacités moyens, notamment en matière de formulation et d'analyse des politiques.

A travers ses interventions au cours des 27 dernières années, l'ACBF a contribué au renforcement des capacités du secteur public africain en investissant dans les infrastructures intellectuelles nationales par le biais des instituts d'analyse de politiques, des organisations de formation et d'autres types d'initiatives de renforcement des capacités. L'ACBF a également investi dans le soutien en faveur des acteurs non étatiques tels que la société civile et les organisations du secteur privé, en vue de leur implication effective dans la formulation des politiques et des plans de développement. En outre, l'ACBF a renforcé cet investissement par le développement d'une fonction explicite de gestion des connaissances, qui comprend la production et la diffusion des produits, des services et des meilleures pratiques de la connaissance, adaptés aux besoins, avec un accent particulier sur le renforcement des capacités. Au cours de cette période, l'ACBF est devenue la première institution de facilitation du renforcement des capacités sur le continent. Ce qui lui a valu le statut d'Agence spécialisée de l'Union africaine sur le renforcement des capacités, conféré par les chefs d'Etat et de gouvernement africains lors de leur 28e Sommet tenu à Addis-Abeba, en Ethiopie, au mois de janvier 2017.

Après environ trois décennies de renforcement des capacités sur le continent, il est grand temps d'analyser et de partager dans un document unique, les enseignements tirés de ces interventions. Il est important de documenter et de partager dans un seul produit de la connaissance, les formules que marchent, celles qui ne fonctionnent et les raisons pour lesquelles elles ne marchent. Quels sont les goulots d'étranglement auxquels sont confrontés les pays en matière de mise en œuvre ? Quels sont les principaux facteurs qui doivent faire l'objet de réexamen et quelles sont les initiatives qui doivent être entreprises pour appuyer efficacement et durablement les efforts de renforcement des capacités sur le continent ? Quels effets ces interventions de renforcement des capacités ont-elles produit sur les citoyens africains ? Existe-t-il des outils génériques de renforcement des capacités issus de l'engagement de plus d'un quart de siècle de l'ACBF auprès des institutions et de sociétés africaines ?

C'est dans ce contexte que l'ACBF, en collaboration avec la Banque mondiale, a mené une série d'études axées sur les politiques visant à documenter les enseignements tirés des interventions de renforcement des capacités dans certains domaines stratégiques. La série intitulée **Notes pratiques sur le renforcement des capacités en Afrique** vise à clarifier et à faire comprendre les effets plus en aval des interventions de renforcement des capacités et la manière dont ces interventions ont produit des effets sur le continent, tout en expliquant les formules qui peuvent ne pas avoir marché et les raisons pour lesquelles elles n'ont pas fonctionné, afin d'orienter les interventions de renforcement des capacités plus adaptées à l'objectif et plus innovantes, susceptibles d'appuyer durablement la transformation socio-économique de l'Afrique.

Le présent Recueil regroupe les leçons et les expériences de certaines interventions de renforcement des capacités dans les domaines suivants :



OBJECTIFS

L'objectif principal de ce Recueil des Notes pratiques consiste à produire et à partager les connaissances sur les leçons tirées des interventions de renforcement des capacités effectuées en Afrique au cours des trois dernières décennies, afin de tracer un cadre permettant de comprendre comment mieux concevoir et mettre en œuvre des programmes de renforcement des capacités plus efficaces qui permettront au continent d'atteindre ses objectifs et de réaliser ses aspirations en matière de développement.

Les objectifs spécifiques de l'étude étaient les suivants :



- Mettre en exergue les problèmes de renforcement des capacités qui ont été abordés ;
- Analyser les stratégies et les modalités d'intervention mises en place ;
- Démontrer les résultats et les impacts obtenus ;
- Identifier les leçons apprises, y compris les bonnes pratiques en matière de conception et de mise en œuvre des interventions de renforcement des capacités ; et
- Formuler des recommandations claires et fondées sur des preuves à l'intention des pays (et de l'Afrique en général), afin de leur permettre de bénéficier davantage des initiatives de renforcement des capacités.

MÉTHODOLOGIE

La méthodologie adoptée pour atteindre les objectifs consistait principalement en examens documentaires des rapports d'évaluation des activités de l'ACBF et des projets et programmes bénéficiant du financement de la Fondation, ainsi que des publications internes et externes pertinentes disponibles. Dans la mesure du possible, ces examens sur dossier ont été complétés par des entretiens avec des informateurs clés.

FAITS SAILLANTS DES PRINCIPAUX RÉSULTATS

Parmi les principaux résultats transversaux issus des Notes pratiques, il faut citer les suivants :

- Au cours des trois dernières décennies, les interventions de renforcement des capacités de l'ACBF ont produit des résultats et des impacts significatifs. Cependant, il reste difficile de mesurer l'efficacité des initiatives de renforcement des capacités. Les rapports d'évaluation traitent systématiquement de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de l'impact et de la viabilité des projets de renforcement des capacités, mais n'accordent que peu d'importance aux paramètres, aux types et à la complexité des projets. Globalement, l'accent est davantage mis sur la mesure des produits et moins sur celle des résultats. Ce qui rend difficile la démonstration du changement au-delà des résultats, pour ne parler des impacts inattendus.
- Compte tenu de la diversité des pays africains et de la variété des défis auxquels ils sont confrontés, il est peu probable qu'un modèle unique d'interventions de renforcement des capacités réponde à la diversité des besoins et des contextes. Pour être efficaces, les interventions de renforcement des capacités doivent être souples et adaptées au contexte. A titre d'exemple, en examinant les domaines spécifiques des think tanks, les notes montrent que les interventions de renforcement des capacités couvraient des questions telles que le capital financier (argent); le capital physique (terrains et bâtiments); le capital humain; le capital informationnel et le capital social (en tant que liens vers des réseaux et organisations institutionnels), selon les pays.

- Le renforcement des capacités est particulièrement difficile pour les gouvernements post-confliktuels et leurs partenaires au développement. Par exemple, la plupart des gouvernements des pays touchés par des conflits ne sont pas intéressés par le renforcement des capacités. Ils le considèrent comme une activité intangible, qui ne vaille pas la peine et qui présente des risques, dans la mesure où les capacités humaines nouvellement développées pourraient changer d'horizons si les conditions de travail ne sont pas attrayantes. Malgré ce défi, la présence des institutions de renforcement des capacités basées en Afrique, telles que l'ACBF, a permis à d'autres partenaires de disposer d'une base pour leurs interventions, ainsi que d'une réponse et d'un appui rapides face aux problèmes de mise en œuvre.
- Le financement de base a été d'une importance capitale au renforcement des capacités internes des institutions, en particulier aux premières étapes du développement institutionnel, dans la mesure où il permet aux institutions de mettre en place des ressources humaines et des systèmes qui constituent la base d'une fondation solide. Dans le même ordre d'idées, la viabilité des interventions de renforcement des capacités - qui constitue le principal défi et la peur majeure de la majorité des think tanks africains, par exemple - représente un défi pour l'ensemble de l'Afrique. Elle est cependant intrinsèquement liée à la pertinence des institutions qui entreprennent les initiatives ; à la qualité de leurs interventions ; à la diversification de leurs sources de financement ; et à la valeur ajoutée générée par leurs interventions.
- L'ACBF a veillé à ce que ses interventions en matière de renforcement des capacités associent le développement du capital humain et le renforcement des institutions des organisations hôtes ainsi que des prestataires de formation. Par exemple, outre le soutien à la formation des étudiants, le programme de formation à la gestion du secteur public organisé par le Ghana Institute of Management and Public Administration, comprenait une assistance pour la rénovation des installations informatiques, la construction des salles de classe et des auditoriums, ainsi qu'une série d'ateliers de formation des formateurs.

PRINCIPAUX MESSAGES EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Parmi les principaux messages de renforcement des capacités qui ressortent des notes pratiques, il faut citer les suivants :

- Le leadership et la gestion efficaces, auxquels une grande priorité a été accordée lors de la conception du programme et de la mise en œuvre des projets bénéficiant de l'appui de l'ACBF, constituent un facteur clé du succès et de la viabilité des initiatives de renforcement des capacités. Ils ont trait à la coordination des programmes, à la gestion budgétaire et financière, à l'approvisionnement, à la dotation en personnel et à la rémunération, à la maintenance physique, à la gestion des parties prenantes, et à l'évaluation des programmes, entre autres. L'ACBF a l'habitude de compter sur le prestataire de formation pour l'organisation de ces domaines et, de s'appuyer inévitablement sur les ressources locales disponibles. De toute évidence, elle contribue ainsi à la promotion de l'appropriation locale.
- Le soutien institutionnel et technique adapté apporté par l'ACBF a permis aux partenaires bénéficiant de son appui d'offrir des produits et des services de qualité à leurs clients, en dépit des difficultés rencontrées. La proximité de l'ACBF a permis aux partenaires de disposer d'une réponse et d'un soutien rapides face aux problèmes de mise en œuvre, facilitant ainsi l'appropriation et l'enthousiasme locaux.

- Pour la plupart des programmes et projets de renforcement des capacités, les équipes d'évaluation ont tendance à se concentrer davantage sur l'évaluation de la réalisation des résultats et moins sur les produits. Par conséquent, tenter de garantir la viabilité reste un défi encore plus important, en particulier en ce qui concerne les interventions plus complexes de renforcement des capacités. En effet, il est souvent difficile de déterminer les produits obtenus ou de démontrer le changement au-delà des résultats. Par exemple, il est généralement difficile d'établir la relation entre un impact à long terme et les formations. Cependant, il est clair que l'évaluation doit être axée sur les enseignements tirés des succès et des échecs plutôt que sur la simple imputabilité.
- Le renforcement des capacités est un processus lent et peut être à long terme. Par conséquent, l'impact des interventions attribuables à l'ACBF sur l'amélioration des connaissances et des compétences et la transmission des idées novatrices au personnel subordonné ne peut pas être adéquatement perçu dans un court laps de temps. Le rythme de développement, de rétention et d'utilisation des capacités est encore plus lent dans les Etats fragiles, où les infrastructures et les ressources humaines ont été détruites au cours de longues années de conflit et d'atrophie. En outre, dans le contexte des pays touchés par des conflits, l'insuffisance des ressources disponibles pour faire face aux défis, dont certains sont très énormes, a abouti à des projets et interventions trop dispersés dans de nombreux secteurs nationaux et a rendu leur impact peu visible, notamment dans les domaines où la viabilité constituait un critère de réussite. Mais même lorsque l'impact du renforcement des capacités n'est pas perceptible, le changement de comportement peut le révéler.
- Il est important d'accorder une attention particulière aux interventions de renforcement des capacités ayant échoué pour pouvoir documenter systématiquement les formules qui ne marchent pas – dans la mesure où les formules qui semblent ne pas marcher sont le contraire de celles qui ont fonctionné. Par exemple, la plupart des examens à mi-parcours et des rapports d'évaluation de fin de projet n'ont pas fait état de problèmes de rétention et d'utilisation des capacités, largement considérés comme un défi pour les pays et les organisations.
- L'intégration régionale qui est d'une importance capitale pour le succès de l'Agenda 2063 et la transformation socio-économique de l'Afrique, a été ralentie par la faiblesse des capacités institutionnelles, des mécanismes de recherche et de gestion des connaissances inadéquats et le manque de personnel compétent aux secrétariats des Communautés économiques régionales africaines (CER), au sein des autres institutions régionales et dans les unités d'intégration des ministères nationaux responsables de l'intégration régionale. L'un des principaux défis qui doit être relevé par les CER et leurs Etats membres est le manque de capacité adéquate pour formuler des politiques appropriées et mettre en œuvre efficacement les projets et programmes d'intégration régionale. Il s'agit là d'un domaine dans lequel l'ACBF a joué et doit continuer à jouer un rôle clé.

Note pratique N° 1



RENFORCEMENT DES CAPACITES DE GESTION DU SECTEUR PUBLIC A TRAVERS LES PROGRAMMES DE FORMATION EN GESTION DU SECTEUR PUBLIC



Victor O. Ayeni

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Pendant près de trente ans, la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) a joué un rôle central en facilitant l'éducation et le perfectionnement des dirigeants et des responsables en matière de gestion du secteur public (GSP) à travers des programmes de formation et d'apprentissage. Ces interventions visaient à renforcer les compétences des ressources humaines nécessaires pour mettre en place un système d'administration publique efficace et performant dans le cadre d'un engagement global visant à renforcer les compétences des Etats africains en vue d'un développement efficace. En effet, toute histoire de l'administration publique africaine depuis l'indépendance serait incomplète si elle ne fait pas état du rôle catalyseur joué par l'ACBF à travers l'assistance qu'elle apporte aux gouvernements africains depuis les années 1990. Cette étude a examiné les activités de formation de l'ACBF en matière de GSP à travers des documents de programme, des rapports des évaluations indépendantes ainsi que des publications.

L'ACBF a considérablement contribué à renforcer les capacités des individus. Intégrées dans son rôle plus global de renforcement des capacités, les activités spécifiques de l'ACBF comprennent des programmes de Master offerts par quatre établissements d'enseignement supérieur et divers cours de courte durée à l'intention des professionnels de la GSP ou des groupes spécialisés, tels que les organisations de la société civile et les parlements nationaux. Le nombre de participants à ses programmes se compte par milliers. A pleine capacité, son programme de Master a formé environ 110 participants par an, dont 25% de femmes, qui ont occupé d'importants postes de direction dans leurs fonctions publiques. Ses interventions ont notamment mis l'accent sur le renforcement des capacités des prestataires de formation dans le cadre d'un engagement visant à garantir l'appropriation locale et la viabilité institutionnelle.

Quelques leçons tirées de l'expérience de l'ACBF en matière de gestion du secteur public :

- Le renforcement des capacités par des interventions de formation et d'apprentissage structurées et ciblées est d'une importance capitale pour le renforcement des capacités des institutions publiques en vue d'un développement efficace.
- Bien qu'il soit difficile de mesurer les avantages liés au renforcement des capacités des individus, étant donné qu'il faut du temps pour les renforcer et changer les mentalités dans les services publics et les institutions gouvernementales, l'accent mis sur les capacités individuelles abouti à l'amélioration du développement en Afrique.
- Pour garantir la viabilité, le renforcement des capacités des entités publiques doit s'accompagner du renforcement des capacités institutionnelles des prestataires de formation.
- Le renforcement des capacités des prestataires de formation doit inclure de bons systèmes de gestion des données pour une évaluation post-formation et une analyse d'impact efficaces.
- Une formation efficace en matière de GSP doit être ancrée dans de bonnes connaissances locales et appropriée par les participants et les bénéficiaires. De même, il est essentiel que des structures soient mises en place pour assurer une bonne coordination et la mise en réseau des acteurs, afin d'optimiser les possibilités de partage continu des leçons.
- Le manque de financement reste un obstacle majeur à la réalisation effective du renforcement des capacités de l'administration publique africaine, et la situation serait bien meilleure si les gouvernements et les organisations telles que les entités du secteur privé s'impliquaient davantage.

La principale recommandation de l'étude est que l'ACBF rétablisse son engagement en faveur de la formation à la GSP, qui a fortement diminué dans son plan à moyen terme actuel. D'autres recommandations appellent à une relance des efforts en matière de représentation des femmes et à la nécessité d'un système de bourses plus compétitif pour financer la participation à ses programmes. En outre, la formation en gestion du secteur public doit être offerte aux locuteurs de tous les principaux groupes linguistiques en Afrique, et pas seulement aux régions anglophones et francophones, comme c'est actuellement le cas.

INTRODUCTION

Pendant près de trente ans, la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) a joué un rôle central en facilitant l'éducation et le perfectionnement des dirigeants et des responsables en matière de gestion du secteur public (GSP) à travers des programmes de formation et d'apprentissage (World Bank 2017). Dans le cadre de son rôle plus général, ces interventions visaient à renforcer les compétences des ressources humaines nécessaires pour mettre en place un système d'administration publique efficace et performant en vertu d'un engagement global visant à renforcer les compétences des Etats africains en vue d'un développement efficace.

Le terme «renforcement des capacités» utilisé par l'ACBF fait référence non seulement aux étapes initiales de la création ou du renforcement des capacités, ce qui laisse supposer l'hypothèse selon laquelle il n'existe pas de capacités sur lesquelles s'appuyer, mais également au sens beaucoup plus large du renforcement des capacités comprenant un « Processus par lequel les personnes, les organisations et la société dans son ensemble libèrent, renforcent et maintiennent les capacités nécessaires pour fixer et atteindre leurs propres objectifs de développement au fil du temps » (Eade 1997; PNUD 2008a; ACBF 2011a).

Les gouvernements africains reconnaissent depuis longtemps que l'éducation, la formation et l'apprentissage sont d'une importance capitale au renforcement des capacités des Etats (Adedeji et Baker, 1974 ; Rweyemamu et Hyden, 1982 ; AAPAM, 1984). De nombreuses mesures politiques et institutionnelles ont été mises en œuvre à travers le continent pour répondre à ce besoin. Mais les succès ont été mitigés. En fait, à la fin des années 1980, il était évident que l'Afrique était confrontée à une crise profonde de la gouvernance et des performances institutionnelles, résultant de nombreux facteurs économiques et politiques. Comme l'a si bien dit Barber Conable, alors président de la Banque mondiale, la crise économique en Afrique « a continué à s'aggraver (et) il est temps de prendre du recul par rapport aux problèmes immédiats pour adopter une vision à plus long terme » (World Bank, 1989 ; AAPAM 1984). L'un des résultats importants de cette réévaluation a été la création de l'ACBF. Ainsi, son émergence en 1991 constituait un effort renouvelé pour redresser le bilan des performances de l'Afrique et renforcer les capacités des gouvernements à mieux s'attacher les services des responsables et des professionnels compétents pour assurer la gestion de leurs organisations et de leurs institutions. Dans quelle mesure cette attente a-t-elle été satisfaite ?

Cette note pratique évalue les programmes de formation à la gestion du secteur public exécutés grâce au soutien de l'ACBF au cours des trois dernières décennies. Le document passe en revue les réussites et les échecs, les innovations émergentes et les facteurs qui les ont moulées, ainsi que les contributions de diverses interventions au développement de l'Afrique. L'objectif consiste à mieux comprendre les formules qui ont marché et celles qui n'ont pas fonctionné, afin de mieux orienter les futurs programmes de renforcement des capacités du secteur public. On ne saurait trop insister sur l'importance d'un tel examen, en particulier à la lumière des nouvelles évolutions relatives à l'Agenda 2063, aux Objectifs de développement durable (ODD) et aux défis sans cesse croissants auxquels l'Afrique est confrontée. L'étude s'est appuyée sur la revue de la littérature existante, en particulier sur les rapports d'évaluation et les descriptifs de projet de l'ACBF, ainsi que sur l'expérience personnelle de l'auteur dans ce domaine au cours des quatre dernières décennies.

CONTEXTE DU RÔLE DE L'ACBF DANS L'ÉDUCATION ET LA FORMATION À LA GSP

Les missions de l'ACBF à sa création consistaient à élaborer de nouvelles interventions en matière de renforcement des capacités tout en renforçant celles qui existaient déjà et qui sont mises en œuvre pour le développement des sociétés et des gouvernements africains. Sa création réelle était une réponse directe à un ensemble de facteurs, à savoir: les évolutions à ce moment, les réalités contextuelles des Etats africains au fil du temps et les idées spirituelles dominantes dans le domaine des opérations. Celles-ci ont à leur tour orienté les priorités, l'approche et le mode de contribution de l'ACBF à la formation à la GSP au fil des ans.

L'impulsion de l'ACBF

Comme a conclu à juste titre un observateur perspicace: « Il existe désormais un large consensus sur le fait que ce qui a le plus distingué l'Afrique du reste du monde au cours des trois dernières décennies et demi, c'est la faible capacité de ses Etats à réagir face aux chocs des demandes environnementales, externes et autres et à concevoir des politiques et des institutions appropriées pour la croissance » (Englebert 2000). En effet, dès 1990, il était évident que l'Afrique était confrontée à une crise profonde en matière de gouvernance et de performance institutionnelle, résultant de nombreux facteurs économiques et politiques, ancrés dans le fait que « les capacités humaines et institutionnelles font défaut dans pratiquement tous les secteurs et tous les pays » (World Bank, 1991 ; Dia, 1996). L'encadré 1 donne un aperçu de la nature de la crise dans la GSP en Afrique dans les années 1990.

Encadré 1 Etat des capacités de gestion du secteur public en Afrique

La situation dans les agences et les ministères du secteur public en Afrique n'est guère meilleure que dans ses universités. Une part disproportionnée des budgets de fonctionnement nationaux (de 85 à 90%) sert désormais à couvrir les salaires et les frais de personnel, ne laissant pas assez de fonds pour faire face aux dépenses de fonctionnement courantes. Des réductions ont été effectuées dans tous les domaines : maintenance, équipement, fournitures, formation et perfectionnement du personnel. Les équipements internes et la formation du personnel sont pratiquement inexistantes. Pire encore, les nouveaux entrants dans la fonction publique, récemment diplômés d'université et recrutés par le gouvernement agissant comme « employeur de dernier recours », se voient souvent attribuer des emplois sans substance et font l'objet d'une supervision négligeable. Le pouvoir et le pouvoir de décision sont concentrés au plus haut niveau de la direction. Par conséquent, la haute direction au sein du gouvernement est très surchargée.

L'austérité budgétaire a entraîné non seulement une baisse des salaires réels dans le secteur public, mais également un resserrement des écarts déjà minimes entre les niveaux de gestion et les groupes moins qualifiés. Dans ces circonstances, bon nombre des meilleurs employés du secteur public ont choisi soit de consacrer moins de temps à leurs fonctions officielles, soit de quitter complètement le service pour aggraver le phénomène de fuite des cerveaux. Il est estimé que le nombre d'Africains restés en Europe après leur formation est d'environ 70 000. Plus de 10 000 Nigériens formés travailleraient actuellement aux Etats-Unis.

La réforme de la gestion du secteur public africain en général, et des structures de la fonction publique, ainsi que des systèmes d'incitation en particulier, doit aller de pair avec les efforts visant à accroître le nombre d'analystes et de gestionnaires formés. La plupart des gouvernements africains reconnaissent maintenant ce besoin et pratiquement tous les programmes d'ajustement structurel en cours en Afrique incluent des réformes de la gestion du secteur public.

Source: World Bank 1991

L'étude de la Banque mondiale sur les perspectives de développement à long terme de l'Afrique subsaharienne (World Bank 1989) avait présenté le constat incontournable selon lequel, bien qu'elles soient essentielles à une utilisation productive des ressources, les politiques saines et les infrastructures efficaces sont insuffisantes pour la transformation de la structure des économies africaines. Cette étude soulignait que « parallèlement, des efforts importants sont nécessaires pour renforcer les capacités de l'Afrique – à disposer d'une population mieux formée et en meilleure santé et à renforcer considérablement le cadre institutionnel dans lequel le développement peut s'opérer » (World Bank 1989). Cependant, le renforcement des capacités de l'Afrique ne tenait pas uniquement au manque d'attention qui

lui est accordée jusqu'à présent, mais également à l'institutionnalisation d'une réponse bien organisée et bien ciblée. Ainsi, les prémisses sous-jacentes sur la base desquelles l'ACBF a été créée ont mis en exergue la nécessité de mettre en place un cadre qui permette de la flexibilité, qui vise à améliorer la coordination des donateurs, qui assure une forte participation africaine et qui mette l'accent sur la viabilité et un horizon à long terme. Ainsi, « son impact sur le processus de développement de l'Afrique sera profond, généralisé et catalytique » (World Bank, 1991).

La Fondation a été créée en tant qu'organisation indépendante pour permettre et faciliter les processus, mais pas pour les mettre en œuvre directement, à travers la région Afrique. Ce caractère autonome est important pour comprendre comment l'ACBF a cherché à mettre en œuvre ses programmes de formation à la GSP et ses interventions de développement. Premièrement, elle comprend que son rôle consiste notamment à aider à évaluer et à identifier les lacunes, à travailler en collaboration avec les experts et les institutions compétentes pour concevoir des réponses appropriées et faciliter la réalisation des interventions qui en découlent, à travers l'assistance financière et technique. Deuxièmement, l'ACBF n'applique pas la politique de développement des ressources humaines des organisations publiques, ce qui contribue à renforcer son indépendance. Il est tout aussi important de souligner que son efficacité était maintenue, dans la mesure où ses offres étaient alignées sur les besoins réels de ces organisations et de ces gouvernements ou des bénéficiaires de ses interventions. Troisièmement, l'ACBF s'appuie sur la qualité des organisations des fournisseurs qu'elle contracte pour effectuer des interventions et lui rendre directement compte – la Fondation veillant à ce que le fournisseur dispose des systèmes, des structures et des outils de qualité pour effectuer ces interventions.

Quatrièmement, en tant qu'institution couvrant l'ensemble de l'Afrique, l'ACBF doit réfléchir et fonctionner non seulement en tenant compte de sa vaste portée, mais également en réponse aux réalités et défis politiques et économiques actuels, en soupesant ces besoins spéciaux par rapport aux avantages que présente la détermination des interventions plus généralement adaptées au plus grand nombre possible d'Etats africains, compte tenu des ressources limitées. Des programmes régionaux et nationaux ont été conçus et mis en œuvre pour répondre aux divers besoins et contextes. Enfin, et en partie en réponse aux problèmes précédents fondés sur la connaissance des bonnes pratiques, l'ACBF a toujours adopté une approche qui reconnaisse l'impérieuse nécessité de promouvoir des partenariats fondés sur l'appropriation et les apports locaux (PNUD 2008b).

Influence des idées spirituelles dominantes

L'orientation et les plans de travail de l'ACBF reflètent inévitablement les idées dominantes dans la gestion du public et du développement à sa création. A partir du milieu des années 1980 environ, le secteur de l'administration publique est marqué par le passage des pratiques anciennes de gestion traditionnelles centrées sur la bureaucratie aux pratiques axées sur le marché (McLaughlin, Osborne et Ferlie 2002; Politt et Bouckaert 2011; Christensen et Lædried 2013). Communément connue sous le nom de Nouvelle gestion publique (NPM), cette approche se caractérisait par le transfert des pratiques de gestion du secteur privé, l'adoption des principes du marché dans la prestation de services publics et l'instauration de valeurs démocratiques libérales dans les institutions et processus de gouvernance. Avec le déclin du régime communiste soviétique et les bouleversements politiques connexes, le consensus était que l'ancien système d'administration publique n'avait pas atteint ses objectifs et ne correspondait plus aux exigences du développement de l'Afrique. Il devait donc être démantelé et remplacé par la nouvelle approche.

Les partenaires au développement et les réalités politiques nationales internes ont amené les gouvernements africains, l'un après l'autre, à s'identifier aux programmes de réforme et de modernisation de leurs institutions et processus du secteur public. Les objectifs consistaient, entre autres, à améliorer l'efficacité et l'efficience des institutions publiques, à améliorer la sensibilité des agences publiques vis-à-vis de leurs clients et à réduire les dépenses publiques. En outre, l'objectif était de focaliser l'attention sur le recours aux mécanismes de marché et aux mécanismes fondés sur le marché plutôt que sur une réglementation centralisée de style commande et contrôle, d'encourager la concurrence et le choix, ainsi que de créer un meilleur équilibre entre l'autorité, la responsabilité et la responsabilisation (Adamolekun 1989; Adamolekun 2005; World Bank 1997; Ayeni 2001; Hughes 2018).

Les implications de la NGP ne se limitaient pas aux rôles de la haute direction et des dirigeants de haut niveau. Elle a engendré de nouvelles spécialités dans la gestion du secteur public, notamment, en matière de finance, d'audit, de gestion des risques, de performance, de service à la clientèle, de traitement des plaintes, de gestion de projets, de gestion des approvisionnements, de gestion des données et des informations, de gestion des services sociaux, d'éthique et d'intégrité gouvernementale, entre autres. En outre, la NPM nécessitait une nouvelle approche de la fourniture de services de première ligne et des services les plus courants, ainsi que des compétences dont doivent disposer les fonctionnaires à ces niveaux (Balogun et Mutahaba, 1989; Nations unies, 2005; Adamolekun, 2011).

Il était inévitable que l'approche et les programmes de l'ACBF soient influencés par les réalités dominantes des gouvernements africains. Il est important de relever que ce sont les pays africains qui ont éprouvé le plus de difficultés à mettre en œuvre ces réformes, avec des succès mitigés (CEA 2005; BAD 2005; Ayee 2005; Chanie et Mihyo 2013). Non seulement les programmes de réforme ont coûté cher dans leur mise en œuvre, ils ont aussi accentué la nécessité de former de nouveaux gestionnaires publics dotés des compétences nécessaires pour stimuler la modernisation et offrir des services et des activités gouvernementaux conformes aux nouvelles idées en matière de gestion. Dans cette circonstance, l'ACBF est la bienvenue non seulement pour permettre le changement des mentalités et des pratiques en ce qui concerne la gestion publique, mais aussi en tant que moyen efficace permettant aux gouvernements africains de tirer parti des avantages potentiels qui en découlent (Olowu et Sako 2002; ACBF 2011b). Le fait que l'un des principaux domaines de compétence initiaux de l'ACBF était intitulé «Gestion du secteur public» reflète clairement cette réalité et le rôle stratégique que la Fondation s'est assigné en aidant les gouvernements africains à mettre en œuvre les valeurs démocratiques libérales et les principes commerciaux dans la gestion des affaires publiques. C'est probablement aussi la raison pour laquelle il ressort généralement des documents de l'ACBF que la GSP coïncide avec la réforme et la modernisation du secteur public (Universal Management Group 2011; Arthur 2011).

Crise de l'éducation et de la formation

Le défi de l'Afrique dans les années 1990 ne concernait pas seulement la nécessité de moderniser l'éducation et la formation, mais aussi les capacités du système d'administration publique à acquérir et à retenir les ressources humaines nécessaires pour cette opération (Adamolekun 1989; Ayeni 1990; Nations unies 2005). Le personnel ancien avait besoin de recyclage et de ré-outillage, tandis que les nouveaux employés dotés des compétences plus pertinentes devaient être recrutés et conservés. Pourtant, à ce moment-là, les capacités humaines et institutionnelles du continent dans presque tous les domaines avaient été sérieusement épuisées par un leadership médiocre, des politiques inefficaces et un mépris progressif des principales institutions. Ce déclin s'est manifesté de manière significative dans le système de formation et de perfectionnement des ressources humaines du secteur public.

Dans les premières années post-indépendance, les pays africains avaient réussi à mettre en place un certain nombre d'institutions de réputation dans le domaine de la formation et du développement, notamment dans les villes de Legon au Ghana, d'Ife et de Zaria au Nigeria, de Dar Es Salam en Tanzanie et de Makerere en Ouganda. Moins de deux décennies plus tard, la plupart des institutions publiques avaient connu des jours meilleurs et subissaient les contrecoups de la fuite des cerveaux, du manque de financement, du manque d'infrastructure et d'un manque général d'engagement par rapport à leur mission à la création (AAPAM 1984; Agere 1999; CEA 2003). BAD 2005). On peut affirmer sans risque de se tromper qu'à la création de l'ACBF, la formation et le développement des systèmes d'administration publique en Afrique traversaient une grave crise (World Bank, 1991). Pourtant, c'est sur ce même secteur que les pays africains devaient s'appuyer pour relever le défi de la modernisation de leur administration publique. La situation pourrait difficilement être plus compliquée. C'est pourtant la réalité à laquelle l'ACBF a été confrontée au lancement de ses activités en 1991.

DÉFIS DE CAPACITÉ RELEVÉS

La focalisation sur la GSP a été l'un des points forts des premières années de l'ACBF dans le cadre d'un mandat général visant à « mettre en place une analyse des politiques et une gestion du développement professionnelles, ainsi que des institutions en Afrique » (World Bank 1991 ; Arthur 2011). Même si ce rôle est resté, la GSP a été intégrée ces dernières années dans des domaines plus vastes. La formation, l'éducation et l'apprentissage sont certains des principaux outils pour le renforcement des capacités et, dans le contexte de la GSP, ils ne couvrent qu'une partie des activités plus vastes que l'ACBF a mises en œuvre pour créer des capacités, définies comme « l'aptitude des individus, des organisations et de la société dans son ensemble à gérer habilement leurs affaires » (ACBF 2011a; p. 30). L'ACBF admet que cette compétence se développe à trois principaux niveaux : individuel, organisationnel et institutionnel. Au cours des récentes années, notamment en ce qui concerne l'agenda politique panafricain de la Commission de l'Union africaine, elle a élargi sa compréhension du niveau institutionnel pour y inclure l'environnement transnational (ACBF 2008 (a); 2016).

Le concept de formation et d'éducation de l'ACBF présuppose une focalisation essentiellement sur les interventions d'enseignement et d'apprentissage et les cours destinés aux individus. Buckley et Caple (2004: 5-6) ont défini avec précision les contours de ces deux concepts:

« La formation est un effort systématique et programmé visant à modifier ou à développer les connaissances, les compétences et les attitudes à travers l'expérience de l'apprentissage, afin de réaliser des performances efficaces dans une activité ou une gamme d'activités. Son objectif dans la situation de travail est de permettre à un individu d'acquérir des aptitudes lui permettant de fonctionner correctement. L'éducation, quant à elle, fait référence à un processus ou à une série d'activités visant à permettre à un individu d'assimiler et de développer des connaissances, des compétences, des valeurs et une compréhension non seulement liées à un champ d'activités étroit, mais qui permettent aussi de définir, d'analyser et de résoudre un large éventail de problèmes. L'apprentissage fait référence à une idée plus large que la formation et l'éducation. C'est le processus par lequel les individus acquièrent des connaissances, des compétences et des attitudes par l'expérience, la réflexion, l'étude ou l'enseignement »

Le prolongement logique de ce raisonnement est que les avantages de la focalisation de la formation et de l'apprentissage sur des individus s'étendront avec le temps au niveau organisationnel pour enfin atteindre le secteur public dans son ensemble. Dans le même ordre d'idées, l'ACBF part du principe implicite que les gouvernements et les institutions africaines fonctionneront et exécuteront mieux leurs mandats lorsque leurs employés et leurs responsables seront compétents et bien outillés pour s'acquitter de leurs tâches. Toutefois, la reconnaissance de l'importance de l'éducation et de la formation est la partie la plus facile du développement des ressources humaines dans la gestion du secteur public. Le plus difficile consiste à les concrétiser et à veiller à ce qu'elles aboutissent à l'amélioration en permanence souhaitée (Clawson et Haskins, 2006; Gilmore, 2009; Gravells, 2017).

L'ACBF s'est sans relâche appuyée sur la richesse des connaissances et des bonnes pratiques du domaine (Biech 2005; Clawson et Haskins 2006; PNUD 2008b; Wart, Hondeghem et Schwella 2015; Jolles 2017). Ainsi, les interventions de formation à la GSP abordaient de manière significative au moins cinq problèmes de capacité connexes. Le premier consiste à définir les besoins et les écarts de performance auxquels sont confrontés les responsables et les professionnels dans le cadre de leurs activités de GSP, qui se traduisent par des programmes cohérents d'interventions d'apprentissage dotés des objectifs d'apprentissage explicites et bien adaptés. Le deuxième défi consiste à obtenir les formateurs et les facilitateurs de qualité requis pour mener les interventions et veiller à ce que les stagiaires et les participants cibles acquièrent les compétences requises. Troisièmement, même après que les interventions aient été menées avec succès, la question qui se pose est celle de savoir si les personnes formées seront en mesure de transférer les connaissances et les compétences acquises sur le lieu de travail et d'atteindre ainsi les niveaux de performance souhaités. Il s'agit de mettre en place des mesures incitatives adéquates et d'encourager les parties prenantes et les personnes formées à créer les conditions institutionnelles requises pour le changement et l'amélioration.

Le quatrième défi consiste à évaluer systématiquement le résultat et l'impact des interventions et à chercher à savoir si l'effort de formation fait réellement la différence et génère le retour sur investissement (ROI) souhaité. Une telle évaluation soulève toute une série de problèmes concernant la collecte de données, l'analyse coûts-avantages, la mesure de l'impact et la distinction entre le rôle de la formation et les autres facteurs qui déterminent le fonctionnement et les performances d'un organisme du secteur public. Le cinquième défi concerne le financement de tous les aspects de la formation, y compris la formation d'un nombre maximal de stagiaires pour effectuer le travail. Mais les gouvernements africains ont été confrontés à un problème récurrent de financement durable de tous les aspects de la formation et du perfectionnement des responsables. Cette situation s'explique en partie par le fait que, compte tenu des demandes concurrentielles, les allocations étatiques sont généralement limitées pour la formation ou transférées ailleurs, alors que l'assistance extérieure n'est ni toujours garantie ni en mesure de répondre à tous les besoins du domaine.

STRATÉGIES ET INTERVENTIONS DE FORMATION DE L'ACBF

Les activités de l'ACBF en matière de GSP sont beaucoup plus vastes que ne le montre la documentation (rapports d'évaluation et d'examen à mi-parcours). Bien que la GSP soit difficile à définir, il est généralement admis qu'elle est associée à quatre principaux éléments (Bovaird et Loeffler 2016):

- Elle couvre toutes les organisations et institutions du secteur public qui obtiennent l'essentiel de leurs financements de l'Etat.
- Elle couvre les organisations de service public, qu'elles soient du secteur public, bénévole ou privé.
- Elle comprend des techniques de gestion (souvent issues du secteur privé) visant à optimiser le rendement des ressources du secteur public et des organisations de services publics.
- Elle s'intéresse à la manière dont les organisations publiques collaborent avec leurs partenaires, leurs parties prenantes et leur réseau pour façonner le résultat des politiques publiques.

Cette conceptualisation de la GSP élargit la notion de travail que l'ACBF accomplit dans ce domaine, en fournissant une appréciation beaucoup plus riche des objectifs de la Fondation dans le contexte des réalités en constante évolution du continent africain. Il ressort de l'évaluation des programmes de l'ACBF par Itad consultants que l'administration et la gestion publiques (AGP) « a bénéficié d'un soutien financier important après la gestion et l'analyse des politiques économiques et la professionnalisation des voix du secteur privé et de la société civile ». (ACBF 2012). L'engagement de l'ACBF dans le domaine qui a été estimé à 11% du total des décaissements, pourrait être plus important compte tenu de la définition plus large de la GSP, comme ci-dessus suggérée. En moyenne, 33% de cet engagement pourrait être alloué à la formation, le reste étant constitué d'un soutien plus large au développement institutionnel. Cependant, la focalisation sur la formation à la GSP semble ne plus être de mise dans l'examen à mi-parcours du PSMT III publié en 2015.

Depuis près de trente ans, l'ACBF a mis en œuvre quatre grands groupes d'interventions de formation en matière de GSP:

- Le Programme de formation à la gestion du secteur public (PSMTP), lancé en 2006, couronné par un diplôme de troisième cycle en GSP délivré par quelques établissements d'enseignement supérieur.
- Des cours professionnels de courte durée, généralement d'une à quatre semaines, dispensés en une fois ou sur une période donnée. Ils avaient pour cibles les systèmes d'administration publique d'un pays donné, d'un groupe de pays ou d'une région tout entière. Par exemple, la formation au développement du leadership à l'intention des plus hauts responsables gambiens, organisée par le Ghana Institute of Management and Public Administration (GIMPA), avec l'appui de l'ACBF.

- Les interventions de formation à court terme en matière de gestion du secteur public, menées dans le cadre plus vaste du renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles, financées par des subventions directes ou l'assistance technique. Exemples, le projet de renforcement des capacités de l'administration publique en Angola et le programme de développement de la problématique hommes-femmes mis en œuvre par le Zimbabwe Women's Resource Centre and Network.
- Les programmes spécialisés à court terme avec une forte composante GSP, tels que des programmes de formation à l'intention des organisations de la société civile, des parlements nationaux et des analystes des politiques publiques.

Bien qu'elles ne soient pas développées ensemble, ces interventions s'inscrivent dans une stratégie globale comprenant deux principaux éléments: l'amélioration de l'efficacité de l'Etat et la sensibilisation des dirigeants et des responsables aux idées dominantes et aux outils pratiques permettant de gérer efficacement les organisations du secteur public. De ces éléments découle un portefeuille de programmes professionnels à court et à long terme, présentant globalement les caractéristiques suivantes:

- Une préférence pour intituler les programmes «formation» plutôt que «éducation» ou «développement», probablement pour souligner l'accent mis par l'ACBF sur le perfectionnement professionnel.
- Les objectifs et les buts du projet de formation sont axés sur les besoins spécifiques d'un gouvernement, d'un groupe de gouvernements ou d'une région tout entière.
- Une approche collaborative comportant le partenariat avec des organisations nationales et d'autres organisations internationales.
- Une approche largement traditionnelle de la conception et de la mise en œuvre des interventions de formation, facilitée par un établissement d'enseignement supérieur de renom, pédagogique et en milieu scolaire.
- L'inclusion d'une composante «renforcement des capacités» à l'intention de l'organisation hôte ou du fournisseur de formation afin de lui permettre de faciliter l'intervention et de garantir sa viabilité future.
- Les interventions sont offertes dans au moins deux groupes linguistiques et sur une vaste étendue géographique.
- Le plan post-formation doit prévoir le partage des histoires de réussite et des recommandations pour l'amélioration et la viabilité des programmes.
- La possibilité de créer un réseau de prestataires institutionnels pour soutenir l'exécution des programmes individuels et leur viabilité future.
- Le ciblage des responsables de niveau intermédiaire et supérieur, principalement dans des rôles de direction génériques, mais également dans des domaines spécialisés.
- L'inclusion d'un cadre d'assurance qualité.

L'une des interventions phares de l'ACBF est le programme de formation à la gestion du secteur public (PSMTP), lancé en 2006. Il faut relever que l'ACBF considère cette initiative comme une intervention de «formation» et non un programme d'éducation, même s'il s'agit d'un programme d'études supérieures, probablement pour souligner son objectif de perfectionnement professionnel pour un système d'administration publique novateur. Le programme de formation à la gestion du secteur public a été conçu après une étude préliminaire, afin de permettre aux gouvernements africains de passer d'une institution administrative autrefois centrée sur l'Etat à une culture davantage axée sur la population et l'esprit d'entreprise. Il est une illustration de la manière dont l'ACBF a organisé et dispensé des formations en GSP au fil des ans. Sur la base des rapports d'achèvement de projet de GIMPA et de l'Université africaine (ACBF 2008b, ACBF 2011b), les principaux objectifs du PSMTP peuvent être paraphrasés ainsi qu'il suit:

- Mettre en place un programme durable de formation à la gestion du secteur public (PSMTP), qui sera logé dans un établissement d'enseignement supérieur partenaire.
- Développer ou renforcer les capacités humaines institutionnelles de l'institution partenaire pour organiser un programme de Master en gestion du secteur public (MGSP) et gérer un réseau d'instituts d'administration et de gestion publiques dans la région Afrique.
- Offrir une formation postuniversitaire sanctionnée par un Master en gestion du secteur public, à l'intention des gestionnaires du secteur public de niveau moyen et supérieur issus des pays anglophones et francophones d'Afrique.
- Etablir un réseau de formations à la gestion du secteur public en Afrique, sur la base des modèles réussis mis en œuvre par l'ACBF.

En 2003, avant l'introduction du Programme de formation à la gestion du secteur public, l'ACBF avait demandé à un groupe de consultants indépendants de se rendre dans quelques établissements de formation et d'enseignement en Afrique, à l'effet d'évaluer leur capacité à offrir un programme de perfectionnement des dirigeants reconnue à l'échelle internationale. Les critères d'évaluation comprenaient la qualité des programmes existants, les compétences et l'expertise dans le domaine, ainsi que la qualité des installations éducatives et des infrastructures existantes de l'établissement. Cette évaluation a abouti à la décision de l'ACBF de signer des contrats avec quatre institutions africaines: l'Ecole nationale d'administration et l'Université Omar Bongo (Gabon); le Ghana Institute of Management and Public Administration (Ghana); l'Ecole Nationale d'Administration (Sénégal); et l'Africa University de Mutare (Zimbabwe). Sur le plan géographique, deux centres étaient localisés en Afrique occidentale, un en Afrique centrale et un en Afrique australe. Les groupes de pays francophones et anglophones compte chacun deux centres.

En septembre 2005, le GIMPA et l'ACBF ont signé un accord de subvention de 3 millions de dollars pour aider cet institut ghanéen à accueillir le PSMTP. Dans le cadre de cet accord, le GIMPA a mis en place un programme de formation postuniversitaire sanctionné par un Master en gestion du secteur public, à l'intention des cadres moyens et supérieurs du secteur public des pays anglophones d'Afrique de l'Ouest (Gambie, Ghana, Liberia, Nigeria et Sierra Leone). Des accords similaires ont été signés avec les trois autres centres.

Une évaluation indépendante du centre de GIMPA a permis de documenter les principales caractéristiques des programmes de formation à la gestion du secteur public. Ces caractéristiques ont été essentiellement reproduites dans les centres du Gabon, du Sénégal et du Zimbabwe. Les candidats éligibles devaient jouir d'une expérience professionnelle d'au moins cinq ans dans le secteur public et être employés à temps plein au moment de la demande d'admission. Au total, 30 participants choisis chaque année dans les cinq pays anglophones d'Afrique de l'Ouest ont bénéficié des bourses d'études prises en charge par la subvention, pour faciliter leur participation.

Ce programme consistait en une formation intensive de 12 mois à temps plein, couronnée par un Master en gestion du secteur public. Le contenu des cours était semblable à celui des programmes comparables offerts par d'autres établissements d'enseignement supérieur du continent (Ayeni 1990; Ayeni 1996). Pour lui donner une structure interdisciplinaire, il comprenait quatre modules, couvert chacun en un semestre:

1. Contexte et perspectives.
2. Planification stratégique
3. Gestion des ressources du secteur public.
4. Perspectives et expériences mondiales et régionales en matière de gestion du secteur public.

Chaque module comprenait cinq cours, ce qui portait à 20 le nombre total de cours du programme. Un mini-projet de recherche se déroulait parallèlement aux cours, bien que la spécialisation dans les sous-domaines était quelque peu limitée. À la fin de leur formation, les étudiants recevaient le Master en gestion du secteur public (MGSP).

L'apprentissage participatif était largement utilisé dans une combinaison de méthodes comprenant des conférences régulières, des discussions et exercices participatifs en classe, des séminaires, des travaux individuels et des travaux en groupe. Les participants suivaient régulièrement des séries de sessions de développement professionnel au cours desquelles d'éminents praticiens partageaient leurs expériences et mettaient en évidence des situations pratiques de gestion du secteur public. Ces séries portaient sur des questions d'actualité et des questions controversées susceptibles d'avoir un impact sur les conditions du développement national, la démocratie et la bonne gouvernance, ainsi que sur des services publics efficaces. En outre, les participants ont pris part à des études ou à des visites sur le terrain dans des organisations des secteurs public et privé, afin de se familiariser avec la gestion des personnes et des opérations dans les organisations du secteur public.

L'évaluation indépendante de ces méthodes effectuée sur la base des avis des participants et des employeurs a été très positive. Quelque 91% des étudiants ont estimé que les cours étaient un «mélange de théorie et de pratique» et 66% d'entre eux ont qualifié les méthodes d'enseignement de «savant dosage de techniques d'enseignement scolaire et d'apprentissage des adultes». De même, 88% ont estimé que le programme dans son ensemble était «structuré comme un ensemble totalement intégré et cohérent». (ACBF 2008b). L'organisation de formation explique ces remarques positives en partie par la qualité de l'enseignement et de la facilitation. Elle ajoute que des conférenciers et des praticiens de haut vol donnaient régulièrement des conférences, animaient des causeries éducatives et partageaient leurs expériences avec les participants. En outre, des diplomates chevronnés et autres dignitaires visitant l'institution pour d'autres raisons se voyaient régulièrement offrir la possibilité d'interagir avec les participants au programme de formation à la gestion du secteur public (PSMTP). Un système d'assurance qualité était aussi mis en place, comprenant des évaluations écrites et orales de la performance des conférenciers et de leurs méthodes d'enseignement, ainsi que de la performance du personnel du projet.

La gestion et la coordination du PSMTP incombaient à l'institution hôte et au fournisseur de la formation. Le conseil d'administration du GIMPA qui était chargé des questions académiques, décernait des certificats aux participants méritants à la fin de chaque année. La gestion quotidienne du programme était assurée par le coordonnateur du programme, sous la direction du doyen du Graduate School of Governance, Leadership and Public Management. Le coordonnateur était assisté dans ses tâches administratives au secrétariat du PSMTP par une équipe de professionnels et d'agents d'appui comprenant un comptable, un chauffeur et deux agents administratifs. Les chefs et les coordinateurs nationaux des institutions participantes constituaient le conseil d'administration qui se réunissait une fois l'an pour examiner les activités du programme et arrêter les stratégies d'amélioration.

Les interventions professionnelles de courte durée sont naturellement plus diversifiées que les programmes menant à un diplôme d'études supérieures. Elles sont essentiellement déterminées par l'organisme de contrepartie et le fournisseur de formation. À titre illustratif, entre 2006 et 2009, le Zimbabwe Women's Resource Centre and Network a mis en œuvre un projet de budgétisation sexospécifique et d'autonomisation des femmes intégrant une composante «renforcement des capacités humaines» à l'intention des ministères et des agences gouvernementaux. L'ACBF y a contribué à hauteur de 1 million de dollars, soit 54% du financement total qui s'élevait à 1 867 638 dollars. Les autres partenaires étaient le PNUD, le Fonds de développement des Nations unies pour la femme (UNIFEM) et l'Agence canadienne de développement international (ACDI) (ACBF, 2011c).

La composante «renforcement des capacités humaines» du projet comprenait une formation en matière d'intégration de la question d'égalité entre les hommes et les femmes et de compétences en budgétisation axée sur la question d'égalité entre les hommes et les femmes, à l'intention des points focaux genre et des représentants clés des ministères sectoriels du Zimbabwe. Selon le rapport d'achèvement du projet, cette composante comportait trois niveaux de formation: la sensibilisation et le plaidoyer, les formations de base et la formation intensive des formateurs. Les réunions de sensibilisation concernaient le ministère de la condition féminine, le Groupe des femmes parlementaires, la femme et le développement communautaire, les responsables du ministère des Finances (département du Trésor), les autorités

locales et les ministères techniques (mines, eau, transports, agriculture, éducation, petites et moyennes entreprises, développement des infrastructures). Le niveau de formation de base couvrait la budgétisation sensible au genre et l'intégration de la question d'égalité entre les hommes et les femmes, à l'intention des membres du Parlement, des secrétaires permanents, des directeurs des finances, des personnes focales chargées des questions de parité hommes-femmes dans les ministères et les organismes parapublics, des chefs de département, des autorités locales et des organisations de la société civile. Le troisième niveau comprenait la formation des formateurs pour justement assurer la formation des formateurs chargés de diffuser le programme dans l'ensemble des organisations cibles.

Toujours à titre illustratif, l'appui au renforcement des capacités humaines des parlements nationaux se faisaient de deux manières: le renforcement direct des capacités des législateurs ou des parlementaires et le renforcement des capacités des fonctionnaires (personnel parlementaire). Les programmes se déroulaient généralement sous la forme des formations à court terme à travers les séminaires et les ateliers axés sur des compétences spécifiques, notamment les connaissances de base en matière de budgétisation, l'analyse budgétaire, l'analyse du cycle de projet, entre autres. (ACBF, 2012). Ces programmes ont été mis en œuvre au Burkina Faso, au Cameroun, au Nigeria, au Sénégal, en Tanzanie et dans d'autres pays africains.

Le tableau 1 présente un aperçu des principales interventions en matière de formation, qui ont bénéficié de la facilitation de l'ACBF depuis sa création.

RÉALISATIONS, DÉFIS ET LEÇONS APPRISSES

La GSP est un domaine vaste et englobant, en particulier, compte tenu de la longue histoire de problèmes graves et débilissants de l'environnement africain. Les défis de la GSP précédemment identifiés constituent les points de référence à l'aune desquels la formation doit être évaluée. Dans quelle mesure l'ACBF a-t-elle relevé ces défis au bénéfice des pays africains? Compte tenu de la stratégie générale de la Fondation et de ses principales activités de formation, quelles leçons tirer des exemples de réussite et des échecs évidents?

Réalisations

Les preuves du succès de l'ACBF en matière de formation à la GSP au fil des ans peuvent se regrouper en trois grands domaines: le nombre de participants formés; l'efficacité de la conception et de l'exécution du programme; et le transfert de connaissances, l'impact et le retour sur investissement (Phillips 1997; Clawson et Haskins 2006; Kirkpatrick et Kirkpatrick 2006).

Nombre de participants formés

La mesure la plus évidente de toute intervention de formation est le nombre de stagiaires qui sont arrivés au terme de cette formation en remplissant les conditions requises. A cet égard, l'ACBF a contribué considérablement au renforcement des capacités au niveau individuel. Le programme de formation à la gestion du secteur public (PSMTP), organisé par le Ghana Institute of Management and Public Administration (PSMTP-GIMPA) et financé par l'ACBF de 2006 à 2017, est couronné par un Master en gestion du secteur public, à l'intention des cadres moyens et supérieurs du secteur public des pays anglophones d'Afrique de l'Ouest. A ce jour, 448 personnes ont obtenu leur diplôme, dont 351 boursiers de l'ACBF et 97 étudiants assujettis aux droits de scolarité. Le programme n'a pas enregistré d'abandon. Au cours des trois dernières décennies, l'ACBF a compté de nombreux dirigeants, responsables et professionnels de la GSP africain, sortis des moules des programmes ayant bénéficié de son appui. D'abord, l'ACBF affiche un taux d'achèvement élevé dans toutes ses interventions. En ce qui concerne le PSMTP, il est de plus de 95%.

Le programme de formation à la gestion du secteur public (PSMTP)



le Ghana Institute of
Management and Public
Administration (PSMTP-GIMPA)

351

boursiers de l'ACBF et 97
étudiants assujettis aux
droits de scolarité

95%

taux d'achèvement

448

personnes ont
obtenu leur
diplôme

2006 - 2017

Master en gestion du secteur public

Tableau 1 Quelques interventions de formation ayant bénéficié de la facilitation de l'ACBF

Titre de l'intervention	Date(s)	Groupe cible	Principal lieu de la formation
Post-graduate in Economic Policy Management	2008 à 2012	Région Afrique	Cameroun, Ouganda
Training in Gender Mainstreaming and Gender Budgeting Skills	2006 à 2009	Zimbabwe, national	Zimbabwe
Post-graduate Degree in Public Sector Management Training Program	2006 à 2012	Région Afrique	Cameroun, Gabon, Ghana, Sénégal, Zimbabwe
Training of Trainers for Lecturers and Facilitators	Mai 2006	Ghana, national	Nigeria
Training of Trainers Workshop on Leadership Development	Novembre	Gambie, national	Gambie
Accelerated Training Program for the Leadership of the Ghana Civil Service	2008	Ghana, national	Ghana
Orientation for Staff of the Parliamentary Service	2006 à 2008	Ghana, national	Ghana
Workshop for Newly Elected Ministers of the Fifth Government	2008	Ghana, national	Ghana
Senior Policy Seminar and National Workshops in Policy Analysis	2009	Kenya, national	Kenya
Training of Trainers Workshop	2008 à 2014	Afrique de l'ouest	Sierra Leone
Training of National Parliamentarians	2008	Région Afrique	Cameroun, Nigeria, Sénégal, Zambie
Training of Parliamentary Staff	2009 à 2012	Région Afrique	Cameroun, Rwanda, Ouganda,
Training in Public Procurement	2009 à 2012	Région Afrique	Cameroun, Rwanda, Ouganda,
Training on Role of Nongovernmental Organizations (NGOs) in the Public Policy Process	2007 à 2010	Lesotho, national	Lesotho
Workshops on Performance Management System (PMS)	2009	Namibie, nationale	Namibie
Public Financial Management Training	2008 à 2011	Région Afrique	Burkina Faso Afrique du Sud

Source: Rapports annuels de l'ACBF, études d'évaluation, rapports d'achèvement de projet et documents d'orientation.

Deuxièmement, à travers le centre de GIMPA, un total de 147 participants parrainés par l'ACBF ont obtenu leur diplôme entre 2006 et 2011, et 47 autres ont participé en qualité d'étudiants assujettis aux droits de scolarité. Dans l'ensemble, le PSMTF a donc formé au total 194 hauts fonctionnaires de l'Afrique de l'Ouest anglophone au cours de cette période, soit une moyenne de 28 par an. En clair, GIMPA était le meilleur des centres de formation de l'ACBF. L'extrapolation au reste de la région donne une moyenne d'environ 110 diplômés par an, dont 25% de femmes. Ce chiffre indique que le programme a produit en moyenne 7 diplômés par pays et par an. En 2015, par exemple, 83 Zimbabwéens avaient obtenu leur diplôme du PSMTF.

Troisièmement, les interventions de formation de l'ACBF en GSP sont beaucoup plus diversifiées qu'on ne le pense souvent. Leur influence est donc plus profonde qu'auparavant. Le nombre réel de participants varie inévitablement selon le type de programme et le groupe cible. Le programme de renforcement des capacités mis en œuvre par le Zimbabwe Women's Resource Centre and Network entre 2007 et 2009 comprenait 300 parties prenantes et 30 formateurs, pour une série de cinq ateliers de formation par an. Au total, on estime que le programme a dépassé son objectif, avec plus de 813 participants formés au cours de la période. Dans le même ordre d'idées, entre décembre 2006 et décembre 2008, 600 cadres supérieurs de la fonction publique ghanéenne, des directeurs de département aux directeurs principaux, en passant par les responsables des ressources humaines et les analystes de gestion, ont suivi un cours sur mesure en 16 modules intitulé « Accelerated Training Programme for the Leadership of the Ghana Civil Service. » Et en 2008, 230 participants ont obtenu leur diplôme d'un programme destiné aux parlementaires nouvellement élus au Ghana. Enfin, les interventions de l'ACBF ont notamment porté sur le renforcement des capacités des prestataires de formation. Environ 30% des diplômés du PSMTF sont, soit issus des établissements de formation africains, soit destinés à ces institutions.

Dans l'ensemble, les résultats de formation documentés en GSP pour les participants comprennent:

- Des possibilités d'obtenir un diplôme ou une formation postuniversitaires qui n'auraient peut-être pas été possibles sans l'appui de l'ACBF.
- Des possibilités d'acquérir et d'appliquer de nouveaux ensembles de compétences (connaissances, outils et compétences) sur les lieux de travail. Environ 90% des participants ont déclaré aux évaluateurs qu'ils étaient capables de traiter des dossiers qui les auraient dépassés s'ils n'avaient pas suivi la formation à la GSP. A peu près le même pourcentage a estimé que le contenu du programme de formation répondait aux besoins de leur environnement de travail.
- La production des résultats et des impacts positifs sur les capacités des diplômés et des bénéficiaires.
- De meilleures opportunités sur le marché et dans les perspectives de carrière au sein des organisations. Selon une enquête menée par des évaluateurs, 50 à 60% des diplômés du PSMTF ont estimé que la formation leur avait permis de trouver un emploi et d'obtenir une augmentation de salaire ou d'autres augmentations de revenu.
- L'augmentation des chances des participantes d'accéder aux postes de direction.
- Les participants sont devenus les meilleurs atouts de leurs employeurs en raison de l'acquisition de compétences avancées dont ne disposaient leurs collègues.

La documentation de base sur le PSMTF le présente comme un programme «conçu pour doter les pays africains d'une masse critique de gestionnaires du secteur public, en vue des contributions efficaces et efficientes à la résolution des problèmes de développement dans leurs différents pays». (ACBF 2011d). En clair, il s'agit d'une déclaration beaucoup trop ambitieuse. Par exemple, un total de 39 Nigériens formés entre 2006 et 2011 équivaldrait à un chiffre minuscule d'un diplômé par gouvernement fédéral et par Etat du pays. Etant donné que l'ACBF et le GIMPA n'ont pas d'objectif spécifique en ce qui concerne l'admission, il est difficile d'évaluer les performances du PSMTF par rapport à un changement de théorie prédéterminé.

Efficacité de la conception et de l'exécution du programme

La qualité de la conception et de l'exécution du programme détermine les compétences que les participants acquièrent à la fin d'une intervention. Les preuves indiquent que les programmes de l'ACBF tels que le PSMTTP ont acquis une appréciable réputation en Afrique. Ils ont renforcé la confiance des pays africains dans la maîtrise de la crise de la GSP à laquelle ils étaient confrontés à la création de l'ACBF dans les années 1990. Le fait que l'ACBF s'est concentrée sur un certain nombre d'importants domaines a eu un effet positif sur ses interventions.

Premièrement, l'ACBF a axé ses interventions de formation sur les besoins identifiés à travers des études antérieures commandées par elle-même ou par ses organisations partenaires, comme le montre si bien le programme phare, le PSMTTP. Le recours à des recherches antérieures a permis de s'assurer que la conception du programme réponde bien à la situation africaine. Sans surprise, les représentants des gouvernements, des banques centrales, des universités et des agences donatrices interrogés par des évaluateurs indépendants ont déclaré «qu'ils jugent les diplômés des programmes académiques de l'ACBF plus utiles et mieux qualifiés que ceux d'autres programmes des universités africaines». (ACBF 2011e).

Deuxièmement, les interventions de formation tirent presque toujours parti des meilleures pratiques éprouvées, ainsi que des connaissances et de l'expérience des principales autorités. Forte de sa réputation d'organisation de renforcement des capacités de premier plan en Afrique, l'ACBF recrute les meilleurs cerveaux du secteur et exploite leurs connaissances en matière de conception et d'exécution.

Troisièmement, le savant dosage des outils de formation et des méthodologies dans les programmes améliore la qualité de l'apprentissage et des résultats.

Quatrièmement, comme indiqué précédemment, l'ACBF a veillé à ce que ses interventions en matière de formation accordent la même attention au renforcement des capacités humaines et institutionnelles de l'organisation hôte et des prestataires de formation. A titre d'exemple, le PSMTTP au Ghana comprenait une assistance pour la rénovation des installations informatiques, la construction de salles de classe et d'auditoriums, ainsi qu'une série d'ateliers de formation des formateurs. Dans le même ordre d'idées, le programme d'intégration de la problématique hommes-femmes au Zimbabwe a élaboré un manuel de formation à la budgétisation sexospécifique et un guide de l'utilisateur que l'évaluation indépendante considère comme un résultat majeur ayant «grandement appuyé la mise en œuvre». Cinq cents exemplaires de la trousse de formation, comprenant le guide et les outils, ont été produits à l'intention des parties prenantes.

Cinquièmement, une attention particulière est naturellement accordée au leadership et la gestion efficaces dans la conception et la mise en œuvre du programme. Les domaines couverts sont, entre autres, la coordination du programme, la gestion budgétaire et financière, les approvisionnements, la dotation en personnel et la rémunération, la maintenance physique, la gestion des parties prenantes et l'évaluation du programme. L'ACBF s'appuyait généralement sur le prestataire de formation pour organiser ces domaines et, inévitablement sur les ressources locales disponibles. Ce qui, de toute évidence, a contribué à promouvoir l'appropriation locale. Malheureusement, les conditions économiques et politiques nationales pourraient être déstabilisantes, comme ce fut le cas lorsque le Zimbabwe était confronté à une grave crise économique, ayant entraîné de graves problèmes de trésorerie. Il est également prouvé que certains prestataires avaient du mal à trouver le personnel de trempe requis dans leur environnement, notamment lorsque les programmes de renforcement des capacités promis ne se concrétisaient pas (ACBF, 2011b).

Sixièmement, les programmes de l'ACBF sont dotés de systèmes d'assurance qualité intégrés qui permettent de garantir leur pertinence et leur efficacité dans la production du contenu et des compétences souhaités.

Enfin, la formation en GSP appuyée par l'ACBF inclut presque toujours la promotion du réseau professionnel et institutionnel de GSP en Afrique. Bien que les opinions soient partagées quant à leurs incidences financières et à leur impact, les réseaux institutionnels ont contribué à la viabilité du programme et au renforcement des capacités des formateurs et des institutions, à travers le partage des expériences et des meilleures pratiques.

Le projet Women's University in Africa a permis aux conférenciers de développer leurs compétences en matière d'élaboration de programmes, notamment des modules d'apprentissage à distance. Il a aussi amélioré l'environnement d'enseignement et de recherche des professeurs grâce à l'accès aux services de soutien académiques tels que les ordinateurs, les générateurs, les bourses d'études, les ressources et les systèmes de bibliothèque et une connectivité Internet améliorée. En outre, le Centre international de formation des acteurs locaux (CIFAL) a contribué à la mise en place d'une plate-forme africaine d'apprentissage par les échanges d'expériences et de formations entre les représentants des gouvernements locaux décentralisés. En Afrique du Sud, le CIFAL a créé des centres d'excellence régionaux spécialisés dans la formation des institutions décentralisées et des dirigeants locaux.

Le développement institutionnel dans le contexte francophone n'a pas été aussi fructueux que dans le contexte anglophone. Néanmoins, et selon des évaluateurs indépendants, les principaux résultats des établissements de formation impliqués dans les interventions de l'ACBF dans les centres francophones peuvent être résumés comme suit:

- L'amélioration de la qualité et du niveau de dotation en personnel.
- Le programme d'études plus standardisé et la programmation plus moderne du mandat de l'institution en matière d'éducation et de formation.
- Les infrastructures renforcées, notamment, les infrastructures du livre, de l'enseignement et de la documentation.
- L'accès à un programme d'études moderne non disponible ailleurs.
- Un meilleur accès aux experts internationaux.
- Des possibilités de programmation conjointe à travers les réseaux institutionnels.
- Le renforcement de la rigueur académique et des capacités de recherche.
- Le renforcement global des capacités des organisations hôtes et des prestataires de formation.
- Le développement de programmes de renommée internationale accessibles à d'autres responsables africains en plus de ceux qui bénéficient du parrainage de l'ACBF.

Transfert de connaissances, impact et retour sur investissement

Il est beaucoup plus difficile d'établir les contributions directes des interventions de formation à la GSP aux améliorations apportées à l'organisation et aux systèmes et de savoir si elles ont généré un bon retour sur investissement. Pour l'ACBF, cette difficulté aggrave la question relative à la portée de ses interventions sur le développement de l'Afrique. Comme l'ont souligné des études antérieures, le renforcement des capacités et le changement des mentalités du gouvernement et des institutions de service public sont des tâches de longue haleine. Le rapport d'évaluation mené par Universal Management Group le dit avec éloquence en ces termes:

Bien qu'il existe de nombreuses preuves anecdotiques selon lesquelles les diplômés ayant bénéficié du parrainage de l'ACBF jouent un rôle clé dans l'ensemble du secteur public, dans les universités et les instituts de recherche, il est très difficile d'établir un lien de causalité entre la formation appuyée par l'ACBF et l'évolution de la qualité de la gouvernance en général. Par exemple, l'amélioration de la gestion budgétaire ne dépend pas exclusivement de la participation ou de la non-participation d'une personne à un programme de formation spécifique. Les facteurs qui pourraient apporter des changements à la gestion budgétaire sont notamment, les conditions économiques générales, la volonté politique, les pressions mondiales exercées par les donateurs et les pressions exercées par la société civile. Dans cette optique, il est évident que le rôle joué par un programme de formation en général est un facteur susceptible de contribuer, entre autres, aux changements à long terme (ACBF, 2011e).

Les données secondaires disponibles collectées des études d'évaluation, des rapports d'achèvement de projet et des publications ne constituent malheureusement pas une base crédible pour tirer des conclusions définitives. Cependant, il existe des preuves anecdotiques à partir desquelles des conclusions utiles peuvent être tirées. Les programmes de haut niveau tels que le PSMTF ont produit un nombre substantiel de diplômés de qualité, dont beaucoup ont accédé à des postes de responsabilité de haut niveau où ils ont marqué de leur empreinte les politiques de développement de leurs pays. A un moment donné, le corps professoral principal du Liberia Institute of Public Administration (LIPA), le Directeur de la formation du Customs, Excise and Preventive Services (CEPS), le Directeur général du CEPS du Liberia, l'Agent principal des douanes du Liberia, et l'équipe centrale du personnel chargé de la budgétisation gouvernementale du Liberia était tous des diplômés du PSMTF. Dans la fonction publique gambienne, de nombreux anciens et actuels secrétaires permanents et secrétaires permanents adjoints sont des diplômés de ce programme. Six membres du corps professoral de deux des principaux organismes de formation du Nigeria, à savoir, le Administrative Staff College of Nigeria (ASCON) et le Centre for Management Development (CMD) sont des anciens étudiants du PSMTF.

En Sierra Leone, les diplômés du PSMTF travaillent au Secrétariat permanent (Direction générale) à Freetown, où ils occupent des postes clés au ministère de l'Agriculture, au siège du National Power Authority et dans d'autres ministères. Au Ghana, les diplômés du PSMTF ont occupé des postes stratégiques dans les forces armées, les Assemblées de district, au service de l'immigration, au ministère de l'Education, au Service éducatif ghanéen, dans les directions du ministère de la Santé et au Bureau du Chef de la fonction publique, ainsi qu'à l'Agence ghanéenne de l'information. De même, le nombre considérable de diplômés du PSMTF aux postes les plus élevés dans des pays tels que le Liberia et la Sierra Leone témoigne du rôle remarquable que l'ACBF a joué à travers ses diverses interventions de formation à la GSP pour le redressement des Etats fragiles et sortant d'un conflit (ACBF 2011a).

La représentation des femmes est une exigence essentielle dans toutes les formations de l'ACBF, bien que la conformité ne soit pas toujours adéquate. Malgré tout, la promotion de la représentation des sexes est positive. Le PSMTF a consolidé les chances des femmes à occuper des postes de direction, étant donné qu'en moyenne 25% des participants étaient des femmes. Le programme de renforcement des capacités du Zimbabwe Women's Resource Centre and Network (ZWRNCN) (ACBF 2011c) a enregistré un certain nombre de contributions. Sa série de formations sur l'intégration de la problématique hommes-femmes et de la budgétisation sensible au genre a largement contribué à sensibiliser les

ministères de haut niveau. Les lettres circulaires budgétaires annuelles publiées par le ministère des Finances exigent désormais que toutes les soumissions budgétaires soient générées sans une autre forme de procès. De même, tout indique que le programme a renforcé la volonté politique des femmes parlementaires, sénateurs et conseillères. Ce qui a abouti à une redéfinition des politiques économiques. En effet, le gouvernement zimbabwéen a adopté la budgétisation sensible au genre comme outil général de planification et de budgétisation et a approuvé la signature d'un protocole d'accord entre le ZWRCN et le Ministry of Women Affairs Gender and community Development, pour s'assurer que la budgétisation sexospécifique reste un pivot des activités de son Department of Women Affairs. Le National Statistical Agency (ancien Central Statistical Office) du Zimbabwe produit aussi des données ventilées par sexe.

L'évaluation Itad (ACBF 2012) a révélé de bons résultats, notamment le renforcement des capacités des législateurs en matière de résolution de problèmes, de prise de décision et de rédaction des propositions; d'analyse de politique; de rédaction, d'analyse et de contrôle des projets de loi; d'analyse et de contrôle du budget de l'Etat; et d'hierarchisation et d'allocation des ressources. Dans le même ordre d'idées, une évaluation des travaux et des réalisations effectuée en 2015 (ACBF 2015) a confirmé que les CIFAL de Durban en Afrique du Sud et d'Ouagadougou au Burkina-Faso avaient apporté une contribution significative à l'amélioration des compétences des fonctionnaires en matière de budgétisation, d'analyse des politiques, de formulation de politiques, de programmation et d'exécution, de négociation avec les institutions financières multilatérales et dans d'autres domaines. De même, il a été prouvé que le Women's University in Africa avait contribué à outiller ses anciennes étudiantes sur les points de vue politique, économique et social et que certaines d'entre elles participaient activement à la vie politique nationale et infranationale.

IMPORTANTS FACTEURS DE RÉUSSITE

Les programmes de formation à la GSP exécutés par l'ACBF représentent une part remarquable des efforts déployés par la Fondation pour développer l'administration publique africaine au cours des trente dernières années. Aucune autre contribution au renforcement des capacités depuis la vague de programmes d'africanisation des années 1960-1970 ne correspond probablement au rôle que l'ACBF a joué. Toute histoire de l'administration publique africaine depuis les indépendances serait incomplète si elle ne fait pas état du rôle joué par l'ACBF pour aider les gouvernements africains à s'adapter aux nouvelles réalités à partir des années 1990.

Huit facteurs clés expliquent le succès de l'ACBF :

1. *La concordance entre le travail et les activités et les réalités africaines afin que l'ACBF soit en mesure de formuler des solutions pertinentes et souhaitées.* L'ACBF a veillé à bien évaluer la situation sur le terrain. Elle s'est concentrée sur les créneaux identifiés et a recruté des experts et des organisations qui comprennent les problèmes qui se posent sur le terrain.
2. *Le recours à une combinaison d'outils et de méthodes de formation pour mettre en œuvre des interventions de formation.* L'ACBF a veillé à ce que les organismes de formation recourent à des outils pédagogiques ainsi qu'à un large éventail de méthodes pratiques et participatives pour faciliter l'apprentissage conformément aux bonnes pratiques établies.
3. *La reconnaissance du fait que l'efficacité de la formation dépend à la fois de la conception des calendriers de formation et de la mise en place des structures et des processus permettant de gérer, d'assurer un leadership efficace et d'impliquer les parties prenantes.* Dans le cas du PSMTF, par exemple, l'ACBF a veillé dès le départ à ce que des structures de gestion et des contrôles élaborés soient mis en place et examinés aux fins d'amélioration en permanence.
4. *Le recours aux accords de partenariat et de collaboration pour la réalisation des interventions, de sorte que l'ACBF soit à même de s'appuyer sur des capacités institutionnelles ailleurs, mais adaptées aux besoins de formation et de développement.* La collaboration et le partenariat sous-tendent chaque intervention de l'ACBF. Elle occupe

son propre créneau tout en tirant parti de ce que les autres organisations peuvent offrir pour lui permettre de mettre en œuvre ses priorités stratégiques.

5. *La diversification des opérations et la recherche des solutions au problème de capacités du continent à partir des perspectives différentes à la fois.* En définissant son rôle primordial comme étant celui de renforcer les capacités de développement de l'Afrique, la solide approche de l'ACBF lui permet d'aborder le problème sous les aspects les plus divers. Cette approche est d'autant plus importante que l'Afrique est confrontée à de nombreuses crises à la fois. La vaste orientation de l'ACBF s'est révélée tout aussi utile dans le domaine de la GSP, lui permettant ainsi de proposer un menu de programmes à multiples facettes.
6. *L'utilisation des ressources à sa disposition pour financer et appuyer les projets de renforcement des capacités.* L'influence de l'ACBF découle de ses capacités à mettre à disposition des financements dans un continent aux prises avec de graves problèmes de ressources. En l'absence du financement de l'ACBF, la plupart des programmes de GSP se seraient difficilement concrétisés. Mais cette situation soulève une préoccupation différente quant à la viabilité à long terme des programmes en l'absence des ressources mises à disposition par l'ACBF.
7. *Le renforcement des capacités institutionnelles des organisations hôtes et des prestataires de formation qui assurent et mettent en œuvre les interventions de l'ACBF.* Dans la plupart de ses interventions, l'ACBF a accordé une attention particulière au renforcement des capacités humaines et organisationnelles des développeurs eux-mêmes. Ce qui s'est traduit par l'efficacité de la conception du programme et la qualité des processus de mise en œuvre.
8. *L'actualité sur les débats et les questions intellectuels, en particulier dans le domaine de la GSP, qui touchent le continent.* Dans la réalisation de ses activités, l'ACBF tire parti des idées de pointe sur la GSP, principalement en raison du fait qu'elle s'appuie sur les ressources des experts de premier plan dans le domaine. Elle comprend l'importance de cette activité pour la consolidation de son créneau en tant qu'Agence spécialisée de l'Union africaine pour le renforcement des capacités. En conséquence, les programmes de l'ACBF tirent parti de la connaissance des meilleures pratiques qu'il adapte à la situation contemporaine du continent.

Défis et problèmes

Interestingly, some of the success factors also contribute to the more serious challenges that ACBF has faced. Nine key points are:

1. *La tendance à la diversification et à la lutte sur plusieurs fronts à la fois réduit les capacités de l'ACBF à financer les projets individuels, étant donné que les ressources doivent être durement sollicitées.* Ainsi, en dépit du succès du PSMTF et le besoin d'un plus grand nombre de diplômés, son financement a été réduit pour l'investissement dans d'autres priorités. Dans le même ordre d'idées, le projet de création des institutions de formation à la GSP s'est heurté aux problèmes de financement.
2. *L'ACBF dépend d'autres prestataires de formation pour mettre en œuvre ses interventions.* Cette situation est généralement bien indiquée pour une fondation qui est essentiellement un catalyseur. Mais cela signifie aussi que le résultat des interventions de l'ACBF dépend des performances de ces prestataires. Dans le cas du PSMTF, les études d'évaluation successives indiquent des performances variables selon les institutions hôtes et montrent que certaines ont été moins efficaces que d'autres dans la réalisation des objectifs du programme.
3. *L'ACBF doit souvent aborder les problèmes d'un point de vue continental.* La conception des programmes peut ne pas être axée sur la politique et les plans de formation des institutions participantes, à moins que le partenaire n'accepte de combler le vide. Lorsque ce n'est pas le cas, la pertinence de la formation pourrait prendre un coup.
4. *Bien que l'importance globale du rôle de l'ACBF ne puisse être sous-estimée, la Fondation n'a pas abordé la conception et la mise en œuvre de programmes de formation à la GSP de manière remarquablement nouvelle*

ou différente. Son orientation et son approche ont été conformes aux pensées traditionnelles et ne sont pas différentes de ce qui se voit ailleurs. En d'autres termes, le fait qu'elle adopte l'approche traditionnelle semble aussi l'empêcher de sortir des sentiers battus.

5. *Certaines interventions de l'ACBF ont fini par dépendre fortement de son financement.* Certains employeurs ne sont disposés à couvrir les coûts directs du parrainage de leurs employés impliqués dans l'exécution des programmes de l'ACBF, bien qu'ils appuient généralement les programmes de formation de la Fondation et en créent une forte demande.
6. *Les programmes d'excellente qualité comme le PSMTP, n'ont pas d'objectifs d'admission précis. Il est donc difficile d'évaluer leurs performances par rapport à une théorie du changement prédéterminée,* ce qui entrave l'évaluation de leur impact global et la mesure de leur retour sur investissement.

LEÇONS APPRISES

Qu'avons-nous appris de l'approche et des interventions de l'ACBF en matière de la formation à la GSP? Voici les principales leçons tirées des activités de l'ACBF au cours des trente dernières années en Afrique:

1. *Il est d'une importance capitale de continuer à développer les capacités de gestion du secteur public.* L'Afrique doit développer en permanence les capacités de ses institutions du secteur public à réaliser les objectifs de développement énoncés dans les Objectifs de développement durable et à atteindre les objectifs ambitieux de l'Agenda 2063.
2. *La formation, l'éducation et l'apprentissage occupent une place indispensable dans le renforcement des capacités de GSP. Ils doivent par conséquent être bien mis en œuvre.* Bien qu'elle soit souvent l'aspect le plus important du renforcement des capacités, la production des retombées spectaculaires de formation et d'éducation reste difficile, mais pas impossible lorsque les bonnes leçons sont apprises.
3. *Bien que les effets du renforcement des capacités individuelles soient difficiles à mesurer, étant donné que le renforcement des capacités et le changement des mentalités de la fonction publique et des institutions gouvernementales sont des tâches de longue haleine, la focalisation sur le niveau individuel aboutit en fin de compte au succès.* Quelles que soient les difficultés rencontrées pour mesurer leur impact, la formation et le renforcement des capacités génèrent des avantages tangibles pour le développement et la gestion du secteur public. La bonne conception et la mise en œuvre efficace sont d'une importance capitale, et les retombées sont palpables.
4. *Pour assurer sa viabilité, le renforcement des capacités des organisations nationales doit aller de pair avec le renforcement des capacités institutionnelles du prestataire de formation.* Les institutions qui assurent le renforcement des capacités doivent elles-mêmes être bien outillées pour mener cette activité. Une attention particulière doit être accordée au développement de ces institutions parallèlement à tout programme visant à renforcer les capacités des principales organisations de GSP.
5. *Le renforcement des capacités des prestataires de formation doit inclure de bons systèmes de gestion des données, pour une évaluation post-formation et une analyse d'impact efficaces.* Le problème de la démonstration de l'impact de la formation sur la base des données inadéquates est qu'elle alimente les débats. Dans la mesure où les organisations estiment trop souvent qu'elles peuvent se passer de la formation et du perfectionnement systématiques de leur personnel, il est plus qu'important de disposer des mesures pour démontrer les avantages et l'impact d'une intervention.

6. *Des approches collaboratives fondées sur un réseau efficace et la participation des parties prenantes sont essentielles pour des résultats de formation.* Tout en veillant à ce que la conception et la prestation de la formation tirent parti des bonnes connaissances locales, les employeurs et les gouvernements doivent faire confiance aux programmes proposés, pour être en permanence engagés, de manière à inciter suffisamment les participants qui reprennent leur travail à transférer les connaissances acquises.
7. *Le financement adéquat reste un défi majeur pour un renforcement effectif des capacités de l'administration publique africaine, et la situation serait bien meilleure si les gouvernements et les organisations s'y impliquaient davantage.* Les financements externes des organisations comme l'ACBF ne peuvent pas toujours être garantis, pourtant de nombreux gouvernements et organisations en Afrique ne sont pas disposés à financer la formation au moyen de leurs ressources internes. Cette tendance doit être inversée. Des incitations attractives axées sur le marché, y compris une preuve objective des avantages et de l'impact des programmes de formation et de développement, sont nécessaires pour attirer davantage de fonds pour le financement des interventions de renforcement des capacités, des gouvernements et des organisations nationaux.
8. *Le financement direct des établissements n'est peut-être pas toujours le moyen le plus rentable pour effectuer des interventions de formation.* Le financement direct des institutions précises à l'exclusion d'autres risque de les rendre trop dépendantes du financement externe. Ce qui semble être le cas pour le PSMTF et ses quatre institutions hôtes. À l'avenir, un arrangement plus durable est nécessaire. Des systèmes de bourses bien gérés et fondés sur le mérite offriraient probablement de meilleures possibilités à un groupe cible plus large et inciteraient les organismes de formation à attirer des participants qualifiés.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

L'ACBF a enregistré des succès remarquables dans la facilitation des programmes de haut niveau à court et à long terme, sur la gestion générale et des domaines spécialisés du secteur public. Bien qu'elle ne soit pas la seule institution à la disposition des gouvernements et des organisations africaines, elle a réussi à se démarquer. La présente étude a analysé les activités de formation de l'ACBF en matière de gestion du secteur public (GSP) au cours des trente dernières années, en indiquant comment elles ont été conçues et mises en œuvre, sont adaptées aux réalités africaines et ont produits des réalisations et des résultats considérables. Elle a aussi mis en évidence certains problèmes et défis clés auxquels l'ACBF a été confrontée. Elle a permis enfin de tirer un certain nombre de principales leçons de l'expérience de l'ACBF en vue d'une meilleure compréhension du renforcement des capacités humaines en matière de gestion du secteur public. Néanmoins, les projets de l'ACBF dans ce domaine ont particulièrement fait fiasco dans son Plan stratégique à moyen terme III.

Il est donc vivement recommandé à l'ACBF de rétablir son engagement d'hier en faveur de la formation à la GSP. Il est évident que la demande en ce qui concerne la GSP est forte et permanente en Afrique. Cependant, dans ce réengagement, la Fondation doit éviter les erreurs du passé. En conséquence, dix autres recommandations sont formulées à son intention:

1. Conformément à une étude d'évaluation réalisée par Universal Management Group (2011), l'ACBF doit clarifier sa théorie du changement et les objectifs de ses interventions de formation.
2. L'ACBF doit définir précisément les activités qu'elle couvre dans le domaine de la GSP, afin de permettre une meilleure gestion et un meilleur suivi du programme.
3. L'ACBF doit continuer à appuyer les formations de longue et de courte durée, dans la mesure où elles répondent à des besoins différents qui se renforcent mutuellement.
4. Un programme de bourses plus ouvert et plus compétitif, finançant les participations à des programmes de

réputation sur le continent doit aussi mettre fin à la controverse autour des programmes à courte et à longue durée.

5. La représentation équilibrée des sexes doit être prise au sérieux. Une politique claire est nécessaire pour la promouvoir, accompagnée des sanctions contre les institutions chargées de la mise en œuvre des programmes lorsque d'autres opportunités de financement se présentent.
6. Une meilleure gestion des données doit être intégrée à tous les processus de formation, notamment pour renforcer la représentation équilibrée des sexes.
7. Une attention particulière doit être accordée aux faiblesses des capacités de nombreux prestataires de formation dans le contexte francophone pour leur permettre de rattraper leur retard par rapport à leurs homologues des pays anglophones.
8. Tous les principaux groupes linguistiques en Afrique doivent être couverts. Actuellement, seuls les groupes anglophones et francophones ont bénéficié des programmes en GSP.
9. Un effort supplémentaire doit être déployé pour consolider davantage le rapport entre la focalisation sur l'administration du secteur public et le développement de l'Etat et l'initiative hautement louable de l'ACBF sur les défis de capacité pour la réalisation de l'Agenda 2063.
10. L'Afrique est un vaste continent dont les besoins en capacités ne peuvent pas être satisfaits par l'ACBF seule, quels que soient ses efforts. Il est donc d'une importance capitale de déployer davantage d'efforts pour obtenir la participation d'autres acteurs nationaux et internationaux.

RÉFÉRENCES

- Adamolekun, L. 1989. *"Issues in Development Management in Sub-Saharan Africa."* EDI Policy Seminar Report, Number 19, Washington DC, Economic Development Institute of The World Bank.
- . 2005. *"Re-orienting Public Management in Africa: Selected Issues and Some Country Experiences"* Economic Research Working Paper Series 81, African Development Bank, Tunis, Tunisia.
- . 2011. *Public Administration in Africa: Country Studies*. Ibadan, Nigeria: Evans Publishers.
- Adediji, A., and C. Baker. 1974. *Education and Research in Public Administration in Africa*. London: Hutchinson & Co.
- AAPAM (African Association for Public Administration and Management). 1984. *African Public Services: Challenges and a Profile for the Future*. New Delhi: VIKAS Publishing House.
- ACBF (African Capacity Building Foundation). 2008a. *A Survey of the Capacity Needs of Africa's Regional Economic Communities*. Harare, Zimbabwe.
- . 2008b. *"Report of the Mid-Term Review of The Public Sector Management Training Programme (GIMPA-PSMTP)."* Mimeo.
- . 2011a. *Africa Capacity Indicators*. Harare, Zimbabwe.
- . 2011b. *"Mid-Term Review of The Public Sector Management Training Program Africa University, Mutare, Zimbabwe (PSMTP-AU)."* Mimeo.
- . 2011c. *"End of Project Evaluation of the Gender and Women Empowerment Project (ZWRN)."* Mimeo.
- . 2011d. *"Project Completion Report for The Public Sector Management Training Programme at The Ghana Institute of Management and Public Administration (PSMTP/GIMPA)."* Mimeo.

- . 2011e. *"The Independent Evaluation of ACBF Supported Training Programs."* Mimeo.
- . 2012. *"Evaluation of the African Capacity Building Foundation's (ACBF) Strategic Medium Term Plan II."* Mimeo.
- . 2015. *"Strategic Medium Term Plan II Mid-Term Review."* Mimeo.
- . 2016. African Union Agenda 2063: Capacity Development Plan Framework—Buttressing Implementation of the First 10-Year Plan *"The Africa We Want."* Harare, Zimbabwe.
- . n.d. *"Achievements and Impact of ACBF's Capacity Building Interventions (1991–2015)."* Mimeo.
- AfDB (African Development Bank). 2005. *African Development Report: Public Sector Management in Africa*. New York: Oxford University Press
- Agree, S. 1999. *The Role of Management Development Institution in Public Service Reform*. London: Commonwealth Secretariat.
- Ankomah, B. 2010. *"ACBF: The Quiet Helper."* *New African* 495 (May): 66–69.
- Arthur, S. 2011. *"20 Years of Capacity Building in Africa: Challenges, Successes, and the Way Forward."* *New African* 507 (June): 63–68.
- Ayee, J. R. 2005. *"Public Sector Management in Africa."* Economic Research Working Paper Series 82, African Development Bank, Tunis, Tunisia.
- Ayeni, V. 1990. *"Organisation of Public Management Education in Africa's Crisis Situation: Lessons of a Nigerian Experience."* *International Journal of Public Sector Management* 3 (3): 5–22.
- . 1996. *"The Internship Programme in University-Level Management Education in Africa."* *International Review of Administrative Sciences* 62 (2): 89–107.
- . 2001. *Public Sector Reform in Developing Countries*. London: Commonwealth Secretariat.
- Balogun, J., and G. Mutahaba. 1989. *Economic Restructuring and African Public Administration: Issues, Actions and Future Choices*. West Hartford, CT: Kumarian Press Inc.
- Biech, E. 2005. *Training for Dummies*. Hoboken, NJ: Wiley Publishing, Inc.
- Bovaird, T., and E. Loeffler. 2016. *Public Management and Governance*. New York, NY: Routledge.
- Chanie, P., and P. Mihyo. 2013. *Thirty Years of Public Sector Reforms in Africa: Selected Country Experiences*. Kampala, Uganda: Fountain Publishers; Addis Ababa, Ethiopia: OSSRESA.
- Christensen, T., and L. Per. 2013. *The Ashgate Research Companion to New Public Management*. Farnham, UK: Ashgate Publishing Limited.
- Clawson, J. G., and M. E. Haskins. 2006. *Teaching Management: A Field Guide for Professors, Consultants, and Corporate Trainers*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Dia, M. 1996. *African's Management in the 1990s and Beyond: Reconciling Indigenous and Transplanted Institutions*. Washington, DC: World Bank.
- Eade, D. 2000. *Capacity Building: An Approach to Human-Centered Development*. Oxford, UK: Oxfam.
- Englebert, P. 2002. *State Legitimacy and Development in Africa*. Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers, Inc.
- Gilmore, S. 2009. *"Developing Human Resources."* In S. Gilmore and S. Williams (eds.), *Human Resource Management*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Gravells, A. 2017. *Principles and Practices of Teaching and Training: A Guide for Teachers and Trainers in the FE and Skills Sector*. London: SAGE Publication Inc.
- Hughes, O. 2018. *Public Management and Administration: An Introduction*. London: Palgrave Macmillan.
- Hunsaker, P., and T. Alessandra. 2008. *The New Art of Managing People*. New York: Simon & Schuster, Inc.

- Jolles, R. 2017. *How to Run Seminars and Workshops: Presentation Skills for Consultants, Trainers, Teachers and Salespeople*. Hoboken, NJ: Wiley Publishing, Inc.
- Kirkpatrick, D., and J. Kirkpatrick. 2006. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Levy, B., and S. Kpundeh. 2000. *Building State Capacity in Africa: New Approaches, Emerging Lessons*. Washington, DC: World Bank.
- McLaughlin, K., S. P. Osborne, and E. Ferlie. 2002. *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*. London: Routledge.
- Olowu, D., and S. Sako. 2002. *Better Governance and Public Policy: Capacity Building and Democratic Renewal in Africa*. Bloomfield, CT: Kumarian Press.
- Phillips, J. 1997. *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*. Houston, TX: Butterworth-Heinemann.
- Pollitt, C., and G. Bouckaert. 2011. *Public Management Reform*. Oxford, UK and New York: Oxford University Press.
- Rothwell, W., and J. Graber. 2010. *Competency-Based Training Basics*. Danvers, MA: ASTD Press.
- Rweyemamu, A., and G. Hyden. 1975. *A Decade of Public Administration in Africa*. Nairobi, Kenya: Literature Bureau.
- Ubels, J., N. Acquaye-Baddoo, and A. Fowler. 2010. *Capacity Development in Practice*. London: Earthscan.
- United Nations. 2005. *Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance: World Public Sector Report*. New York: UNDESA.
- UNDP (United Nations Development Programme) Capacity Development Group. 2008a. *Capacity Development: Practice Note*. New York.
- . 2008b. *Capacity Assessment Methodology: User's Guide*. New York.
- UNECA (United Nations Economic Commission for Africa). 2005. *Public Sector Management Reforms in Africa: Lessons Learned*. Addis Ababa, Ethiopia: Development Policy Management Division (DPMD), UNECA.
- Wart, V. M., A. Hondeghem, and E. Schwella. 2015. *Leadership and Culture: Comparative Models of Top Civil Service Training*. London: Palgrave Macmillan.
- World Bank. 1989. *Sub-Saharan Africa From Crisis to Sustainable Growth: A Long-Term Perspective Study*. Washington, DC: World Bank.
- . 1991. *African Capacity Building Initiative: Towards Improved Policy Analysis and Development Management in Sub-Saharan Africa*. Washington, DC: World Bank.
- . 1997. *The State in a Changing World: World Development Report*. New York: Oxford University Press; Washington, DC: World Bank.
- . 2017. *What's Next for Capacity Building in Africa? Discussion Note (May 2017)*. The World Bank Group.

Note pratique N° 2



RENFORCEMENT DES CAPACITES DES ORGANISATIONS ET DES INSTITUTIONS REGIONALES POUR LA FORMULATION ET L'ANALYSE DES POLITIQUES



Wanyama Masinde

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

L'intégration régionale a été ralentie par la faiblesse des capacités institutionnelles, la faiblesse des mécanismes de recherche et de gestion des connaissances et le manque de personnel compétent aux secrétariats des Communautés économiques régionales africaines (CER), dans d'autres institutions régionales et au sein des unités chargées de l'intégration régionale des ministères au niveau national.¹ L'un des principaux défis auxquels sont confrontés les CER et leurs Etats membres est le manque de capacité adéquate pour formuler les politiques pertinentes et mettre en œuvre efficacement les projets et programmes d'intégration régionale. Cette lacune se manifeste par une mise en œuvre médiocre, lente ou infructueuse des actions convenues aux plus hauts niveaux des organisations tant régionales que nationales. Il faut donc comprendre que l'intégration n'est pas un projet de bricolage; elle nécessite certaines compétences. Le renforcement des capacités pour l'intégration régionale est donc d'une importance capitale.

Cette note pratique examine les problèmes de capacité auxquels est confrontée l'intégration régionale sur le continent, l'intervention de l'ACBF, les impacts de ces interventions et, surtout les enseignements que le Fondation tire de ses années d'expérience en matière d'appui à l'intégration régionale. Sur la base des leçons apprises, la note formule des recommandations sur la manière d'aborder le renforcement des capacités en matière d'intégration régionale, notamment en identifiant les innovations possibles. Elle s'appuie sur les rapports internes, les publications hors-série, ainsi que d'autres publications de l'ACBF.

Défis de capacités pour l'intégration régionale

L'Afrique est confrontée à de nombreux problèmes de capacité dont certains sont les suivants :

- Le manque de capacité humaine : le manque de personnel adéquat ou qualifié aux niveaux national et régional.
- La faible capacité institutionnelle des secrétariats des CER et des ministères de coordination au niveau national.
- Les rapports médiocres entre les CER, à travers les CER et entre les CER et les ministères de coordination au niveau national.
- Les investissements inadéquats dans la recherche (production de connaissances). Ce qui entraîne le manque de recherches adéquates ou pertinentes, ainsi que la méconnaissance de leur disponibilité. D'où l'incapacité à prendre des décisions politiques fondées sur des preuves.
- L'incompétence² et l'inaptitude des institutions régionales et nationales, ainsi que les modèles et les approches inappropriés.
- Le manque de capacités institutionnelles pour assurer la viabilité et la coordination des CER, y compris les contraintes financières.
- Le manque de capacités institutionnelles et financières pour aider les Etats membres à formuler et à mettre en œuvre des programmes régionaux.
- Les difficultés à traduire les engagements politiques régionaux en actions par la ratification des protocoles et l'établissement des rapports entre l'intégration régionale et le développement national.
- La lenteur dans le processus d'alignement des priorités et des systèmes des partenaires au développement sur le programme d'intégration de l'Afrique ou des CER.
- La diversité des économies et les attitudes divergentes des pays à l'égard de l'intégration régionale.

1 Manguzi 2006.

2 En matière d'intégration régionale, par compétence il faut entendre l'autorité institutionnelle et par incompétence, l'absence ou l'insuffisance d'autorité.

- L'appartenance à plusieurs CER à la fois.
- La participation inadéquate des acteurs non étatiques.
- Les problèmes de reconstruction et de transformation politique auxquels sont confrontés les Etats fragiles et le manque d'innovation qui caractérise les pays à revenu intermédiaire en ce qui concerne le renforcement des capacités régionales.
- L'incapacité des gouvernements nationaux et des CER à accorder la priorité au renforcement des capacités et à le financer.

Appui au renforcement des capacités par la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique

Pour relever ces défis, la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) a investi dans le renforcement des capacités au moyen des subventions et de l'assistance technique et à travers les canaux suivants :

- Soutien financier au niveau continental à l'Union Africaine (UA) et au niveau régional aux CER, comme la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC), le Marché commun d'Afrique orientale et australe (COMESA), la Communauté de l'Afrique de l'Est (CAE), la Communauté économique des Etats de l'Afrique centrale (CEEAC), la Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC) et l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA).
- L'établissement des programmes de formation régionaux en Afrique francophone et anglophone, comme le African Institute of Science and Technology (AIST), le Programme de troisième cycle interuniversitaire en Economie (PTCI), et la gestion économique et politique (EPM).
- L'appui à d'autres organisations intergouvernementales comme le Macroeconomic and Financial Management Institute of Eastern and Southern Africa (MEFMI).
- L'appui aux think tanks et instituts d'analyse de politiques régionaux dotés d'un mandat régional, comme le Consortium de recherche économique en Afrique (CREA) basé à Nairobi et le The Horn Economic and Social Policy Institute (HESPI) basé à Addis-Abeba.
- Le développement des produits de la connaissance - rapports de recherche et autres publications - devenus des outils nécessaires pour les décideurs, les chercheurs, les universitaires et les partenaires au développement dans le domaine de l'intégration régionale à tous les niveaux.

Pertinence, efficience, efficacité et impact

Les anecdotes et les réactions des institutions et des particuliers donnent un aperçu de la pertinence, de l'efficience, de l'efficacité et de l'impact des projets de renforcement des capacités pour l'intégration régionale, bénéficiant de l'appui de l'ACBF. Toutes les parties prenantes estiment que le soutien de l'ACBF a remporté un « franc succès ». En outre, tous les bénéficiaires, donateurs et partenaires des institutions bénéficiant du soutien de l'ACBF estiment qu'elles sont au-dessus de la moyenne par rapport à d'autres institutions similaires. En outre, l'efficacité de l'appui de l'ACBF peut être aussi évaluée à travers l'examen des rapports d'évaluation des besoins en capacités. Il ressort de ces rapports que, dans la plupart des cas, l'appui apporté par l'ACBF répond aux besoins identifiés.

Recommandations

De nombreuses recommandations ont été formulées à l'intention de l'ACBF et de ses partenaires de travail (UA, CER, gouvernements, partenaires au développement et autres), en ce qui concerne les initiatives de renforcement des capacités en cours ou à venir, en faveur de l'intégration régionale :

- Réduire au minimum les doubles emplois dans les activités de renforcement des capacités afin d'en améliorer l'efficacité et d'optimiser les capacités institutionnelles et humaines, et assurer le suivi et l'évaluation en permanence des efforts de renforcement des capacités. Etant donné que l'UA a conféré à l'ACBF le statut d'Agence spécialisée de l'Union africaine pour le renforcement des capacités, la Fondation doit collaborer avec la CUA et les CER pour harmoniser la formation en faveur de l'intégration régionale sur le continent. Elle doit dresser un inventaire des institutions, chacune dans sa spécialité et son rayon d'action à un moment donné.
- Veiller à ce que le renforcement des capacités soit axé sur la demande: la conception des interventions destinées à renforcer les capacités doivent être axées sur les résultats et se focaliser sur *les objectifs du renforcement des capacités et sur les bénéficiaires de cette opération*. Le principe sous-jacent doit indiquer clairement les bénéficiaires de l'opération et les activités doivent refléter leurs besoins. Par exemple, les pratiques des donateurs peuvent, au mieux, faciliter et, au pire, entraver l'émergence des capacités indispensables. Le mandat et les niveaux d'intégration des CER diffèrent - et tout appui doit en tenir compte.
- Adopter une approche à long terme: le renforcement des capacités est un processus à long terme qui peut être favorisé par une combinaison d'interventions extérieures à court terme axées sur les résultats et d'interventions plus durables et à plus long terme menées de l'intérieur, qui exigent de s'en tenir au processus, même dans des circonstances difficiles. Alors que les instituts d'analyse de politiques et les institutions nationales peuvent disposer de leur propre personnel à long terme, la plupart des CER n'en ont pas, d'où la nécessité d'une formation continue – dans la mesure où les agents détachés regagnent les gouvernements nationaux nantis des capacités acquises.
- Harmoniser les activités des différents acteurs du renforcement des capacités pour l'intégration régionale sur le continent, trouver une solution à l'adhésion aux multiples CER à la fois et faciliter une meilleure utilisation des rares ressources disponibles. Un **Sommet annuel sur le renforcement des capacités en Afrique** est proposé à cet effet. Lors de cet événement, les différents acteurs examineront les performances et dresseront le plan de l'année suivante. Les questions relatives *aux activités à mener, aux institutions pouvant mieux les mener, à la manière, où et quand les mener seront abordées*.

La mise en œuvre de ces recommandations doit tenir dûment compte de la dynamique de l'économie politique de chaque région et de chaque institution, qui doit être bien comprise. L'Afrique n'est pas un pays. Les CER n'ont pas les mêmes réalités. Chaque domaine nécessitant un renforcement des capacités doit être traité comme unique en son genre, avec ses propres conditions, et les interventions correspondantes doivent être formulées en conséquence.

INTRODUCTION

L'intégration régionale qui fait partie intégrante de la stratégie de développement de l'Afrique, a été à la base de la plupart des politiques de développement panafricaines au cours des 50 dernières années. L'intégration régionale est une réalité irréfutable de notre époque particulièrement importante pour l'Afrique, comme le souligne l'Agenda 2063 du continent.³ L'intégration régionale est considérée comme le moteur essentiel et la voie à suivre en ce qui concerne la transformation structurelle des économies africaines. Il existe un engagement croissant en faveur de l'intégration régionale et une reconnaissance accrue du fait qu'une action concertée et des approches régionales sont essentielles pour atteindre les objectifs de développement de l'Afrique. Toutefois, pour que l'intégration régionale génère les avantages escomptés en matière de commerce, d'investissement, de paix, de sécurité et, surtout, de

³ <http://agenda2063.au.int/en/vision>.

transformation économique et de développement durable, les institutions continentales, les CER et les ministères, départements et agences responsables au niveau national doivent comprendre les principaux problèmes et contraintes que présente cette opération. Cette compréhension doit orienter la formulation et la coordination des stratégies et des politiques appropriées, ainsi que la bonne mise en œuvre des divers projets et plans de développement régional. Les institutions d'appui associées et les autres acteurs doivent aussi jouer efficacement leur rôle. Ce qui nécessite des capacités appropriées et adéquates, notamment, des capacités humaines et institutionnelles suffisantes et la gestion des connaissances.

Depuis sa création en 1991, l'ACBF a appuyé le développement durable et la transformation du continent en investissant dans des interventions de renforcement des capacités nationales et régionales. L'appui de l'ACBF a principalement porté sur le renforcement des capacités en matière de formulation et d'analyse des politiques, de gestion financière et de responsabilisation, d'administration publique et de gestion, ainsi que de statistiques nationales et de systèmes statistiques des parlements nationaux et des assemblées parlementaires régionales, ainsi qu'en matière de professionnalisation des voix du secteur privé et de la société civile.⁴ Dans ces efforts, l'ACBF a piloté et coordonné des programmes de renforcement des capacités dans tous les coins du continent, précisément dans 45 pays (et au-delà, en ce qui concerne le partage des connaissances).

La présente note pratique examine les problèmes de capacité auxquels est confrontée l'intégration régionale sur le continent, les interventions de l'ACBF, leurs impacts et surtout, les enseignements tirés de ses années d'expérience relative à l'appui à l'intégration régionale. Elle formule des recommandations sur la base des enseignements tirés de la manière d'aborder le renforcement des capacités en matière d'intégration régionale, notamment en identifiant les innovations possibles. Elle s'appuie sur des rapports internes de l'ACBF, ses documents hors-série ainsi que d'autres publications de la Fondation.

Dans le cadre de la présente note pratique, les rapports d'évaluation des travaux de l'ACBF et des projets financés par la Fondation, ainsi que les publications internes et externes pertinentes, ont fait l'objet de contrôles documentaires. La note passe en revue l'appui de l'ACBF au renforcement des capacités des organisations et institutions régionales pour la formulation des politiques visant à promouvoir l'intégration régionale en Afrique.

DÉFIS DE CAPACITÉS POUR L'INTÉGRATION RÉGIONALE EN AFRIQUE

L'intégration régionale a été ralentie par la faiblesse des capacités institutionnelles, la faiblesse des mécanismes de recherche et de gestion des connaissances et le manque de personnel compétent aux secrétariats des Communautés économiques régionales africaines (CER), dans d'autres institutions régionales et au sein des unités chargées de l'intégration régionale des ministères au niveau national.⁵ L'un des principaux défis auxquels sont confrontés les CER et leurs Etats membres est le manque de capacité adéquate pour formuler les politiques pertinentes et mettre en œuvre efficacement les projets et programmes d'intégration régionale. Cette lacune se manifeste par une mise en œuvre médiocre, lente ou infructueuse des actions convenues aux plus hauts niveaux des organisations tant régionales que nationales. Il faut donc comprendre que l'intégration n'est pas un projet de bricolage; elle nécessite certaines compétences. Le renforcement des capacités pour l'intégration régionale est donc d'une importance capitale.

L'intégration régionale a été une priorité pour l'ACBF et certaines de ses interventions régionales au cours des 27 dernières années comprennent des études menant à la publication de rapports phares tels que *Challenges Facing Africa's Regional Economic Community in Capacity Building* (2006), *A Survey of the Capacity Needs of Africa's regional Economic communities* (2008), et *L'Enquête sur les besoins en capacités des communautés économiques régionales d'Afrique et le moyens d'y remédier* (2016), ainsi que le rapport phare 2014 de l'ACBF sur les capacités en Afrique intitulé *Les exigences de capacités pour l'intégration régionale en Afrique*. Ces études déterminent les problèmes de capacités qui empêchent le continent de réaliser son programme d'intégration régionale.

4 ACBF 2016a.

5 Mangeni 2006.

Ces études font état du manque des capacités dans toutes les CER. Elles révèlent aussi que la plupart des interventions de renforcement des capacités au fil des ans ont été fragmentées et réactives, plutôt que d'être bien planifiées et stratégiques. Dans la plupart des CER, les évaluations des besoins en capacité ont été financées par des partenaires au développement comme UK Aid à travers le Département britannique pour le développement international (DFID), l'Union européenne (UE), l'Agence allemande de coopération internationale (GIZ), l'Agence suédoise pour le développement international (SIDA), l'Agence danoise pour le développement international (DANIDA) et l'Agence canadienne de développement international (ACDI),⁶ avec des implications pour l'appropriation et l'engagement.

Voici certains des problèmes de capacité identifiés:

- Le manque de capacité humaine: le manque de personnel adéquat ou qualifié aux niveaux national et régional.
- La faible capacité institutionnelle des secrétariats des CER et des ministères de coordination au niveau national.
- Les rapports médiocres entre les CER, à travers les CER et entre les CER et les ministères de coordination au niveau national.
- Les investissements inadéquats dans la recherche (production de connaissances). Ce qui entraîne le manque de recherches adéquates ou pertinentes, ainsi que la méconnaissance de leur disponibilité. D'où l'incapacité à prendre des décisions politiques fondées sur des preuves.
- L'incompétence⁷ et l'inaptitude des institutions régionales et nationales, ainsi que les modèles et les approches inappropriés.
- Le manque de capacités institutionnelles pour assurer la viabilité et la coordination des CER, y compris les contraintes financières.
- Le manque de capacités institutionnelles et financières pour aider les Etats membres à formuler et à mettre en œuvre des programmes régionaux.
- Les difficultés à traduire les engagements politiques régionaux en actions par la ratification des protocoles et l'établissement des rapports entre l'intégration régionale et le développement national.
- La lenteur dans le processus d'alignement des priorités et des systèmes des partenaires au développement sur le programme d'intégration de l'Afrique ou des CER.
- La diversité des économies et les attitudes divergentes des pays à l'égard de l'intégration régionale.
- L'appartenance à plusieurs CER à la fois.
- La participation inadéquate des acteurs non étatiques.
- Les problèmes de reconstruction et de transformation politique auxquels sont confrontés les Etats fragiles et le manque d'innovation qui caractérise les pays à revenu intermédiaire en ce qui concerne le renforcement des capacités régionales.
- L'incapacité des gouvernements nationaux et des CER à accorder la priorité au renforcement des capacités et à le financer.

La faible capacité des unités de coordination nationales dans les Etats membres entraîne généralement un manque d'efficacité dans l'exécution de leur mandat qui consiste à faciliter et à mettre en œuvre les programmes d'intégration régionale. Il semble que certains responsables gouvernementaux impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques ne maîtrisent pas suffisamment la politique d'intégration régionale, encore moins les problèmes de sa

6 L'ACDI s'appelle maintenant Affaires mondiales Canada (AMC).

7 En matière d'intégration régionale, par compétence il faut entendre l'autorité institutionnelle et par incompétence, l'absence ou l'insuffisance d'autorité.

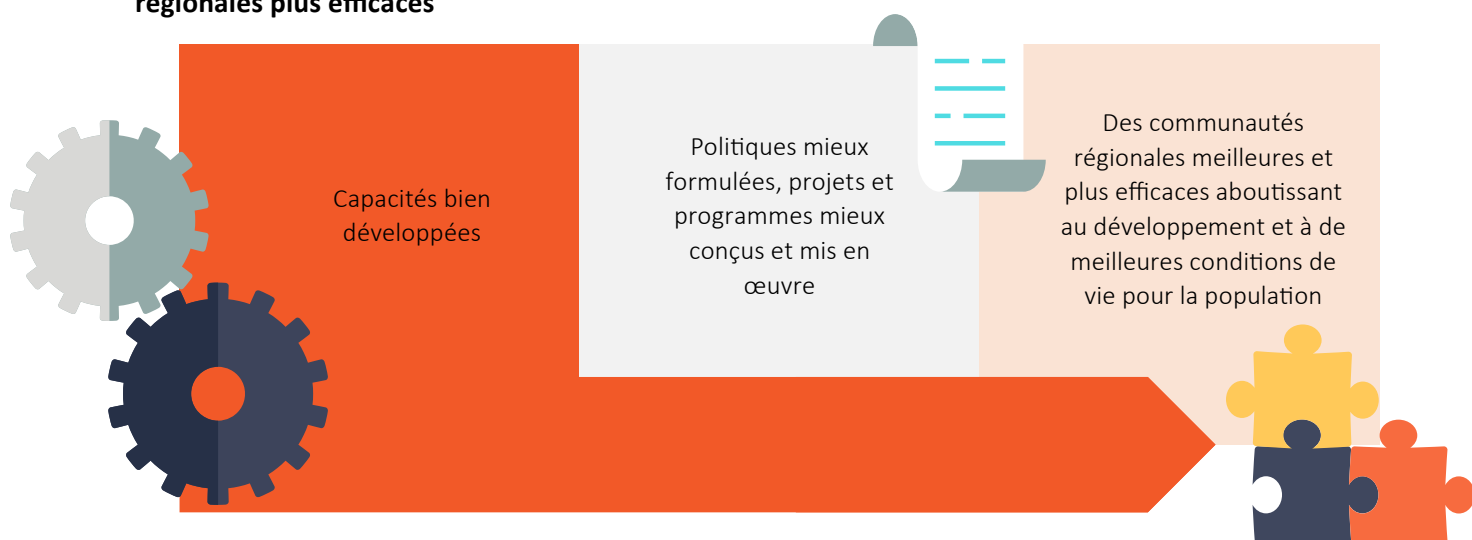
mise en œuvre. Cette lacune est généralement due à l'insuffisance des ressources humaines spécialisées en matière d'intégration régionale. Au niveau régional, les attitudes affichées au cours des négociations reflètent le manque de compréhension des intérêts régionaux. Les négociateurs ont tendance à adopter une approche nationale plutôt que régionale en ce qui concerne l'intégration régionale. On peut soutenir que cette approche pourrait produire des programmes qui refléteraient largement les intérêts de quelques Etats membres plutôt que ceux de la région tout entière, dans la mesure où les programmes essentiellement nationaux finissent par être régionalisés. Les compétences nécessaires pour la négociation de l'intégration régionale doivent être développées.

Bien que les secrétariats des communautés régionales et les agences nationales jouent un rôle important dans le pilotage et la gestion des programmes d'intégration régionale, ils sont confrontés à de sérieux problèmes de capacité pour appuyer la mise en œuvre des principaux programmes d'intégration régionale. Ce qui a abouti à une dépendance excessive insoutenable vis-à-vis des consultants à court terme rémunérés par des donateurs étrangers et souvent dépourvus des compétences requises. En outre, en dépit du rôle déterminant des statistiques et des données de recherche en général pour faciliter la prise de décision, le manque de capacités dans ce domaine compromet en fin de compte la prise de décision. Les négociations et autres décisions efficaces nécessitent des résultats de recherche.

APPUI DE L'ACBF EN FAVEUR DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS POUR L'INTÉGRATION RÉGIONALE

L'Afrique a besoin d'une approche audacieuse en matière de renforcement des capacités, afin de promouvoir l'intégration régionale (figure 1). De toute évidence, il faut des capacités pour faire avancer le processus d'intégration et pour soutenir la réalisation de la zone de libre-échange continentale africaine, la création éventuelle de la Communauté économique africaine et la réalisation de l'Agenda 2063.

Figure 1 De meilleures capacités aboutissent à de meilleures politiques et à des communautés économiques régionales plus efficaces



INTERVENTIONS EN MATIÈRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS MENÉES PAR L'ACBF

L'ACBF a abordé le renforcement des capacités sur le continent en accordant des subventions aux CER et à d'autres organisations régionales, ainsi qu'aux think tanks et aux instituts d'analyse de politiques. Ce soutien a été consacré au renforcement des capacités par la formation, la recherche et le renforcement des capacités institutionnelles, afin de parer au manque de capacités humaines, en particulier au sein des institutions gouvernementales, et à l'incapacité de prendre des décisions politiques fondées sur des données probantes.

L'ACBF a investi dans le renforcement des capacités au moyen des subventions et de l'assistance technique et à travers les canaux suivants:

- Soutien financier au niveau continental à l'Union Africaine (UA) et au niveau régional aux CER, comme la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC), le Marché commun d'Afrique orientale et australe (COMESA), la Communauté de l'Afrique de l'Est (CAE), la Communauté économique des Etats de l'Afrique centrale (CEEAC), la Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC) et l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA).
- L'établissement des programmes de formation régionaux en Afrique francophone et anglophone, comme le African Institute of Science and Technology (AIST), le Programme de troisième cycle interuniversitaire en Economie (PTCI), et la gestion économique et politique (EPM).
- L'appui à d'autres organisations intergouvernementales comme le Macroeconomic and Financial Management Institute of Eastern and Southern Africa (MEFMI).
- L'appui aux think tanks et instituts d'analyse de politiques régionaux dotés d'un mandat régional, comme le Consortium de recherche économique en Afrique (CREA) basé à Nairobi et le The Horn Economic and Social Policy Institute (HESPI) basé à Addis-Abeba.
- Le développement des produits de la connaissance - rapports de recherche et autres publications - devenus des outils nécessaires pour les décideurs, les chercheurs, les universitaires et les partenaires au développement dans le domaine de l'intégration régionale à tous les niveaux.

Bien que beaucoup reste à faire, les évaluations stratégiques et les évaluations de projets bénéficiant de l'appui de l'ACBF au fil des ans montrent que la Fondation a largement contribué à la pertinence et à l'influence des instituts d'analyse de politiques et des think tanks; qu'elle a créé un espace pour un engagement politique inclusif; et qu'elle a formé un réservoir de gestionnaires compétents en macroéconomie, en gestion financière et en gestion du secteur public qui pilotent et alimentent les initiatives, projets et programmes politiques nationaux et régionaux à travers le continent. Les études de cas suivantes illustrent le soutien apporté par l'ACBF.

Appui de l'ACBF en faveur des CER et de leurs institutions connexes - le cas du COMESA

Le premier appui de l'ACBF en faveur du COMESA s'inscrivait dans le cadre du projet intitulé *Strengthening Capacity for Trade Policy Development within COMESA (2002-2009)*. Ce projet visait à renforcer les capacités du secrétariat du COMESA et des Etats membres dans des domaines d'importance comme la négociation commerciale, la formulation de la politique commerciale et les questions relatives à l'union douanière, et à améliorer la participation du secteur privé et de la société civile à l'animation de la politique commerciale et à l'intégration régionale. Dans l'ensemble, ce projet devait permettre aux Etats membres d'approfondir l'intégration régionale et de renforcer leur intégration dans l'économie mondiale.

Ce projet a enregistré de nombreux faits saillants:

- Au total, 39 ateliers ont été organisés au profit de 916 responsables des 17 Etats membres du projet. Ce chiffre a dépassé l'objectif initial de 340 stagiaires.
- L'interface entre le secteur privé et d'autres acteurs non étatiques et les institutions publiques a été renforcée en matière de négociations relatives au commerce, telles que la négociation de l'accord de partenariat économique (APE) avec l'Union européenne et la négociation de l'adhésion à l'Organisation mondiale du commerce (OMC). En Zambie, par exemple, grâce à ce soutien, des acteurs non étatiques ont été invités à se joindre aux responsables gouvernementaux dans la négociation des APE.

- Un certain nombre d'Etats membres (dont l'Erythrée, l'Ethiopie, les Seychelles et le Soudan) ont négocié leur adhésion à l'OMC en bénéficiant de l'appui étroit du secrétariat du COMESA, qui a contribué à renforcer leurs capacités.

En 2010, le Conseil d'administration de l'ACBF a approuvé un soutien supplémentaire en faveur du COMESA pour un nouveau projet de renforcement des capacités dénommé: *Enhancing Capacity of the COMESA Secretariat to Support Economic and Trade Policy Analysis and Research*. Ce projet lancé en 2014, était axé sur le renforcement des capacités institutionnelles du secrétariat du COMESA, notamment les capacités de recherche et d'analyse des politiques économiques, d'analyse des politiques commerciales et de négociations commerciales.

Cette subvention a généré de nombreux avantages pour la région. Elle a permis au COMESA de former les négociateurs des Etats membres en vue de leur participation aux négociations relatives à la zone de libre-échange tripartite COMESA-CAE-SADC. L'appui de l'ACBF au COMESA consistait aussi à renforcer les capacités des agents au niveau national, où commence la formulation de la politique des CER. La formulation et la mise en œuvre des politiques sont une fonction nationale; les CER n'existent qu'à des fins de coordination.

Le Forum de recherche du COMESA, qui réunit les représentants des gouvernements, des universités, des think tanks et du secteur privé pour mener des recherches sur les politiques d'intégration régionale et partager des connaissances sur l'intégration régionale, a permis au COMESA d'orienter l'élaboration des politiques dans la région. En reconnaissance de l'importance de cette initiative, le Conseil des ministres du COMESA en a fait un événement annuel.

Le COMESA a mis à profit les financements de l'ACBF pour lancer le COMESA Virtual University of Regional Integration. Son programme de Master en intégration régionale débutera en 2018 au Kenyatta University du Kenya avant de s'étendre à d'autres universités. Le sommet du COMESA d'Addis-Abeba en 2015 a approuvé le projet de l'Université virtuelle et le programme de Master a été lancé par le sommet de Madagascar en 2016.

Projet de renforcement des capacités du Parlement panafricain

En plus de soutenir le forum parlementaire de la SADC, l'ACBF a aidé le Parlement panafricain (PAP) à renforcer les capacités de ses comités, de ses parlementaires et de son personnel parlementaire pour s'acquitter de leurs fonctions et faire progresser la mise en œuvre des protocoles de l'UA; à améliorer sa visibilité et sa stature, à travers une communication et une interaction efficaces avec les parlements nationaux, les parlements régionaux et un large éventail de citoyens africains pour leur permettre de participer activement à la gestion des affaires du PAP; à renforcer les connaissances sur ses membres, ses personnels et ses comités, à travers la recherche et la mise en réseau des technologies de l'information et de la communication; à développer ses systèmes et procédures internes de gestion administrative et financière; et à doter son secrétariat de techniques d'organisation modernes.

Grâce à l'appui au renforcement des capacités internes, y compris la rémunération du personnel du PAP, l'assemblée du PAP organiser deux séminaires consultatifs régionaux sur l'harmonisation des CER et des forums parlementaires régionaux. Ces séminaires ont permis au PAP de mettre facilement en œuvre l'un de ses mandats fondamentaux consistant à « promouvoir la coordination et l'harmonisation des politiques, des mesures, des programmes et des activités des CER et des forums parlementaires d'Afrique ».⁸

Tout en soulignant la valeur des assemblées parlementaires régionales en Afrique et dans le monde, il faut signaler que seules deux assemblées régionales sont de véritables parlements, à savoir le Parlement européen et l'Assemblée législative de l'Afrique de l'Est (EALA). Les autres assemblées sont davantage un rassemblement symbolique de représentants des parlements nationaux. Quel appui l'ACBF devrait-elle apporter aux organismes symboliques? Ces ressources pourraient-elles être mieux utilisées ailleurs?

Soutien de l'ACBF en faveur d'autres organisations intergouvernementales: Le Macroeconomic and Financial Management Institute of Eastern and Southern Africa

Le Macroeconomic and Financial Management Institute of Eastern and Southern Africa (MEFMI) basé à Harare est un institut régional de renforcement des capacités comptant 13 membres (Angola, Botswana, Kenya, Lesotho, Malawi, Mozambique, Namibie, Ouganda, Rwanda, Swaziland, Tanzanie, Zambie et Zimbabwe). L'ACBF appuie le MEFMI à travers le projet dénommé *Improving Macroeconomic and Financial Management in MEFMI Member Countries*, qui a permis à cet Institut d'améliorer les connaissances et les capacités d'analyse des décideurs, des universitaires et des chercheurs, à travers la recherche et la formation en matière d'intégration régionale et du secteur financier. L'ACBF a aussi abordé les nouveaux défis de l'intégration régionale, tels que les problèmes relatifs à la mise en œuvre du programme d'intégration, à la lumière des questions comme celle de l'adhésion à plusieurs CER à la fois, et des difficultés auxquelles est confrontée l'intégration régionale, notamment, les défis en matière de capacité et les difficultés financières.

Dans le cadre de ce projet, le MEFMI a formé des décideurs et d'autres responsables gouvernementaux et a commandé des études pour soutenir l'élaboration des politiques d'intégration régionale. Au nombre de ces efforts il faut signaler:

- Un séminaire sur l'intégration régionale et le commerce à Nairobi, au Kenya, en 2013.
- Un cours sur les questions économiques liées à l'intégration régionale à Pretoria, en Afrique du Sud, en 2014.
- Un cours sur le programme d'intégration régionale plus approfondie en Afrique à Dar es-Salaam, en Tanzanie, en 2014.
- Un forum sur l'intégration régionale en Afrique à l'intention des Gouverneurs-adjoints des banques centrales et les Secrétaires permanents adjoints aux Finances et à la planification à Maputo, en 2017.
- Un atelier régional sur les systèmes de paiement transfrontaliers à l'intention de la Communauté d'Afrique de l'Est en 2017.
- Une étude en cours sur la « Cartographie des ports régionaux de la CAE dotés des infrastructures de transport complémentaires pour faciliter les échanges ».

En 2017, le MEFMI a conçu et offert un cours en ligne couronné de succès sur l'intégration régionale et le commerce. Ce cours a enregistré une abondante souscription et a compté des participants de 12 pays, dont la plupart étaient des fonctionnaires qui ont contribué à l'élaboration des politiques. Le MEFMI gère également un programme de bourses à l'intention des fonctionnaires de niveau intermédiaire et supérieur. Les bénéficiaires des programmes de renforcement des capacités ont souligné la qualité et la contribution du MEFMI à leur travail en tant que responsables de la mise en œuvre et décideurs de l'intégration régionale. L'impact du MEFMI reflète le soutien institutionnel interne apporté par l'ACBF. La Fondation a aussi aidé le MEFMI à renforcer ses systèmes de gestion des ressources humaines, de gestion financière et de suivi et évaluation, améliorant ainsi son efficacité et son efficience institutionnelles. L'ACBF a financé le recrutement des personnels hautement qualifiés et compétents et a appuyé le développement des systèmes et des procédures qui ont permis au MEFMI de devenir l'institution de choix compétente et fiable de la région.

Même si le soutien de l'ACBF en faveur du MEFMI est important pour ses activités, l'Institut dispose d'une grande capacité de mobilisation et sa viabilité est assurée par le fait qu'il est la propriété des banques centrales et des ministères des Finances de ses Etats membres, qui contribuent à ses ressources. C'est aussi la garantie que les événements organisés par le MEFMI enregistrent la participation des principaux décideurs politiques qui en assurent ainsi un impact de haut niveau. Le fait que le MEFMI soit dirigé par un ancien Gouverneur de banque centrale garantit en outre un soutien de haut niveau de la part de ses collègues encore en poste. Le MEFMI constitue un exemple remarquable des avantages de l'appui de l'ACBF à la prise de décision en faveur de l'intégration régionale.

L'appui de l'ACBF en faveur des think tanks et des instituts d'analyse des politiques dotés d'un mandat régional: Le Forum africain de recherche et de ressources et le The Horn Economic and Social Policy Institute

Le Forum africain de recherche et de ressources (ARRF) collabore avec la CAE, tandis que les activités du HESPI sont intégrées aux travaux de l'Autorité intergouvernementale pour le développement (IGAD). L'ACBF les a aidés à renforcer leurs processus internes, à recruter et à conserver leurs personnels, à effectuer des recherches et à organiser des conférences et des réunions avec les CER. Les activités des deux institutions ont aussi abouti à la publication de nombreux articles. Cependant, leur portée reste encore très limitée, même si elles abordent des questions d'intégration régionale qui ne sont pas leurs activités de prédilection. Le fait de convoquer une ou deux réunions ne signifie pas qu'on présente de l'impact. Par conséquent, un soutien supplémentaire peut être nécessaire.

L'Afrique a besoin de davantage de think tanks et d'instituts d'analyse de politiques axés sur l'intégration régionale. Peu de think tanks et d'instituts d'analyse de politiques bénéficiant du soutien de l'ACBF se consacrent uniquement à l'intégration régionale. Une CER régionale particulière peut constituer la portée géographique de ces think tanks et instituts d'analyse de politiques, mais les questions d'intégration régionale pourraient ne pas être leur principal domaine de spécialisation. Dans les communautés où les compétences en matière d'intégration régionale peuvent faire défaut, les capacités internes de ces think tanks et instituts d'analyse de politiques doivent faire l'objet de renforcement avant qu'ils ne procèdent au renforcement des capacités externes.

Appui de l'ACBF à travers les produits de la connaissance

Les résultats de recherche de l'ACBF sous forme de rapports et autres publications alimentent les échanges sur les politiques publiques, en particulier avec le secteur public. Ces recherches sont utiles pour décideurs, les chercheurs, les universitaires et les partenaires au développement dans le domaine de l'intégration régionale à tous les niveaux. Les recherches de l'ACBF ont abouti à la publication des rapports tels que *Challenges Facing Africa's Regional Economic Community in Capacity Building* (2006), *A Survey of the Capacity Needs of Africa's regional Economic communities* (2008), et *l'Enquête sur les besoins en capacités des communautés économiques régionales d'Afrique et les moyens d'y remédier* (2016). En outre, le rapport phare 2014 de l'ACBF sur les capacités en Afrique s'est penché sur Les exigences de capacités pour l'intégration régionale en Afrique. Ces études définissent les problèmes de capacités qui empêchent le continent de réaliser son programme d'intégration régionale et formulent des recommandations quant à la manière de les résoudre. Les publications de l'ACBF restent la seule base de données et la seule source d'informations complètes sur les besoins en capacités pour l'intégration régionale dans les CER du continent.

IMPACT, EFFICACITÉ, PERTINENCE ET VIABILITÉ DE L'APPUI DE L'ACBF

Le soutien de l'ACBF a permis aux CER, aux autres organisations régionales, aux think tanks et aux instituts d'analyse des politiques consacrés à l'intégration régionale africaine de:

- trouver des solutions aux problèmes de politique d'importance.
- participer activement au discours politique à travers les documents d'orientation, les ateliers et les conférences; les recherches de haute qualité; et la production des publications qui, dans la plupart des cas, répondent adéquatement aux besoins des parties prenantes extérieures.
- renforcer leurs systèmes et procédures internes, les rendant ainsi plus efficaces dans l'exécution de leur mandat.

Impact et efficacité de l'appui de l'ACBF en faveur de l'intégration régionale

Dans la mesure où le concept de renforcement des capacités est une abstraction de haut niveau, il est difficile de mesurer l'impact et l'efficacité des initiatives de renforcement des capacités.⁹ Néanmoins, on peut affirmer que le renforcement des capacités en matière d'intégration régionale doit permettre aux institutions bénéficiaires de réaliser de meilleures performances qui vont au-delà de la simple réalisation des activités et des produits. Cependant, cette même meilleure performance est aussi difficile à mesurer. Par exemple, même si le COMESA salue le soutien de l'ACBF dans la formation des négociateurs pour les pourparlers relatifs à la zone de libre-échange tripartite COMESA-CAE-SADC, la conclusion des négociations ne peut nécessairement pas s'expliquer par la formation reçue par les négociateurs.¹⁰

Les anecdotes des institutions et des particuliers peuvent donner un aperçu de la pertinence, de l'efficacité, de l'impact des projets de renforcement des capacités. Les parties prenantes estiment que le soutien de l'ACBF a remporté un « franc succès » (ACBF 2013). En outre, les bénéficiaires, les donateurs et les partenaires estiment que les institutions bénéficiant du soutien de l'ACBF sont au-dessus de la moyenne par rapport à d'autres institutions similaires. Un participant à un cours du MEFMI sur l'intégration régionale et le commerce (2017) a déclaré que cette formation lui a permis d'acquérir de nouvelles compétences qui lui permettront d'avoir un rendement meilleur sur son lieu de travail.¹¹ L'appui en faveur des cours comme celui-ci, contribue à relever l'un des défis de l'intégration régionale sur le continent, à savoir, le problème des responsables qui ne disposent pas des compétences requises pour le travail qu'ils sont censés accomplir.

L'efficacité de l'appui apporté par l'ACBF peut aussi être évaluée par l'examen des rapports d'évaluation des besoins en capacités. Il ressort de ces rapports que, dans la plupart des cas, ce soutien répond aux besoins identifiés.

En dépit du soutien de l'ACBF, d'importants problèmes de capacité pour l'intégration régionale persistent sur le continent et toutes les parties prenantes sont invitées à déployer des efforts plus concertés à long terme.

Pertinence de l'appui de l'ACBF

En matière d'appui à l'intégration régionale, le rôle de chaque institution doit être pris en compte. L'un des obstacles qui se dressent devant l'intégration régionale en Afrique est l'incapacité des CER à se concentrer sur leur mandat fondamental. En effet, elles se lancent plutôt dans des projets relevant d'autres domaines plus faciles à réaliser. Ce qui les éloigne de leur mission originelle. Par exemple, le COMESA considère la création d'une université comme une réalisation. Mais la question qui se pose est celle de savoir si la création d'une institution universitaire relève de la compétence des CER ou incombe aux gouvernements nationaux?¹² L'expérience du Parlement panafricain, qui est entièrement financé par des donateurs, soulève des questions de compétence et de viabilité. Les CER doivent être encouragées à se concentrer sur leur mandat fondamental d'intégration régionale. Dans le cas du PAP et du COMESA, par exemple, il est important de les aider à s'acquitter de leurs fonctions essentielles plutôt qu'à aller au-delà de leur mandat en les dotant des compétences dont ils n'ont pas besoin.

En ce qui concerne les think tanks et les instituts d'analyse des politiques, l'ACBF doit apporter un soutien accru à ceux qui ont l'intégration régionale comme mandat principal. Cette position est particulièrement importante compte tenu du nouveau mandat de l'ACBF en qualité d'Agence spécialisée de l'Union africaine. La plupart des think tanks n'abordent l'intégration régionale que dans le cadre de leurs activités relatives aux questions économiques. Pourtant, l'intégration régionale est une activité pluridisciplinaire. Ce qui signifie que de nombreux autres aspects de l'intégration régionale ne sont pas abordés.

Viabilité des programmes de renforcement des capacités appuyés par l'ACBF en matière d'intégration régionale

Les Etats africains doivent renforcer les capacités des institutions d'intégration régionale en veillant à ce que des ressources administratives et financières adéquates leur soient disponibles et en appuyant le financement des interventions de renforcement des capacités, en particulier en ce qui concerne la conception, le fonctionnement et le

9 Ogiogio 2004.

10 ACBF 2016b.

11 MEFMI 2017.

12 Subsidiarité: les CER ne doivent faire que ce que les gouvernements ne peuvent pas faire mieux.

suivi des programmes et projets régionaux. Les Etats africains doivent aussi prêter attention aux capacités humaines en matière de commerce et aux capacités organisationnelles en matière de politique fiscale et de développement des marchés financiers. Ils doivent aussi participer à l'élaboration de programmes de renforcement des capacités et mettre l'accent sur la rétention et l'utilisation des compétences, et pas seulement sur leur acquisition. La priorité doit être accordée au renforcement de la recherche, au partage des connaissances et des expériences, à l'harmonisation des cadres juridiques et à la conformité des objectifs du continent et des CER avec l'Agenda 2063 de l'Afrique.

Si certains pays ne reconnaissent pas l'importance du renforcement des capacités et refusent de lui allouer des ressources budgétaires, les principales institutions d'intégration régionale courent le risque de perdre les avantages à long terme du soutien de l'ACBF, du fait d'une dépendance excessive à l'égard du financement des donateurs. Mais ce n'est pas toujours le cas. Un bon exemple de réussite mérite d'être mentionné. Il s'agit du projet de l'unité de recherche du secrétariat du COMESA. Ce projet qui a bénéficié de l'appui de l'ACBF, a placé tout son personnel une fois arrivé à terme.

Alors que les instituts d'analyse de politiques peuvent mobiliser des ressources en commercialisant leurs produits, les CER et les unités nationales ne le peuvent pas. Les gouvernements doivent donc assumer leurs responsabilités et ne pas laisser le soutien technique en faveur des décideurs politiques entre les mains des partenaires au développement, dont certains peuvent avoir des programmes à mettre en œuvre qui ne tiennent pas compte des meilleurs intérêts des bénéficiaires

LEÇONS TIRÉES DE L'EXPÉRIENCE DE L'APPUI DE L'ACBF EN FAVEUR DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS POUR L'INTÉGRATION RÉGIONALE

Malgré leur succès relatif enregistré au fil des ans, les efforts déployés par les Etats membres des CER et les institutions panafricaines, visant à promouvoir l'intégration régionale, ont été entravés par le manque de capacités d'exécution et l'insuffisance des ressources humaines. Ces lacunes ont compromis la conception et la mise en œuvre des politiques, ainsi que le suivi et l'évaluation des projets ou programmes. A titre d'exemple, de nombreux protocoles signés ne sont toujours pas appliqués, en raison des capacités de mise en œuvre inefficaces et inadéquates. Dans les CER qui disposent de ces capacités, elles ne sont ni utilisées de manière optimale ni suffisamment entretenues. La compétence institutionnelle des CER relève de celle des Etats membres, qui sont invités à répondre aux demandes des secrétariats de ces Communautés en vue de renforcer leur pouvoir pour mener à bien le programme d'intégration régionale. Quant aux gouvernements nationaux qui ont des priorités concurrentielles, ils ne pourront pas mener à bien le programme. Il est donc nécessaire de renforcer les mandats des secrétaires exécutifs et des chefs des CER d'Afrique, afin de leur permettre de gérer les mécanismes internes et les structures de gouvernance et de prodiguer des conseils aux Etats membres sur les principales questions d'intégration régionale.

L'impact des politiques à travers la recherche et la formation des responsables de haut niveau est d'une importance capitale pour le succès de l'élaboration des politiques d'intégration régionale. L'ACBF doit appuyer les institutions dotées des capacités de mobilisation élevées. Le MEFMI, par exemple, peut organiser des séminaires et des ateliers à l'intention des hauts fonctionnaires jusqu'au niveau ministériel. Il fait mieux que la plupart des CER qui ne rassemblent les ministres que pour des réunions et non pour des formations ou des séminaires. Le MEFMI peut le faire, dans la mesure où il est la propriété des ministères des Finances et des banques centrales et où son directeur exécutif est toujours un ancien gouverneur de banque centrale. Ce qui signifie que les assemblées du MEFMI sont des réunions entre collègues. Cet état des choses reflète la bonne dynamique de l'économie politique en Afrique. Les conseils stratégiques des institutions ayant à leur tête des personnalités d'influence seront aussi plus facilement adoptés et appuyés, et bénéficieront tout aussi plus facilement de l'attention nécessaire. De même, les CER peuvent inviter des hauts responsables à leurs réunions. Par conséquent, les projets du MEFMI et des CER ont eu un impact plus important au niveau politique. Les instituts intergouvernementaux sont en mesure d'attirer des publics de haut vol et, par conséquent, les décideurs recourent plus facilement à leurs produits.

En ce qui concerne le financement, les think tanks gouvernementaux, tels que le Kenya Institute for Policy Research and Analysis (KIPPRA) et le Zimbabwe Economic Policy Analysis and Research Unit (ZEPARU), ainsi que ceux qui sont logés dans des universités et des centres de recherche, tels que le Economic Policy Centre (EPRC), disposent d'un meilleur financement, de meilleurs mécanismes d'appui et d'une meilleure plate-forme de dialogue avec les responsables gouvernementaux de haut niveau. D'autre part, les think tanks indépendants comme l'ARRF doivent se battre pour le financement et la commercialisation de leurs produits. Par conséquent, ces institutions ont besoin d'une plus grande attention de la part de l'ACBF. Ce soutien est d'une importance capitale dans la mesure où une voix indépendante est essentielle pour la recherche et l'analyse des politiques. Néanmoins, certains think tanks indépendants comptent des membres de haut niveau au sein de leur Conseil d'administration - hauts fonctionnaires retraités du gouvernement ou des CER –, jouissant suffisamment de l'autorité pour mobiliser le soutien et l'attention nécessaires pour le renforcement de leur impact. Les think tanks et les instituts d'analyse de politiques, en particulier ceux qui sont indépendants et de plus petite taille, doivent être encouragés et soutenus afin de s'assurer qu'ils collaborent davantage avec les décideurs, en vue d'accroître l'impact de leurs activités. En qualité d'institutions de coordination et de facilitation, les CER ont besoin des capacités suffisamment fortes pour mener le programme d'intégration régionale.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Conclusion

Disposer des capacités adéquates est d'une importance capitale pour toute institution ou tout projet. Peu importe le soutien financier mobilisé pour le développement de l'Afrique, ces fonds ne produiront que des résultats limités ou modestes si la Commission de l'Union africaine, les CER et les unités de coordination au niveau national ne disposent pas des capacités humaines, organisationnelles et institutionnelles suffisantes pour utiliser efficacement les ressources disponibles. Le renforcement des capacités est par conséquent à la base de la transformation dont l'Afrique a grand besoin. Mais pour produire de meilleurs résultats, ce renforcement des capacités doit adopter des approches novatrices et cibler particulièrement chaque CER, plutôt que d'adopter une approche universelle. Bien que l'Afrique soit une, les problèmes de capacités sur le continent varient d'un pays à l'autre, d'une institution à l'autre et d'un individu à l'autre. Tous les efforts de renforcement des capacités doivent être mis en œuvre en tenant dûment compte de la dynamique de l'économie politique de chaque région et de chaque institution. Chaque domaine nécessitant un renforcement des capacités doit être traité comme unique en son genre, avec ses propres conditions, et les interventions correspondantes doivent être formulées en conséquence.

En dépit des efforts déployés par l'ACBF au cours des 27 dernières années, beaucoup reste encore à faire, compte tenu des défis persistants identifiés au fil des ans, en matière d'intégration régionale. Toutes les parties prenantes doivent continuer à travailler en collaboration pour le renforcement en permanence des capacités.

Recommandations

De nombreuses recommandations ont été formulées à l'intention de l'ACBF et de ses partenaires de travail (UA, CER, gouvernements, partenaires au développement et autres), en ce qui concerne les initiatives de renforcement des capacités en cours ou à venir, en faveur de l'intégration régionale:

- Réduire au minimum les doubles emplois dans les activités de renforcement des capacités afin d'en améliorer l'efficacité et d'optimiser les capacités institutionnelles et humaines. Conformément au nouveau mandat de l'ACBF auprès de l'UA, la Fondation doit collaborer avec la CUA et les CER et œuvrer à l'harmonisation de la formation pour l'intégration régionale sur le continent. Elle doit dresser un inventaire des institutions, chacune dans sa spécialité et son rayon d'action à un moment donné - l'ACBF pourrait assurer la coordination de cette opération et inviter les CER à rendre compte de leurs activités de renforcement des capacités, par exemple, sur une base trimestrielle. D'autres acteurs sur le continent, tels que le Département Ressources humaines, Sciences et Technologies (HRST) et des Affaires économiques de l'UA, le NEPAD - la nouvelle agence de développement économique de l'UA, la Banque africaine de développement et la Commission économique des Nations unies pour l'Afrique (CEA) et son Institut africain de développement économique et de planification (UN-IDEP) basé à

Dakar, tous consacrés au renforcement des capacités à travers le continent, doivent faire preuve d'harmonisation et de bonne coordination dans leurs interventions.

- Veiller à ce que le renforcement des capacités soit axé sur la demande: la conception des interventions destinées à renforcer les capacités doivent être axées sur les résultats et se focaliser sur les objectifs du renforcement des capacités et sur les bénéficiaires de cette opération. Le principe sous-jacent doit indiquer clairement les bénéficiaires de l'opération et les activités doivent refléter leurs besoins. Les pratiques des donateurs peuvent, au mieux, faciliter et, au pire, entraver l'émergence des capacités nationales. Le mandat et les niveaux d'intégration des CER diffèrent - et tout appui doit en tenir compte.
- Adopter une approche à long terme et procéder à un suivi et une évaluation en permanence des efforts de renforcement des capacités: le renforcement des capacités est un processus à long terme qui peut être favorisé par une combinaison d'interventions extérieures à court terme axées sur les résultats et d'interventions plus durables et à plus long terme menées de l'intérieur, qui exigent de s'en tenir au processus, même dans des circonstances difficiles. Mettre l'accent sur la rétention et l'utilisation des compétences et prendre en compte la nature dynamique du renforcement des capacités. Les pays africains sont confrontés à de graves obstacles en raison de l'émigration continue des professionnels qualifiés et de la non-normalisation / harmonisation des processus de perfectionnement des compétences à travers les frontières. Il convient aussi de noter que si les instituts d'analyse de politiques et les institutions nationales peuvent disposer de leur propre personnel à long terme, la plupart des CER ne le peuvent pas, d'où la nécessité d'une formation continue – dans la mesure où les agents détachés regagnent les gouvernements nationaux nantis des capacités acquises. Le renforcement des capacités est un processus dynamique comportant de nombreuses facettes et les interventions doivent évoluer en fonction des nouveaux besoins.
- La situation mise en exergue dans les trois précédentes recommandations invite à un **Sommet sur le renforcement des capacités en Afrique**. Pour faciliter une bonne planification, il est grand temps que les différents acteurs se réunissent chaque année dans le cadre d'un Sommet sur le renforcement des capacités en Afrique, pour examiner les résultats enregistrés et planifier l'année suivante. Cet événement permettra d'harmoniser les activités des différents acteurs du renforcement des capacités pour l'intégration régionale en Afrique, de trouver une solution à l'adhésion à plusieurs CER à la fois et de faciliter une meilleure utilisation des rares ressources disponibles. Les questions relative *aux activités à mener, aux institutions pouvant mieux les mener, à la manière, où et quand les mener seront abordées*.

Les préoccupations suivantes doivent aussi être prises en compte:

- Adopter une approche d'apprentissage par la pratique en matière de renforcement des capacités: recourir à un éventail d'outils, des méthodes traditionnelles (ateliers et formation technique continue) à celles qui offrent une plus grande portée, tant sur le plan méthodologique qu'institutionnel (mise en réseau, coopération et échanges horizontaux, création des comités directeurs de projet multipartites, partage des responsabilités en matière de gestion de projet, stages, coopération Sud-Sud et réseaux scientifiques thématiques).
- Etablir des communautés de pratiques - communautés épistémique¹³ en d'autres termes, en matière d'intégration régionale - pour partager leurs connaissances et leurs expériences dans la recherche des solutions durables et bien documentées. La communauté épistémique - communauté de la connaissance / pensée - est une composante essentielle de tout processus d'intégration régionale.
- Encourager toutes les CER à formuler des politiques sexospécifiques, fondées sur les conventions internationales, en particulier la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW).
- Appuyer le développement des compétences de manière à établir une passerelle entre l'apprentissage individuel et le changement institutionnel en adoptant une approche intégrée et globale en matière de renforcement des capacités.

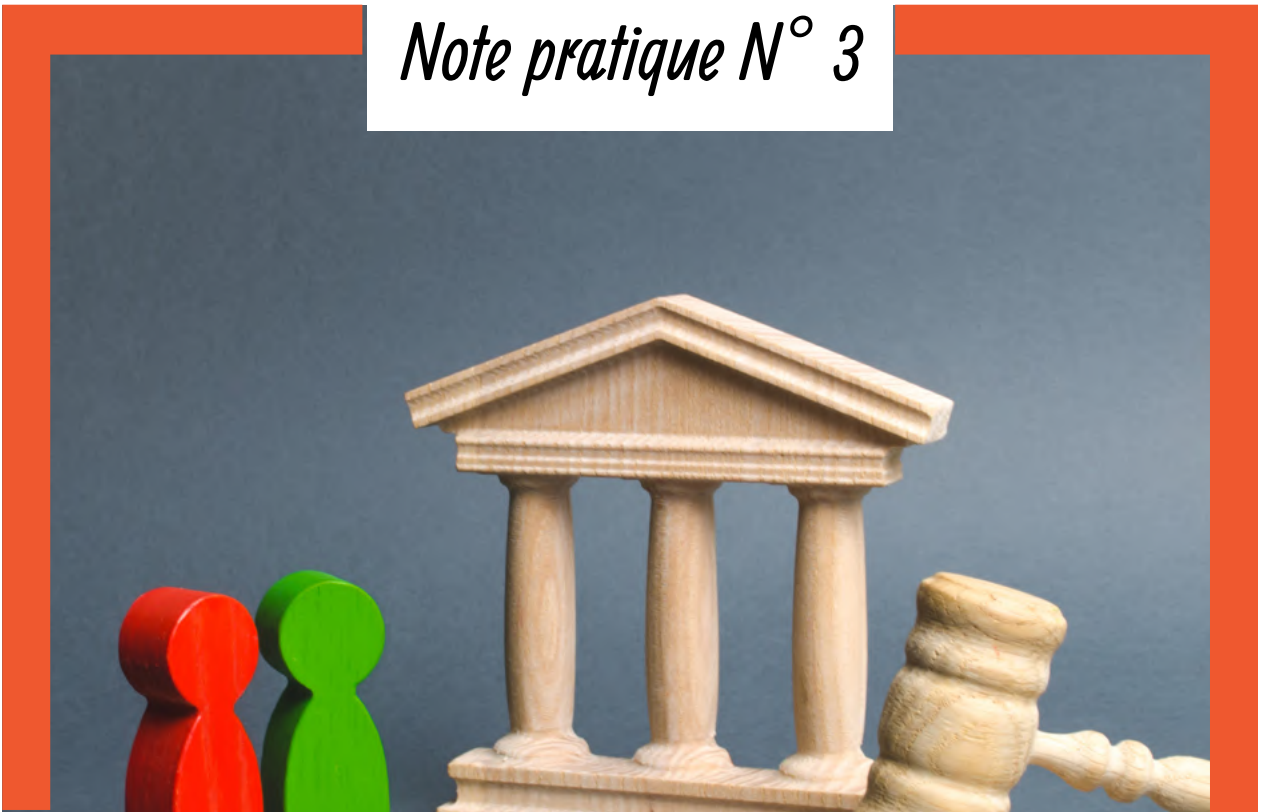
13 Epistémique signifie relatif à la connaissance.

- Assurer la coordination: le succès du renforcement des capacités dépend d'une bonne coordination caractérisée par une souplesse suffisante pour affiner les plans et les priorités en fonction de l'évolution des conditions et de l'apparition de nouveaux problèmes.
- En dépit des efforts largement fructueux déployés par l'ACBF au cours des 27 dernières années, beaucoup reste encore à faire, dans la mesure où les problèmes d'intégration régionale identifiés au fil des ans se posent encore. Toutes les parties prenantes doivent continuer à collaborer pour assurer le renforcement continu des capacités, afin que le continent soit en mesure de réaliser ses aspirations d'intégration régionale, en commençant par la mise en œuvre de la zone de libre-échange continentale et la réalisation de l'Agenda 2063.

RÉFÉRENCES

- ACBF (African Capacity Building Foundation). 2001. *"Kenyan Institute for Public Policy Research and Analysis, Mid-Term Review Report."* Harare, Zimbabwe.
- . 2008. *"A Survey of the Capacity Needs of Africa's Regional Economic Communities."* Harare, Zimbabwe.
- . 2011. *"Mid-Term Review of the Performance of The Capacity Building Project for the Pan-African Parliament."* Harare, Zimbabwe.
- . 2012. *"Mid-Term Review of the Performance of the Zambia Institute for Policy Analysis and Research."* Harare, Zimbabwe.
- . 2013. *"Evaluation of ACBF Supported Policy Centres and Think Tanks in Sub-Saharan Africa."* Harare, Zimbabwe.
- . 2014. *Africa Capacity Report: Capacity Imperatives for Regional Integration in Africa.* Harare, Zimbabwe.
- . 2015. *"Evaluation of ACBF's Flagship Publication, Africa Capacity Report."* Harare, Zimbabwe.
- . 2016a. *"ACBF in Action: 25 Years of Capacity Development Impact Across Africa."* Harare, Zimbabwe.
- . 2016b. *"Final Mid-Term Review Report: Enhancing Capacity of the COMESA Secretariat to Support Economic and Trade Policy Analysis and Research Project."* Harare, Zimbabwe.
- . 2016c. *"Survey of the Capacity Needs of Africa's Regional Economic Communities and Strategies for Addressing Them."* Harare, Zimbabwe.
- Asante, S., and D. Chanaiwa. 1993. *"Pan-Africanism and Regional Integration."* In Ali A. Mazrui, ed. *General History of Africa* (vol. 8): *Africa Since 1935*. Paris: UNESCO. pp. 724–43.
- EDECO (Economic Cooperation and Development). 2000. *Pan-African Perspective*. <http://www.panafricanperspective.com/aec.htm>.
- Haas, P.M. 1992. "Epistemic Communities and International Policy Coordination." *International Organization* 46 (1): 1–35.
- Mangeni, Francis. 2006. *State of Play in COMESA*.
- Martin, Guy. 1993. *"African Regional Cooperation and Integration: Achievements, Problems and Prospects."* In Ann Seidman and Frederick Anang, eds., *Twenty-First Century Africa: Towards a New Vision of Self-Sustainable Development*. Trenton: African World.
- Ofori-Amaah, Paatii W. 2011. *"The African Capacity Building Foundation: Rising to the Challenge of Capacity through a Unique and innovative Framework."*
- Ogiogio, Genevesi. 2004. *"Measuring Performance of Interventions in Capacity Building: Some Fundamentals."*
- Sako, Soumana. 2006. *"Challenges Facing Africa's Regional Economic Communities in Capacity Building."*
- Schraeder, Peter J. 2000. *African Politics and Society*. Boston: Loyola University Press.

Note pratique N° 3



RENFORCEMENT DES CAPACITES DES PAYS AFRICAINS TOUCHES PAR DES CONFLITS



Joseph R. A. Ayee

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

L'Afrique comptait 20 pays touchés par des conflits (CAC), soit 75% de tous les pays du monde à la fin de 2016. Les conflits entraînent de graves déficits de capacités sur de nombreux fronts et le renforcement et la rétention des capacités en ressources humaines constituent l'un des défis les plus difficiles à relever pour les gouvernements post-conflictuels et leurs partenaires au développement. En dépit des efforts internes et externes considérables déployés sur plusieurs décennies, de nombreux pays touchés par des conflits sont toujours confrontés à ce défi qui engendre fatalisme, complexité et énigme.

Ce document examine les progrès enregistrés par la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) dans le renforcement des capacités des pays africains touchés par des conflits. La principale question qui se pose est celle de savoir comment les projets sur mesure conçus par l'ACBF pour développer les capacités des pays touchés par des conflits se sont comportés.

Il ressort de l'exposé que les interventions de l'ACBF à travers l'appui institutionnel et technique ont contribué à l'efficacité de l'élaboration des politiques et de la prestation du secteur public. Les interventions ont entretenu et transformé les institutions partenaires des pays touchés par des conflits en entités efficaces. Elles ont aussi aidé les ministères, départements et agences aux ressources insuffisantes à développer leurs compétences en ressources humaines dans les secteurs public et privé. Les interventions ont renforcé l'inclusion de sorte que les acteurs non étatiques, en particulier les femmes, ont participé au développement national et régional.

La principale innovation de l'ACBF consistait à concevoir des interventions de renforcement des capacités adaptées aux différents contextes des pays touchés par des conflits. Grâce à la collaboration des acteurs étatiques et non étatiques et des pays non touchés par des conflits, une approche globale du renforcement des capacités a facilité l'apprentissage et l'adoption des meilleures pratiques, ainsi que la promotion de l'appropriation locale et du partenariat régional.

Les ressources financières limitées de l'ACBF ont été confrontées à la taille, au nombre et aux énormes déficits de capacité des pays touchés par des conflits, à leur incapacité à absorber les connaissances et au manque d'engagement de leurs gouvernements à appuyer la plupart des programmes et projets de renforcement des capacités. Ce qui a abouti soit à leur révision à la baisse, soit à leur interruption.

Trois principaux messages ressortent de cette note pratique. Premièrement, l'approche sur mesure ou axée sur la demande en matière de renforcement des capacités des pays touchés par des conflits diversifiés et complexes a remporté un franc succès, en dépit des imprévus. L'appui institutionnel et technique sur mesure a permis aux partenaires de l'ACBF d'offrir des produits et des services de qualité à leurs clients malgré les difficultés rencontrées. La proximité de l'ACBF avec ses partenaires a permis d'obtenir une réaction rapide et un soutien opportun face aux problèmes de mise en œuvre, facilitant ainsi l'appropriation et l'enthousiasme locaux. Une approche unique ne convient pas, dans la mesure où elle ne prend pas en compte le contexte et la complexité spécifiques à chaque pays.

Deuxièmement, le renforcement des capacités est l'un des défis les plus difficiles à relever pour les gouvernements post-conflictuels et leurs partenaires au développement. Mais ils sont confrontés à des défis. Par exemple, la plupart des gouvernements des pays touchés par des conflits ne sont pas intéressés par le renforcement des capacités. Ils le considèrent comme une activité intangible, qui ne vaille pas la peine et qui présente des risques, dans la mesure où les capacités humaines nouvellement développées pourraient changer d'horizons si les conditions de travail ne sont pas attrayantes (le Liberia est généralement le cas signalé dans la littérature ; Brinkerhoff 2007).

Troisièmement, le renforcement des capacités des pays touchés par des conflits coûte plus cher que celui des pays non touchés par des conflits, en raison de la destruction des infrastructures physiques et humaines. Il prend aussi du temps, nécessite des efforts systématiques, soigneusement ciblés et soutenus sur une période de temps raisonnable. Ainsi, bien que l'ACBF ait assuré une supervision régulière de ses interventions afin d'en garantir un impact rapide et efficace, les résultats à court terme pourraient ne pas être facilement perceptibles.

INTRODUCTION

Ce document examine les progrès accomplis dans le renforcement des capacités des pays touchés par des conflits en Afrique et les enseignements tirés de cette expérience. Plus précisément, il examine le cadre de renforcement des capacités et l'expérience de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) dans ce domaine et évalue son impact, ses défis et ses enseignements. L'exposé est basé sur une étude documentaire, principalement des rapports d'évaluation du renforcement des capacités de l'ACBF dans certains des 20 pays africains touchés par des conflits (Tableau 1) et de leur impact sur les capacités en matière de planification, de mise en œuvre des activités de renforcement des capacités, d'exécution des programmes de développement et de production des résultats concrets pour la population.

Tableau 1 Les pays africains touchés par des conflits et les projets de renforcement des capacités de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique

Pays	Projet
Angola	Aucun
Burundi	(1) Institut de développement économique; (2) Burundi Country Capacity Building Program; (3) Capacity Building Initiative for Poverty Reduction Programming, Implementation, Monitoring, and Evaluation
Comores	Center for Analysis and Research on Public Policies (démarrage d'un projet en cours)
Congo	(1) Capacity Building Project in Statistics, Forecasting, and Planning in the Fight against Poverty in the Republic of Congo; (2) Capacity Building Project for Civil Society and Private Sector Dialogue in the Republic of Congo; (3) Financial Accountability and Transparency Support Program for the Fight against Poverty in the Congo
Côte d'Ivoire	(1) Cellule d'Analyse de Politiques Economiques du CIREs; (2) Country Program for Capacity Building for the Republic of Côte d'Ivoire; (3) Economic Policy Management Program
Erythrée	Aucun
Guinée	(1) National Secretariat for Capacity Building in the Republic of Guinea; (2) Cellule d'Etudes de Politique Economique
Guinée-Bissau	Projet National de Renforcement des Capacités - Cellule d'Appui à la Formation
Liberia	Liberia Macroeconomic Policy Analysis Center
Madagascar	Centre de recherches, d'études et d'analyse à l'analyse économique à Madagascar
Malawi	(1) Malawi Statistical System Project; (2) Malawi Public Policy Research and Analysis Project; (3) National Economic Council; (4) Malawi Directorate of Macroeconomic Policy Research and Analysis; (5) Malawi Knowledge Network for Research and Development
Mali	(1) Centre d'Etudes et de Renforcement des Capacités d'Analyse et de Plaidoyer; (2) Capacity Building Initiative for Poverty Reduction Programming, Implementation, Monitoring, and Evaluation; (3) Capacity Building for the West African Journalists Association; (4) Center for the Analysis and Formulation of Development Policy; (5) Project de Renforcement de l'Interface entre l'Etat et le Secteur Privé; (6) Women's Capacity Building Project in Mali

Pays	Projet
Rép. Dém. du Congo	(1) Support Unit for the Formulation and Management of Macroeconomic Policies; (2) Capacity Building Project for Support Structures, Promotion of the Private Sector and Women's Organizations within the Civil Society in the Democratic Republic of Congo; (3) Capacity Building Project for the Civil Society Organizations in Conflict Prevention and Management in Central Africa; (4) Economic Management Training Program of the University of Kinshasa
République centrafricaine	(1) Projet de Renforcement des Capacités en Statistiques de la République Centrafricaine; (2) Capacity Building Project to Improve the Participation of Central African Economic and Monetary Community Member States in the Multilateral Trade System
Sao Tomé-et-Principe	(1) Renforcement des Capacités de Lutte Contre la Pauvreté en République Démocratique de São Tomé et Príncipe; (2) Macroeconomic and Financial Management Institute for the Portuguese-Speaking Countries in Africa; (3) Capacity Building Project for Economic Policy Analysis and Management in São Tomé and Príncipe
Sierra Leone	(1) Capacity Building Initiative for Poverty Reduction Programming, Implementation, Monitoring, and Evaluation; (2) Capacity Building for the Parliament of Sierra Leone; (3) Mano River Training Project
Soudan du Sud	South Sudan Capacity Building Project
Tchad	(1) Training Support Project for Public Administration Civil Servants in Chad; (2) Project for the Professionalization of Public Administration in the Republic of Chad; (3) National Secretariat for Capacity Building in the Republic of Chad
Togo	(1) Centre Autonome d'Etudes et de Renforcement des Capacités pour le Développement au Togo; (2) National Secretariat for Capacity Development
Zimbabwe	(1) Zimbabwe Policy and Analysis Research Unit; (2) Macroeconomic and Financial Management Institute of Eastern and Southern Africa; (3) Ministry of Regional Integration and International Cooperation Capacity Development Program; (4) Consumers International Regional Office for Africa; (5) Zimbabwe Women's Resource Centre and Network; (6) Zimbabwe Capacity Development Program; (7) Public Sector Management Training Program at Africa University; (8) Professional Development and Training Program in Economics; (9) Eastern and Southern African Initiative in Debt and Reserves Management; (10) Women's University in Africa; (11) Strengthening the National Secretariat of the Zimbabwe Economic Consultative Forum; and (12) Southern African Regional Institute for Policy Studies

Source: Divers rapports d'achèvement, examens à moyen terme et subventions de projets de l'ACBF.

CONTEXTE DES INTERVENTIONS DE L'ACBF

L'Afrique comptait 23 pays touchés par des conflits, soit 60% de tous les pays du monde en proie à des conflits à la fin de 2016 (tableau 2). Les conflits entraînent de graves déficits de capacités sur de nombreux fronts et le renforcement et la rétention des capacités en ressources humaines constituent l'un des défis les plus difficiles à relever pour les gouvernements post-conflituels et leurs partenaires au développement. En dépit des efforts internes et externes considérables déployés sur plusieurs décennies, de nombreux pays touchés par des conflits sont toujours confrontés à ce défi qui engendre fatalisme, complexité et énigme.

Tableau 2 Pays du monde touchés par des conflits

(Région Afrique)	Région Asie – Pacifique (8)	Europe (2)	Moyen-Orient/Asie centrale (4)	Hémisphère occidentale (1)
Angola	Iles Marshall	Bosnie-Herzégovine	Afghanistan	Haïti
Burundi	Iles Salomon	Kosovo	Irak	
Comores	Kiribati		Le Yémen	
Congo	Micronésie		Syrie	
Côte d'Ivoire	Myanmar			
Erythrée	Népal			
Guinée	Timor oriental			
Guinée-Bissau	Tuvalu			
Liberia				
Libye				
Madagascar				
Malawi				
Mali				
Rép. Dém. du Congo				
République centrafricaine				
Sao Tomé-et-Principe				
Sierra Léone				
Somalie				
Soudan				
Soudan du Sud				
Tchad				
Togo				
Zimbabwe				

Source: FMI 2017, 11-12.

Les conflits sont causés par de nombreux facteurs interdépendants, notamment la répartition inéquitable des ressources, en particulier les ressources naturelles; la corruption à ciel ouvert et la mauvaise gouvernance économique liée à la mauvaise gestion des ressources financières (budgets nationaux et dons de fonds); le long règne des dirigeants africains (prorogé par des révisions constitutionnelles pour prolonger les mandats); et l'exclusion et l'isolement politique et social, largement fondés sur la religion, la géographie, l'appartenance politique, l'origine ethnique et la race (CEA, 2012).

Selon le Fonds monétaire international (FMI), un pays touché par un conflit dispose d'une faible capacité institutionnelle (telle que mesurée par son score d'évaluation de la politique et des institutions nationales (EPIN) de 3,2 ou moins attribué par la Banque mondiale) ou a connu un conflit justifié par la présence d'une opération de maintien ou de renforcement de la paix au cours des trois dernières années (FMI 2017).¹⁴

¹⁴ Le FMI recourt à une moyenne sur trois ans plutôt qu'au score annuel de l'EPIN établi par la Banque mondiale pour réduire le risque d'exclure des pays de la liste des Etats fragiles ou de les y inclure, en raison des changements temporaires.

Les pays touchés par des conflits éprouvent beaucoup de difficulté à développer la résilience,¹⁵ et beaucoup semblent être pris dans le « piège de la fragilité » - un cercle étroitement imbriqué de sous-développement, d'instabilité ou de conflit politiques et de manque de capacités (IMF 2015). La transition après un conflit semble comporter des phases intermédiaires allant de l'échec de l'Etat et du conflit à des symptômes moins extrêmes de gouvernance et d'institutions faibles, chaque phase comportant des défis différents.¹⁶

Il ressort d'un rapport de l'ACBF (2011) qu'en dépit de sa croissance économique récente, le continent africain présente l'histoire de guerres civiles et des instabilités la plus vaste du monde. Entre 1990 et 2000, l'Afrique comptait 19 conflits armés et guerres civiles transfrontalières et, en 1999 seulement, 16 pays africains étaient en proie à un conflit armé. Le conflit est généralisé, ses sources sont variées et, il est important de bien les diagnostiquer pour élaborer les stratégies correctives appropriées. Les conflits entraînent des niveaux élevés de pauvreté et d'inégalité, qui deviennent des sources d'instabilité accrue. Les défis du redressement post-conflit sont nombreux et pour extirper un pays d'un conflit, il faut s'attaquer durablement aux causes souvent dynamiques de ce conflit. Tout en résumant les expériences de reconstruction post-conflit au Mozambique, au Rwanda, en Sierra Leone et en Ouganda, un autre rapport de l'ACBF (2004) se penche sur les raisons pour lesquelles les principaux agents locaux et les acteurs internationaux du développement ont adopté des plans et stratégies de reconstruction différents pour faire face à des situations plus ou moins similaires. Le rapport relève que, bien que les stratégies orientent la planification, en pratique, la planification affine les stratégies en définissant et en évaluant des approches alternatives, en identifiant les intérêts et les compromis divergents des acteurs et en soulignant la discordance politique entre les décideurs.

En outre, des pays comme le Liberia et la Sierra Leone ont relevé les défis du développement post-conflit, démontrant ainsi l'importance de la légitimité et de la responsabilité de l'Etat. L'expérience du Niger montre que la recherche d'un espace démocratique peut créer une instabilité permanente, et que le règne de la démocratie peut apporter la stabilité (CEA 2012). Ainsi, le partage d'expériences entre les pays touchés par des conflits peut mettre en lumière les défis et les opportunités liés à la reconstruction post-conflit.

CADRE DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Selon Brinkerhoff (2010), le conflit est directement lié au manque de capacités. Les gouvernements des pays touchés par des conflits sont incapables d'assurer la sécurité de base de leurs citoyens. Ils ne parviennent pas à offrir des services de base et des opportunités économiques, et ne peuvent pas jouir de la légitimité suffisante pour maintenir la confiance des citoyens. Les citoyens des pays touchés par des conflits sont divisés en groupes ethniques, religieux ou basés sur la classe, ayant des antécédents de méfiance, de griefs ou de conflit violent. Ils ne disposent pas des capacités pour coopérer, faire des compromis et faire confiance. Lorsque ces déficits gagnent en importance, les Etats évoluent vers l'échec, l'effondrement, la crise et le conflit.

Les capacités des pays touchés par des conflits doivent être développées sur de nombreux fronts. Ils ne disposent pas encore des capacités nécessaires même pour utiliser efficacement l'assistance extérieure et sont généralement confrontés à ce qu'on pourrait appeler des environnements « défavorables ». Et pourtant, le succès du renforcement des capacités est essentiel pour le rythme et la viabilité des efforts de réduction de la fragilité (Brinkerhoff 2010). Par conséquent, le développement post-conflit des pays touchés par des conflits englobe la reconstruction, l'édification de la nation, le renforcement des capacités et la réforme institutionnelle.

Les problèmes tournent autour du déficit de capacités à combler, qui peuvent eux-mêmes remonter directement aux caractéristiques du conflit.¹⁷ Le conflit est associé à diverses combinaisons de dysfonctionnements systémiques conduisant à l'inefficacité du gouvernement et à la rupture du contrat social.

15 La résilience peut se définir comme une condition dans laquelle la puissance, la capacité et la cohésion sociale des institutions sont suffisamment fortes pour permettre à l'Etat de promouvoir la sécurité et le développement et réagir efficacement aux chocs. Voir FMI (2015, p. 7).

16 Selon le g7 + (2013), ces différentes phases pourraient être la crise, la reconstruction, la transition, la transformation et la résilience.

17 Il n'existe pas de définition claire du terme conflit. Les définitions du Département pour le développement international du Royaume-Uni et de l'Organisation de coopération et de développement économiques mettent l'accent sur l'incapacité de l'Etat à fournir des services de base, tandis que celles de la Commission européenne, de l'Agence canadienne de développement international, du Programme des Nations unies pour le développement et de l'USAID vont au-delà des fonctions de base de réduction de la pauvreté et de développement pour englober d'autres dimensions plus larges comme l'autorité de l'Etat et la légitimité politique. La définition de la Banque mondiale comprend la faible gouvernance, les faibles politiques, les faibles institutions et un mauvais classement sur l'indice d'évaluation des politiques et des institutions nationales (EPIN) établi par les banques.

Un certain nombre de problèmes de capacité doivent être résolus. Premièrement, les capacités de réforme sont généralement faibles, dans la mesure où les principales institutions étatiques ne disposent pas des ressources humaines de base nécessaires pour élaborer des stratégies et superviser les opérations. Deuxièmement, les problèmes de capacités humaines et techniques se posent à tous les niveaux de l'Etat, de la société et du secteur privé, et le cadre institutionnel définissant l'Etat et ses capacités est inexistant ou si sévèrement mis à l'épreuve qu'il est incapable de garantir la sécurité et les systèmes permettant à la société de fonctionner en paix. Troisièmement, un grand nombre de personnes, dont beaucoup de jeunes, sont piégés dans un cycle de violence, souvent faute de compétences et d'opportunités d'emploi, prolongeant l'instabilité et pouvant dégénérer en nouveau conflit (ONU 2007; Ayee 2011).

Il est important de comprendre les raisons sous-jacentes des conflits pour renforcer les capacités dans un environnement fragile et définir le contexte de toute assistance. Il faut aussi comprendre le lien dynamique entre le développement, la fragilité et le conflit et procéder à une analyse de la nature et des déterminants du conflit, de sa durée et de son intensité (Rondinelli 2006).

Selon Brinkerhoff (2007), les objectifs de capacité des pays touchés par des conflits impliquent trois fonctions essentielles dont les Etats doivent absolument s'acquitter pour être légitimes. Il s'agit de:

- la légitimité politique, qui implique le respect des principes de gouvernance et de démocratie, la séparation des pouvoirs, un gouvernement transparent et à l'écoute des citoyens, la représentation et l'inclusion, ainsi que la protection des droits fondamentaux de tous les citoyens.
- la fourniture de biens et services publics de base, notamment les infrastructures, la santé et l'éducation et les opportunités économiques à travers des processus décisionnels, des règlements, des dispositions fiscales, des partenariats et des systèmes de fonction publique transparents et fondés sur des règles
- la sécurité, qui implique le respect du contrat social entre l'Etat et le citoyen, la protection des personnes et des biens et la lutte contre la criminalité et les activités illégales tout en assurant la supervision des forces de sécurité afin de garantir l'application légitime de la force coercitive, la limitation des abus et le maintien de l'état de droit (Tableau 3).

Tableau 3 Les trois fonctions de base et les interventions attendues dans les Etats fragiles

Fonctions	Interventions attendues
Légitimité politique	(1) Créer et renforcer les structures et processus démocratiques en renforçant les structures et les procédures législatives, en établissant ou en renforçant le système électoral, en développant ou en renforçant les processus de concurrence politique, en développant ou en renforçant les organisations de responsabilisation, en assurant la transparence et en réduisant la corruption, en réformant ou en renforçant la fonction publique et en développant ou en renforçant les collectivités locales décentralisées (2) Améliorer la participation des citoyens et de la société civile en garantissant la liberté des médias, en renforçant les systèmes d'information et de communication publics et en appuyant la formation et le fonctionnement des organisations de la société civile.

Fonctions	Interventions attendues
Fourniture des biens et services publics de base	1) Fournir des services humanitaires et sociaux de base en répondant aux besoins des réfugiés et des populations déplacées à l'intérieur de leur propre pays, en mettant à leur disposition des abris d'urgence, de la nourriture, entre autres, en rétablissant et en renforçant l'offre des services publics de base (santé et éducation), et en reconstruisant ou en élargissant les infrastructures publiques (comme les routes, l'eau et l'assainissement) 2) Mettre en place une gestion économique efficace en formulant ou en réformant les politiques économiques et commerciales génératrices de la croissance; en réformant les politiques et les institutions budgétaires, fiscales et monétaires; en créant ou en renforçant les institutions financières; en réformant les systèmes de budgétisation et de dépenses publiques; en réformant la politique réglementaire et les systèmes de réglementation des secteurs clés; en appuyant le développement et les investissements du secteur privé; et en identifiant et en classant par ordre de priorité les principaux investissements publics
Sécurité de base	((1) Rétablir la sûreté et la sécurité par la démobilisation, le désarmement et la réintégration des ex-combattants; assurer la sécurité et l'ordre publics et réduire la criminalité; protéger les infrastructures et les équipements publics; et sécuriser les frontières nationales (2) Reconstruire ou renforcer les services de sécurité et le système judiciaire en protégeant les droits fondamentaux de l'homme et les droits de propriété, en réorganisant ou en renforçant les forces armées nationales, en renforçant et en reconstruisant les forces de police et les infrastructures connexes, en établissant ou en renforçant la supervision des forces de police, en renforçant ou en reconstruisant le système de justice pénale, en renforçant ou en reconstruisant les systèmes des personnels judiciaires et des infrastructures connexes, et en renforçant ou en reconstruisant le système et les établissements pénitentiaires

Source: Nations unies 2007; Brinkerhoff 2007.

Les pays touchés par des conflits ont besoin de renforcer leurs capacités pour faire face à trois importantes conditions sous-jacentes: leurs besoins immédiats, les principales causes économiques et politiques de leur conflit (y compris la mise en place d'organes de contrôle) et la reconstruction du secteur financier. La priorité consiste à renforcer les capacités en mettant l'accent sur les besoins immédiats des sociétés sortant d'un conflit. Cette opération peut commencer par le renforcement des capacités pour apporter une assistance humanitaire, très complexe et comprenant des secours d'urgence liés au conflit et les services sociaux connexes (ACBF, 2011a).

La reconstruction de l'Etat et de ses principales fonctions nécessite des capacités pour gérer les compétences et les connaissances, utiliser efficacement les ressources, appuyer les organisations efficaces, restructurer la politique et les accords de pouvoir et créer des incitations au développement. Les ressources comprennent l'aide alimentaire; les finances provenant des fonds d'affectation et des fonds sociaux; et l'appui matériel et budgétaire (Brinkerhoff 2011).

Les pays touchés par des conflits ont aussi besoin de capacités pour réformer davantage la population et gérer des activités de formation, de la connaissance et d'apprentissage, y compris des voyages d'étude, l'assistance technique et le transfert de technologie. Les capacités organisationnelles comprennent l'établissement des systèmes de gestion, un jumelage organisationnel efficace pour apprendre des pairs, la restructuration des organisations d'avant le conflit et la réforme et la décentralisation de la fonction publique (Brinkerhoff 2011). Les capacités en matière de politique et de

pouvoir comprennent l'autonomisation des communautés, le renforcement des capacités législatives et la formulation d'autres politiques pour gérer les conflits ethniques et les causes des conflits précédents. Des incitations appropriées sont nécessaires pour la reddition des comptes, l'Etat de droit, les mesures pour appuyer les réformes sectorielles, le dialogue et la recherche du consensus (BAD 2015).

L'analyse de l'ACBF (2011) établit une distinction entre les capacités des pays touchés par des conflits et celles des pays non touchés par des conflits. La principale différence est que les pays touchés par des conflits ont besoin des capacités organisationnelles pour gérer une myriade d'activités post-conflit. L'autre est la nécessité d'utiliser efficacement les ressources et d'accélérer le développement des compétences et le transfert des connaissances. Les capacités pour utiliser la politique et le pouvoir et pour définir les mesures incitatives sont moins importantes - ce qui semble avoir de l'importance est la fin pour laquelle on recourt à la politique, au pouvoir et aux mesures incitatives (OCDE 2015).

ANALYSE DES STRATÉGIES ET DES MODALITÉS D'INTERVENTION DE L'ACBF

Comment développer les capacités dans un environnement de reconstruction post-conflit? L'expérience de l'ACBF dans les pays africains touchés par des conflits, axée sur l'appui à la reconstruction, peut apporter des réponses à cette question. L'ACBF est intervenue d'une manière ou d'une autre dans tous les pays africains touchés par des conflits, même s'ils n'étaient pas tous en proie à des conflits lorsque leurs projets de renforcement des capacités bénéficiant de l'appui de l'ACBF ont été lancés (voir le tableau 1). Les interventions étaient variées et reflétaient les besoins essentiels des pays en matière de capacité. Les initiatives couvraient les institutions nationales des secteurs public et privé et de la société civile, y compris les think tanks et les organismes régionaux. Ces initiatives sont, entre autres:

- les programmes nationaux de renforcement des capacités du Tchad, de la Côte d'Ivoire, du Soudan du Sud et du Zimbabwe, en vue de renforcer l'appareil gouvernemental et le secteur public, qui ont éprouvé le délabrement et le malaise au fil des ans.
- les programmes de renforcement des capacités pour mettre en œuvre la réduction de la pauvreté et l'amélioration de la gouvernance financière au Burundi, en Guinée, au Mali et en Sierra Leone.
- les programmes de renforcement des capacités des décideurs économiques publics de niveau intermédiaire et des responsables de la mise en œuvre dans le cadre d'un programme de Master en gestion de la politique économique (EPMP), exécuté en Côte d'Ivoire par l'Université d'Abidjan et en République démocratique du Congo par l'Université de Kinshasa.
- le renforcement des capacités des institutions étatiques comme le parlement et la fonction publique au Tchad, en Guinée et en Sierra Leone.
- le renforcement des capacités pour l'élaboration de politiques régionales en Sierra Leone (Projet de formation du fleuve Mano), en République centrafricaine (amélioration de la participation des Etats membres de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) au système commercial multilatéral) et au Zimbabwe (Initiative de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe en matière de gestion de la dette et des réserves). En outre, en République démocratique du Congo, le programme de renforcement des capacités de la société civile dans la prévention et la gestion des conflits en Afrique centrale (PREGESCO) visait à améliorer la gouvernance économique et sociale ainsi que la prévention et la gestion des conflits par la participation active et effective de la société civile. L'Institut de gestion financière à l'intention des pays lusophones d'Afrique a ouvert ses portes à São Tomé et Príncipe.

- le renforcement des capacités des organisations de la société civile, du secteur privé et des médias en République démocratique du Congo, en Guinée, en Guinée-Bissau, au Mali et en République du Congo. Il s'agit aussi du projet de l'Association des journalistes de l'Afrique de l'Ouest visant à renforcer les capacités humaines et institutionnelles, afin de promouvoir la démocratie et d'assurer la gouvernance participative, la reddition des comptes et la transparence dans les Etats membres de la Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest. Ses composantes sont la formation, les publications et la diffusion, la liberté de la presse et la mise en réseau.
- le renforcement des capacités des femmes au Mali et au Zimbabwe. Le projet de renforcement des capacités des organisations féminines maliennes a appuyé la collaboration entre la société civile et le gouvernement en vue de l'autonomisation des femmes par l'amélioration de leurs conditions sociopolitiques et de leur niveau de vie.
- le renforcement des capacités pour la création des connaissances spécifiques. Par exemple, le projet de Renforcement des capacités en statistiques de la République centrafricaine visait à remédier à la perte de cadres qualifiés en statistique, au manque de données fiables permettant de suivre la réalisation des objectifs du millénaire pour le développement et au manque de coordination des activités statistiques dans un contexte décentralisé.
- le renforcement des capacités par la production et la diffusion des connaissances. L'appui de l'ACBF à la production des connaissances en matière de renforcement des capacités a joué un rôle déterminant dans la formulation des politiques et des plans de développement fondés sur des données probantes. Dans les pays touchés par des conflits, ces connaissances ont stimulé les programmes de reconstruction et de redressement. Les activités de l'ACBF comprenaient sa publication annuelle phare, à savoir, le Rapport sur les capacités en Afrique, qui, au moyen d'enquêtes exhaustives, suit les efforts de renforcement des capacités dans les pays africains, y compris les Etats fragiles, visés dans le Rapport 2011.

Les projets de l'ACBF visent à renforcer les capacités des institutions et de leurs personnels à s'acquitter de leurs mandats de manière plus efficace et plus efficiente. Les initiatives humaines comprennent des activités de formation comme les études universitaires (programmes d'études postuniversitaires et universitaires), l'amélioration des compétences, l'apprentissage des meilleures pratiques dans les programmes de résidence nationaux et internationaux, les voyages d'études, les programmes d'échange, les séminaires et les ateliers. Le National Institute for Legislative and Democratic Studies (NILDS), ancien National Institute for Legislative studies (NILS), ancien Policy Analysis and Research Project, s'est révélé être l'une des initiatives parlementaires les plus réussies, appuyant les pays comme le Liberia et la Sierra Leone, bien que logée et destinée à l'origine au Nigeria). En reconnaissance de son rôle actif dans le renforcement des capacités des institutions démocratiques, y compris des partis politiques, le NILDS a été institutionnalisé dans la structure législative du Nigeria, dans le but de couvrir la CEDEAO.

L'appui institutionnel au renforcement des capacités implique la fourniture des moyens logistiques, des équipements et le financement des recherches, des enquêtes et des publications. Par exemple, la Cellule d'études de politique économique guinéenne, conçue pour renforcer les capacités nationales en matière de diagnostic, d'analyse, de prévision et d'évaluation des politiques économiques, comprenait le renforcement des institutions, les activités de recherche, la formation, la documentation et la diffusion.

Tous les projets de l'ACBF se sont poursuivis alors qu'ils étaient déjà dans leur phase d'achèvement (par exemple, le Projet de renforcement des capacités du Soudan du Sud, l'Institut de développement économique du Burundi, le Centre de recherches, d'études et d'appui à l'analyse économique de Madagascar); le Zimbabwe's Ministry of regional Integration and International Cooperation Capacity Development Program et le Zimbabwe's Women's Resource Centre and Network).

RÉSULTATS ET IMPACT

La première réalisation en matière de capacités humaines s'est faite à travers des programmes et les activités de formation dans les différents pays touchés par des conflits. Par exemple, le programme de gestion de la politique économique en Côte d'Ivoire et en République démocratique du Congo a contribué à la formation du personnel de niveau intermédiaire des ministères, des départements et agences, ainsi que de quelques agents du secteur privé.

Au Zimbabwe, les programmes d'amélioration des compétences mis en œuvre par le Professional Development and Training Program in Economics (PDTPE), le Public Sector Management Training Program (PSMTP)–Africa University (AU), le Macroeconomic and Financial Management Institute of Eastern and Southern Africa (MEFMI), le Southern African Regional Institute for Policy Studies (SARIPS) (court terme), et le Women's University of Africa (WUA) étaient destinés aux cadres et responsables de haut niveau du secteur public et du monde universitaire.

Le PSMTP-AU de Mutare, au Zimbabwe, a contribué à l'amélioration des performances du secteur public grâce à une formation académique et professionnelle équilibrée en gestion du secteur public. Au Zimbabwe, 83 étudiants ont bénéficié du programme de Master. Il ressort d'un examen effectué par cette Université que, bien que ce programme ait aidé un certain nombre de personnes, il n'a pas produit suffisamment de diplômés originaires de tous les pays participants. Des anciens étudiants «ont estimé que le programme était très utile, dans la mesure où il a contribué à améliorer leurs performances professionnelles» (ACBF 2011b). Le PSMTP était axé sur le marché et était jugé satisfaisant par les gestionnaires du secteur public (McCala et al. 2014). Bref, le PSMTP était très pertinent et très recherché dans le secteur public et contribuait à la gestion efficace du secteur public. Au total, le programme de formation PSMTP-UA a bénéficié à 148 étudiants, dont 70 hommes et 78 femmes, originaires de 10 pays de l'Afrique australe et orientale (ACBF 2016).

De même, fort des financements de l'ACBF, le Women's University of Africa a organisé des programmes de formation à court et à long terme, essentiellement à l'intention de femmes exceptionnelles et nécessiteuses à travers le continent. Ces programmes ont octroyé 17 bourses doctorales, dont 5 ont été attribuées au personnel pour renforcer les capacités d'enseignement des universités; 22 bourses au niveau régional aux femmes économiquement défavorisées du Malawi et de la Zambie; et des bourses à 38 étudiants pour couvrir leurs frais de scolarité. Les témoignages des diplômés du WUA montrent qu'en plus de transformer l'institution en un centre d'excellence reconnu au niveau régional, la subvention de l'ACBF a directement touché les bénéficiaires individuels et leurs familles. D'autres récipiendaires de la bourse ont exprimé le même sentiment. Les témoignages montrent comment le soutien de l'ACBF en faveur du renforcement des capacités a permis aux individus de tirer leur épingle du jeu, même pendant la crise au Zimbabwe (ACBF 2016).

En République centrafricaine, 15 des 16 agents formés à l'étranger dans le cadre d'un programme de Master sont retournés dans leur pays pour contribuer à l'amélioration de leurs organisations. Certains ont trouvé des emplois mieux rémunérés dans d'autres institutions publiques ou des projets de développement financés par des donateurs.

Au Burundi, le Programme de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation de la réduction de la pauvreté (PRIME) était le seul projet dont le principal objectif consistait à finaliser et à mettre en œuvre le Document de stratégie de réduction de la pauvreté. Son avantage réside dans: (1) la promotion de la participation des acteurs non étatiques à sa mise en œuvre, tout en promouvant un système de suivi et d'évaluation institutionnel efficace; (2) le renforcement des capacités humaines et institutionnelles, en particulier des acteurs du marché du travail, du secteur privé, de la société civile et des institutions de développement locales; (3) l'approfondissement de la recherche sur les causes de la pauvreté et les voies et moyens de la réduire; et (4) la promotion du partenariat avec d'autres partenaires techniques et financiers au Burundi dans le contexte de l'appropriation, de l'harmonisation et de l'alignement tel que préconisé par la Déclaration de Paris et d'Accra. De même, les programmes PRIME en Guinée, au Mali et en Sierra Leone ont largement contribué à la réalisation des projets de réduction de la pauvreté de ces pays.

Le projet de renforcement des capacités pour l'amélioration de la participation des Etats membres de la CEMAC au système commercial multilatéral, basé en République centrafricaine, a organisé de nombreux séminaires et ateliers

régionaux, sous-régionaux et nationaux qui ont connu la participation de 1.084 délégués, dont près de 24% de femmes. Les séminaires et ateliers ont permis de mieux comprendre le système commercial multilatéral de la zone CEMAC, contribuant ainsi à de meilleures négociations et à des modalités plus précises. Le Cameroun et le Gabon, qui ne font pas partie des Etats fragiles ont participé à certains séminaires et ateliers, ou en ont été des hôtes.

La deuxième réalisation de l'ACBF est le renforcement des capacités institutionnelles à travers l'équipement et d'autres moyens logistiques. A titre d'exemple, le projet de renforcement des capacités des femmes maliennes a acheté du matériel informatique destiné aux organisations féminines, leur facilitant ainsi l'accès à Internet. De nombreux autres projets comme le PGPE ont aussi tiré parti de la mise en place des laboratoires d'informatique et de l'acquisition des publications. Les rapports techniques comme les documents d'orientation et les documents de travail ont été produits par des organisations de la société civile (OSC) et les think tanks qui ont eu une influence directe ou indirecte sur l'élaboration des politiques nationales.

Le projet du WUA atteste de la valeur de l'appui institutionnel de l'ACBF. Au plus fort de la crise économique au Zimbabwe, la subvention de l'ACBF a permis à l'institution de se développer. Le WUA a pu améliorer l'exécution du programme et créer la première bibliothèque numérique e-Granary au Zimbabwe. En outre, le WUA a mis en place un centre d'apprentissage ouvert à distance qui a permis d'élargir la portée et la couverture de ses programmes. L'appui de l'ACBF a aussi permis au WUA de renforcer les capacités de sa faculté d'agriculture. Cette opération a permis à l'université de remporter 17 prix au salon de l'agriculture organisé en 2011 au Zimbabwe. En 2012, l'ACBF a octroyé au WUA la deuxième phase de sa subvention, visant à permettre à l'institution d'accroître davantage l'accès des femmes à l'université en établissant un centre régional sur les questions sexospécifiques à Marondera. La nouvelle subvention a permis au WUA de doubler le nombre des inscriptions et d'atteindre un taux d'obtention de diplôme de 95% (ACBF 2016).

La troisième priorité de l'ACBF a consisté à autonomiser les femmes à travers les programmes ciblés comme le projet de renforcement des capacités des Maliennes, le Zimbabwe Women's Resource Centre and Network et le WUA. Ces programmes ont contribué à la promotion des femmes et à la professionnalisation des organisations et associations féminines, bien que des améliorations soient encore possibles.

Quatrièmement, le projet de renforcement des capacités du secteur privé, des organisations de la société civile et des think tanks de certains Etats fragiles tels que le Burundi, la République démocratique du Congo, le Mali, la République du Congo et le Zimbabwe a favorisé le renforcement des capacités d'interface entre la société civile et le secteur privé, d'une part, et entre la société civile et le secteur public, d'autre part, en vue du dialogue politique, de l'élaboration des politiques, des synergies et du partenariat. Par exemple, l'appui de l'ACBF en matière de renforcement des capacités, en faveur du Zimbabwe Economic Policy Analysis Unit (ZEPARU) a favorisé l'élaboration des politiques fondées sur des données probantes. La première phase de la subvention de l'ACBF a permis au ZEPARU d'exécuter des programmes sur l'agriculture sous contrat, l'épargne, les investissements et le secteur productif et de mener des consultations pré et post-budgétaires avec le ministère des Finances. Certaines recommandations de ces études ont orienté l'élaboration des déclarations de politique monétaire et les examens de la politique budgétaire à mi-parcours. Des études plus récentes menées par le ZEPARU ont eu une influence sur l'étude gouvernementale relative à la politique du secteur minier, qui a abouti à l'élaboration d'un projet de politique minière. L'étude de ZEPARU intitulée «A Review of Zimbabwe's Optimum Future Currency Regime» a orienté l'adoption d'un système multidevises. Fort de l'appui de l'ACBF et d'autres partenaires, le ZEPARU est devenu une unité politique compétente et fiable, habilitée à convoquer les parties prenantes du gouvernement, du secteur privé et de la société civile, pour débattre des questions économiques (ACBF 2016).

Cinquièmement, l'ACBF a apporté du soutien aux organismes régionaux et sous-régionaux comme la zone CEMAC, l'Institut de gestion financière de langue portugaise pour les pays lusophones d'Afrique et l'Association des journalistes de l'Afrique de l'Ouest. Cette initiative a permis de renforcer les capacités d'interface entre les acteurs étatiques et non étatiques, afin qu'ils commencent à s'attaquer aux défis auxquels sont confrontées les Communautés économiques régionales (CER) lors de la mise en œuvre des stratégies de développement. Ces défis sont notamment, les contraintes financières, les structures et mandats de la dotation en personnel inadéquats, l'appartenance à plusieurs CER à la fois

(des 54 pays africains, seuls cinq sont membres d'une seule CER, alors que trois pays appartiennent à quatre CER); et les obstacles à la libre circulation des personnes, des biens, des services et des capitaux (ACBF 2017).

Sixièmement, les interventions de l'ACBF ont permis de produire et de diffuser les connaissances. Bien qu'une bonne partie ait été détruite dans les pays touchés par des conflits, de nouvelles informations et connaissances ont permis de relancer les programmes de reconstruction et de redressement. Outre le rapport 2011 sur les indicateurs de capacités en Afrique, axé sur le renforcement des capacités dans les Etats fragiles, des informations spécifiques à chaque pays ont été générées sur le processus budgétaire, les stratégies de réduction de la pauvreté et les réformes du secteur public. Les activités de l'ACBF ont aussi permis d'améliorer la qualité des documents publics qui perfectionnent l'élaboration des politiques publiques.

Impact

Le renforcement des capacités est un processus lent et à long terme. Par conséquent, les effets résultant de l'amélioration des aptitudes et compétences, ainsi que de la transmission des idées novatrices au personnel subordonné du fait de l'ACBF ne peuvent pas être adéquatement perçus dans la période limitée des interventions. La lenteur du renforcement des capacités est encore plus accentuée dans les Etats fragiles, où les infrastructures et les ressources humaines ont été détruites au cours de longues années de conflit et d'atrophie. En outre, l'insuffisance des ressources disponibles pour répondre aux besoins, souvent énormes, des 20 Etats défaillants d'Afrique, a donné lieu à des projets et interventions dispersés dans de nombreux secteurs nationaux. En conséquence, leurs impacts se faisaient difficilement ressentir, en particulier dans les domaines où se posaient des problèmes de viabilité.

Même lorsque l'impact du renforcement des capacités ne se fait pas ressentir, le changement de comportement peut le révéler. Par exemple, dans le cadre des projets à l'intention des femmes maliennes et zimbabwéennes, les échanges avec les bénéficiaires ont témoigné des changements de comportement dans la vie politique, la prise de parole en public, la confiance en soi et les échanges à travers le monde par l'accès à Internet. En ce qui concerne le projet de la CEMAC en Afrique centrale, les effets se manifestent au niveau: (1) du contrôle des mécanismes du commerce international et de l'économie mondiale, (2) de la CEMAC, (3) de l'intégration régionale et (4) des centres de référence de l'Organisation mondiale du commerce. Le projet a permis aux opérateurs économiques et aux agents du secteur privé des Etats membres de la CEMAC de mieux comprendre les accords de partenariat économique. Les séminaires et les ateliers de formation ont aussi permis aux agents des secteurs public et privé et aux membres de la société civile de mieux comprendre les obstacles régionaux et sous-régionaux au commerce. Le forum du projet a servi de plateforme d'échange d'expériences entre les opérateurs économiques régionaux et sous-régionaux.

Les interventions de l'ACBF ont permis d'améliorer la gestion de la dette, la gestion financière et macroéconomique des pays membres. Par exemple, l'appui de l'ACBF en faveur du Macroeconomic and Financial Management Institute (MEFMI) of Southern and Eastern Africa a abouti à la coordination efficace des politiques et à la cohérence macroéconomique, à des cadres juridiques et politiques fiables et adéquats pour les marchés intérieurs, ainsi qu'à la mise au point et à la mise à jour des stratégies à moyen terme de gestion de la dette des pays membres. Le MEFMI a aidé ses pays membres à développer et à déployer des outils et instruments tels que les modèles, les procédures et les manuels permettant de suivre et de gérer les fondamentaux macroéconomiques et les indicateurs financiers. Le MEFMI a aidé le Zimbabwe et d'autres pays comme le Botswana, la Namibie et le Swaziland à élaborer des modèles macroéconomiques et des indicateurs d'activités économiques, actuellement utilisés pour les prévisions macroéconomiques, et servant d'indicateurs de la performance économique à court et à moyen terme (ACBF 2016).

Au Zimbabwe, le MEFMI a joué un rôle déterminant dans les travaux quotidiens de la Banque centrale du Zimbabwe et de l'Unité de gestion de la dette. Bien qu'ils n'aient pas été quantifiés, les services de formation et d'appui du MEFMI ont été très efficaces dans l'aide apportée aux ministères aux ressources insuffisantes. Seize hommes et cinq femmes ont été formés à la gestion macroéconomique, à la gestion du secteur financier ou à la gestion de la dette. Certains stagiaires ont indiqué que la formation du MEFMI avait amélioré leurs compétences et leur avait aussi permis d'améliorer le

fonctionnement de leurs départements. Les rapports avec d'autres organisations bénéficiant du soutien financier de l'ACBF, telles que le ZEPARU, ont été aussi évidents lorsqu'en plus du soutien direct apporté par le MEFMI, les principaux produits du ZEPARU ont été utilisés par la Banque de réserve du Zimbabwe (ACBF, 2016).

Dans le même ordre d'idées, le PGPE en Côte d'Ivoire et en République démocratique du Congo et le PSMTF au Zimbabwe ont contribué à améliorer la qualité de la plupart des employés de niveau intermédiaire des secteurs public et privé et sont devenus des programmes de formation phares à l'intention de la plupart des agents du secteur public et des secteurs bancaire et financier en milieu de carrière. Les programmes ont permis aux participants d'acquérir de nouvelles aptitudes et compétences pour de meilleures performances sur les lieux de travail. Il ressort des observations des participants et de leurs superviseurs que les bénéficiaires de la formation sont devenus de meilleurs formateurs et assument des responsabilités supplémentaires après l'obtention de leur diplôme. Les participants sont devenus des formateurs. Ils transmettent des connaissances et des compétences à leurs subordonnés. Comme nous l'avons déjà indiqué, au Zimbabwe, le PSMTF est devenu très recherché dans le secteur public dont il a contribué à une gestion efficace. Il a bénéficié à 70 hommes et 78 femmes de 10 pays de l'Afrique australe et orientale (ACBF 2016). Cependant, il serait excessif d'affirmer que les aptitudes et les compétences acquises avaient un impact national.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS

Quelle formule a fonctionné ?

Les interventions sur mesure de renforcement des capacités de l'ACBF se sont relativement bien comportées en dépit des différents contextes spécifiques à chaque pays. Premièrement, les interventions ont contribué à l'élaboration efficace des politiques et à l'amélioration de la prestation du secteur public. Elles ont notamment contribué au renforcement des capacités des institutions partenaires. Elles ont entretenu et transformé les institutions partenaires des pays touchés par des conflits en entités pertinentes et efficaces. Elles ont aussi apporté du soutien aux ministères, départements et agences aux ressources insuffisantes et ont contribué au développement des compétences en ressources humaines dans les secteurs public et privé. Deuxièmement, les activités et interventions de l'ACBF ont renforcé l'inclusion et la participation des acteurs non étatiques, en particulier des femmes, au développement national et régional, dans un certain nombre de pays. A titre d'exemple, la subvention de l'ACBF en faveur du Zimbabwe Women's Resource Centre and Network (ZWRCN) a contribué à la réduction des inégalités entre les sexes et à la promotion des politiques sensibles au genre. La subvention en faveur du ZWRCN a permis d'appuyer le renforcement des capacités humaines, la recherche et les publications, la constitution des réseaux et des coalitions, ainsi que le renforcement des capacités institutionnelles. Elle a contribué à améliorer la qualité des débats sur les questions sexospécifiques et les finances publiques au parlement zimbabwéen et a permis de relever légèrement la participation des femmes à la préparation du budget, à la prise de décision et la formulation de la politique économique (ACBF 2016).

Quelles sont les innovations introduites?

La principale innovation de l'ACBF est la conception des interventions sur mesure, adaptées aux différents contextes des pays touchés par des conflits. Ce qui renforce l'idée selon laquelle il n'existe pas de stratégie de renforcement des capacités universelle, en particulier, des pays touchés par des conflits à différents stades de déficits et de demandes de capacités. L'adaptation de ses interventions a rendu l'appui institutionnel et technique de l'ACBF très utile aux partenaires, qui étaient à mesure d'offrir des produits et services de qualité à leurs clients, en dépit des difficultés qu'ils rencontraient. En outre, la proximité des bureaux et du personnel de l'ACBF a permis aux partenaires de disposer d'une réponse et d'un soutien rapides face aux problèmes de mise en œuvre. La participation des acteurs étatiques, des acteurs non étatiques, ainsi que des pays non touchés par des conflits, favorise l'adoption d'une approche globale en matière de renforcement des capacités. Ce qui a contribué à faciliter l'apprentissage et les meilleures pratiques entre les différents acteurs et les différents pays et à promouvoir l'appropriation locale et le partenariat régional.

Qu'est-ce qui n'a pas marché ?

En dépit des progrès accomplis, les interventions de l'ACBF ont été confrontées à de nombreux défis. D'abord, le déséquilibre entre les ressources financières limitées dont dispose l'ACBF et le nombre, la taille et les énormes déficits de capacité des pays touchés par des conflits. Cette situation s'est traduite par la non-intervention de l'ACBF dans deux pays, l'Angola et l'Erythrée, et le non achèvement du projet du Center for Analysis and Research on Public Policies.

Deuxièmement, le faible niveau d'engagement des gouvernements à soutenir les programmes de renforcement des capacités, à l'exception des pays appliquant des stratégies de réduction de la pauvreté - Burundi, Mali et Sierra Leone. Ce manque d'engagement a abouti à la réduction de la portée des projets ou à la menace sur leur durée et leur viabilité. Par conséquent, certains d'entre eux ont été interrompus. Par exemple, l'incapacité de la République centrafricaine à respecter ses engagements de contrepartie a limité les fonds alloués aux activités statistiques dans le cadre du Projet de renforcement des capacités en statistiques de la République centrafricaine.

Troisièmement, le risque de perte due à la mobilité des capacités nouvellement développées. Par exemple, en République centrafricaine, l'Institut centrafricain des Statistique, des Etudes économiques et sociales (ICASEES) a perdu des personnels qualifiés. Dans certains cas, les employés de certaines institutions se sont découragés à leur retour au pays après avoir suivi des programmes de formation. En Guinée-Bissau, un employé bénéficiaire d'un programme de résidence à l'étranger a été laissé «au placard» par le Projet national de renforcement des capacités - Cellule d'appui à la formation à son retour. Raison, son poste était occupé par une autre personne. Ces exemples illustrent la faiblesse des institutions publiques de ce pays, sans plan de carrière, de salaire ou d'avancement.

Quatrièmement, la faible capacité d'absorption des pays touchés par des conflits en matière de connaissances pour la croissance économique et le développement, c'est-à-dire, les «capacités pour intégrer les connaissances». Ce qui veut dire que «les pays à revenu intermédiaire doivent constituer une pépinière de main-d'œuvre qualifiée (y compris les entrepreneurs) de manière à pouvoir accélérer l'absorption du stock de connaissances existant» (Rostow, 1980). 267–77).¹⁸ La faible capacité d'absorption est due à la faiblesse des capacités institutionnelles et administratives, notamment des infrastructures matérielles non fonctionnelles, des systèmes de services sociaux non opérationnels et des crises prolongées qui sapent la base des connaissances des institutions internationales, de sorte que leur réintégration dans le pays devient incertaine. Cette variable contextuelle a retardé et a parfois tronqué les interventions de l'ACBF. Cinquièmement, l'instabilité économique, le manque de capacité, l'instabilité politique locale et la légitimité contestée de diverses institutions ont pesé sur les interventions de renforcement des capacités dans les Etats fragiles. Par exemple, le Projet national de renforcement des capacités - Cellule d'appui à la formation a été lancé à une période de transition politique très difficile en Guinée-Bissau, marquée par un conflit militaire et le départ des grands donateurs, des investisseurs étrangers et des personnels techniciens locaux. Cependant, la persistance du personnel initial a contribué à renforcer la stabilité et la performance du projet. L'engagement efficace et à long terme nécessite un haut degré de tolérance au risque.

Importants facteurs de réussite et d'échec

Les facteurs d'importance apparaissent en dehors du projet et au niveau du projet. En dehors du projet, le succès dépend des pays touchés par des conflits qui doivent offrir un environnement favorable en dépit des difficultés qu'ils rencontrent. Les gouvernements et les institutions qui accueillent et coordonnent les interventions étaient prêts à aider l'ACBF à réussir. En cas de problèmes, l'ACBF, le gouvernement et les institutions ont tenté de les résoudre à l'amiable. En outre, les ressources humaines étaient disposées à participer aux interventions de renforcement des capacités afin d'améliorer leur statut et les conditions de leur organisation.

18 Ce terme a beaucoup en commun avec la notion de capacité sociale dans le contexte des pays en développement, pour renforcer les capacités (comme les compétences techniques, les institutions et marchés financiers, la stabilité du gouvernement, l'honnêteté et la confiance) leur permettant de rattraper les économies plus développées (Abramovitz 1986; Lewandowski 2015). La capacité d'absorption faisait aussi largement référence à la capacité des pays en développement à absorber de nouveaux investissements (Adler 1965).

Les facteurs de réussite au niveau des projets dépendaient de mesures rigoureuses prises par l'ACBF, en matière de budget et des finances, de gouvernance et de gestion, ainsi que de mise en œuvre et de suivi. L'ACBF fournissait les ressources au projet à travers la méthode de réquisition. Le projet disposait d'un compte bancaire différent, géré par le comptable du projet. Les directives relatives aux approvisionnements, les directives de l'ACBF et les Normes internationales d'audit étaient respectées et les organisations préparaient les états financiers (comprenant les recettes et les dépenses) pour chaque exercice. Ce faisant, les secrétariats de projet en charge de l'administration quotidienne choisissaient les méthodes comptables appropriées, les appliquaient de manière cohérente, émettaient des jugements et faisaient des estimations raisonnables et prudentes. Les secrétariats tenaient aussi les registres comptables avec une précision raisonnable, protégeaient les actifs du projet et luttaien contre la fraude et d'autres irrégularités. Les fonds alloués par l'ACBF aux activités étaient décaissés conformément aux directives approuvées après l'accord de «non-objection» de l'ACBF.

La structure de gouvernance et de gestion du projet était composée du conseil d'administration de l'organisation, de l'ACBF, du comité de pilotage du projet et du secrétariat du projet. L'ACBF participait à la supervision, à l'évaluation et au suivi réguliers du projet et aidait le secrétariat du projet en matière d'établissement des rapports. L'utilisation des fonds pour les activités du projet est conditionnée par l'accord de « non-objection » de l'ACBF.

La mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des projets se faisaient conformément à un cadre de mesure des résultats et au plan de suivi et d'évaluation approuvés lors de l'évaluation du projet. Les instruments de suivi et de mise en œuvre des projets de renforcement des capacités comprenaient, entre autres:

- Un cadre de mesure des résultats modernisé.
- Un plan de travail et un budget annuels approuvés par le comité de pilotage du projet.
- Un tableau de suivi des indicateurs.
- Un rapport trimestriel de projet.
- Les indicateurs de l'Association régionale de développement international (RIDA) sur les enquêtes de satisfaction.
- La fiche de collecte des données RIDA.
- Un modèle d'histoires de réussite.
- Un plan d'approvisionnement basé sur les directives de l'ACBF.
- Un plan de suivi et d'évaluation présentant en détail les résultats attendus, les effets et les produits, les indicateurs, la définition des indicateurs, la base de référence, l'objectif, la source des données, la collecte des données, la fréquence et la responsabilité, ainsi que les principaux utilisateurs des informations.
- L'évaluation des projets par les participants ou les bénéficiaires.

Ces instruments contiennent des moyens conviviaux appropriés de vérification ou de suivi des progrès, des performances et de la réalisation des indicateurs.

En outre, les accords de subvention ont été signés dans le cadre de négociations entre l'ACBF et les institutions ou les gouvernements de l'Etat fragile. Ces négociations elles-mêmes nécessitaient que l'ACBF renforce les capacités des institutions et des gouvernements, à travers des réunions de production et de partage des connaissances.

Les autres facteurs étaient plutôt néfastes pour les interventions. Il s'agit notamment du problème de conceptualisation du projet. Par exemple, même si les organes de gouvernance du projet de Renforcement des capacités des organisations

de la société civile dans la prévention et la gestion des conflits en Afrique centrale (PREGESCO) de la République démocratique du Congo étaient fonctionnels, ils n'étaient pas équipés pour assurer le suivi et l'évaluation du projet, qui ne disposait pas de cadre de suivi formel, de plan, ou de ressources allouées. Loin de nous l'idée de minimiser la contribution de l'équipe de direction régionale et des coordinateurs nationaux du PREGESCO, dont le dynamisme a permis de renforcer les capacités des structures bénéficiaires, contribuant ainsi à la paix et à la stabilité de la sous-région et à la visibilité de l'ACBF et à la consolidation de la propre visibilité du PREGESCO dans cette sous-région.

L'autre facteur était l'apparente tension entre l'ACBF et certains comités de pilotage de projet, qui estimaient que la Fondation prenait trop de temps pour approuver les demandes. Ce retard selon eux, relevait de la micro-gestion. L'ACBF dans sa réponse a estimé qu'il ne s'agissait pas de la micro-gestion des projets, mais de la promotion de la diligence requise et de l'utilisation efficace des ressources.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Conclusion

Ce document a montré que le renforcement des capacités dans les pays touchés par des conflits est une tâche herculéenne en raison des énormes lacunes en matière de capacités résultant de plusieurs années de conflit, de délabrement et d'atrophie. Les pays touchés par des conflits sont confrontés au manque de capacités humaines, institutionnelles et de mise en œuvre. La restauration des infrastructures physiques, humaines et financières détruites prend beaucoup de temps. Mais dans les pays touchés par des conflits, l'ACBF a mis en œuvre des interventions de renforcement des capacités qui ont produits des résultats satisfaisants, en dépit des ressources inadéquates et d'une viabilité douteuse, du manque d'engagement de la plupart des gouvernements et d'un contexte différent selon les pays. Les interventions de l'ACBF ont contribué à l'élaboration efficace de politiques, à l'amélioration des performances du secteur public et au renforcement des capacités des institutions partenaires que la Fondation a entretenues et transformées en entités efficaces.

L'ACBF jouit d'une expérience de nombreuses années en matière de conception, de réalisation, de gestion et de suivi des interventions de renforcement des capacités, y compris dans les pays touchés par des conflits. L'évaluation des antécédents de l'ACBF en ce qui concerne les procédures de gestion de projet révèle des atouts indéniables, notamment une approche de sélection de projet axée sur la demande, qui encourage l'appropriation locale, et une perspective à long terme du renforcement des capacités. Les capacités de l'ACBF à « sortir des sentiers battus », à appuyer la recherche et à transférer les leçons apprises à travers l'expérimentation de nouvelles modalités d'intervention doivent être maintenues et renforcées.

Recommandations

Premièrement, les activités de renforcement des capacités prennent du temps pour produire des résultats. Bien que l'ACBF ait assuré un suivi régulier de ses interventions pour en garantir un impact rapide et efficace, le développement lui-même a une longue période de gestation. Par conséquent, les résultats et l'impact d'une intervention peuvent ne pas être perceptibles à court terme. Les efforts doivent être systématiques, soigneusement ciblés et soutenus sur une période de temps raisonnable pour produire les résultats escomptés.

Deuxièmement, l'évaluation des activités de renforcement des capacités dans les pays touchés par des conflits présente des risques inhérents, en particulier dans les environnements politiquement instables et les situations post-confliktuelles. Même en l'absence de résultats clairs, l'ACBF devra continuer à s'appuyer sur son expérience croissante et s'efforcer d'appliquer les meilleures pratiques, afin de minimiser les risques et garantir des mécanismes de contrôle adéquats pour ses interventions. Les réalisations durables à long terme sont possibles si des réformes plus profondes du

secteur public et de l'éducation sont entreprises dans les domaines juridique, institutionnel, financier et des ressources humaines, et si l'ACBF et d'autres donateurs continuent d'appuyer les efforts de développement économique et social des pays touchés par des conflits. L'éducation en particulier peut être l'un des instruments les plus importants et les plus stratégiques de la paix et de la réconciliation, et une véritable réforme du secteur de l'éducation est une nécessité impérieuse en raison de l'utilisation abusive des écoles pour véhiculer l'intolérance et la violence ethnique, au Rwanda par exemple.

Troisièmement, les capacités des principales institutions du secteur public, du secteur privé et de la société civile doivent continuer à faire l'objet de développement et de renforcement. Le renforcement et la rétention des capacités en ressources humaines à tous les niveaux constituent certains des défis les plus difficiles à relever pour les gouvernements post-conflits et leurs partenaires au développement. Pour que le développement soit efficace, les capacités de gestion des ressources humaines et institutionnelles du gouvernement, du secteur privé et de la société civile doivent être développées. Les capacités de développement doivent être complètes et durables pour répondre aux besoins particuliers des pays touchés par des conflits.

Quatrièmement, l'ACBF doit aider les pays touchés par des conflits à élaborer un cadre ou un plan national de renforcement des capacités explicite. Ce cadre ou ce plan permettra d'harmoniser les interventions de renforcement des capacités des donateurs, suscitera l'engagement des dirigeants politiques et bureaucratiques, servira de plate-forme pour une interface viable avec des acteurs non étatiques et encouragera les voix des citoyens à exiger la transparence et la reddition des comptes.

Cinquièmement, les pays touchés par des conflits sont confrontés à d'énormes lacunes sur le plan des ressources humaines et de leurs capacités de mise en œuvre, résultant des nombreuses années de conflit, de délabrement et d'atrophie. Pour que leur redressement soit possible, ils doivent impérativement mettre en pratique les recommandations suivantes:

- Faire preuve de compréhension du contexte spécifique ou de l'économie politique du pays. La stratégie d'engagement doit être basée sur la situation locale, les principaux acteurs politiques et une évaluation appropriée des risques. Les pays présentent d'importantes différences en termes de responsabilité gouvernementale, de capacités et de performances institutionnelles, d'environnement de sécurité politique et publique et d'engagement à progresser sur la voie d'une réforme crédible, avec des implications sur la portée et la nature des interventions de renforcement des capacités.
- Adopter une approche sur mesure ou axée sur la demande. Cette approche garantira l'appropriation locale, dans la mesure où les efforts seront alignés sur les priorités locales et où les acteurs nationaux pourront être à l'avant-garde du processus de redressement. Des approches uniformes à des situations très différentes sur le terrain n'ont souvent pas produit les résultats escomptés et, dans de nombreuses circonstances, ont constitué des obstacles à de possibles interventions appropriées et efficaces.
- Ajuster le rythme des interventions. Les contraintes de capacité locales doivent déterminer le rythme des activités et laisser du temps pour la production des résultats. Des projets de renforcement des capacités trop ambitieux peuvent être contre-productifs en suscitant des attentes irréalistes qui nuisent à la légitimité de l'institution de coordination et de l'Etat. Les interventions nécessitent une volonté politique dont la matérialisation peut prendre du temps.
- Passer en revue les interventions de renforcement des capacités des institutions comme l'ACBF. Une analyse globale couvrirait le temps nécessaire pour renforcer les capacités, surmonter la difficulté et la complexité du renforcement des capacités et saisir la portée du changement. Cet exercice d'inventaire permettra aux institutions d'adapter les résultats en fonction de leurs calendriers de programmation et d'intervention et de prévoir la nécessité d'apporter un soutien à moyen et à long terme aux interventions nécessitant une longue

période de mise en œuvre. Il permettra aussi aux institutions de renforcer les capacités locales nécessaires pour susciter un sentiment d'appropriation et d'engagement face aux tensions sporadiques entre les acteurs du renforcement des capacités extérieurs et locaux.

- Promouvoir l'intérêt et les activités de renforcement des capacités entre les acteurs du secteur privé et de la société civile. Ils ont l'habitude de revendiquer et de préconiser la transparence, la reddition des comptes et la probité, en particulier dans les communautés locales. Cependant, leur plaidoyer sera compromis s'ils sont affaiblis par des conflits ou cooptés par les gouvernements au pouvoir en raison de l'insuffisance des ressources provenant de sources indépendantes.
- Solliciter un soutien budgétaire adéquat du gouvernement central. Le renforcement des capacités coûte cher. Malheureusement, la plupart des gouvernements africains hésitent à y investir, étant donné qu'il est par nature intangible et les demandes de ressources concurrentielles peuvent être prioritaires.

RÉFÉRENCES

- Abramovitz, M. 1986. "Catching up, forging ahead and falling behind." *Journal of Economic History* 46: 386–406.
- ACBF (African Capacity Building Foundation). 2004. "Capacity building in Post-conflict Countries in Africa. A Summary of Lessons of Experience from Mozambique, Rwanda, Sierra Leone & Uganda." Occasional Paper No. 3. Harare, Zimbabwe.
- . 2011a. "Africa Capacity Indicators: Capacity Development for Fragile States." Harare, Zimbabwe.
- . 2011b. "MTR of the PSMTP-AU." Harare, Zimbabwe.
- . 2016. "Achievements and Impacts of ACBF's Capacity Building Interventions (1991–2015)." Harare, Zimbabwe.
- . 2017. "The ACBF Strategy for 2017–2021 on the theme "Skilled People and Strong Institutions Transforming Africa." Harare, Zimbabwe.
- Adler, J. 1965. *Absorptive Capacity and its Determinants*. Washington, DC: Brooking Institution.
- AfDB (African Development Bank). 2015. *Addressing Fragility and Building Resilience in Africa: The AfDB Group Strategy 2014–2019*. Abidjan, Côte d'Ivoire.
- . 2016. "Operational Guidelines for the Implementation of the Strategy for Addressing Fragility and Building Resilience in Africa and for the Transition Support Facility, Phase 2." Abidjan, Côte d'Ivoire.
- Ayee, J. R. A. 2011. "Social Inclusion and Service Delivery in a Fragile and Post-Conflict Environment in Africa." ACBF Occasional Paper No. 15. Harare, Zimbabwe: ACBF.
- Brinkerhoff, D. W. 2010. "Developing Capacity in Fragile States." *Public Administration and Development*, 30: 66–78.
- . 2011. "State Fragility and Governance: Conflict Mitigation and Subnational Perspectives." *Development Policy Review* 29 (2): 131–153.
- IMF (International Monetary Fund). 2015. *Building Resilience in Sub-Saharan Africa's Fragile States*. Washington, DC.
- . 2017. "The IMF and Fragile States." Issues paper for an evaluation by the Independent Evaluation Office, 25 July. Washington, DC.
- McCalla, A. F., and H. P. Binswanger-Mkhize. 2014. "Mid-Term Evaluation of the Collaborative Master of Science Program in Agricultural and Applied Economics (CMAAE) of the AERC." CMAAE Draft Report 24-04-2014. Nairobi: AERC.
- Lewandowski, M. S. 2015. "Capturing Absorptive Capacity: Concepts, Determinants, Measurement Modes and Role in Open Innovation." *International Journal of Management and Economics* 45 (January–March): 32–56.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 2015. *States of Fragility 2015: Meeting Post-2015 Ambitions*. Paris: OECD Publishing.
- Rondinelli, D. A. 2006. *Reforming Public Administration in Post-Conflict Societies: Implications for International Assistance*. PN-ADG326 (January). New York: USAID.
- Rostow, W. W. 1980. *Why the Poor get poor get Richer, and the Rich Slow Down: Essays in the Marshallian Long Period*. New York/London: MacMillan.
- United Nations. 2007. *The Challenges of Restoring Governance in Crisis and Post Conflict Countries*. ST/ESA/PAD/SER.E/101. New York: United Nations.
- UNECA (United Nations Economic Commission for Africa). 2012. *Fragile States and Development in West Africa*. Addis Ababa: UNECA.

Note pratique N° 4



AMELIORER L'ADOPTION DES POLITIQUES ÉCONOMIQUES EN AFRIQUE : LE RÔLE DES THINK TANKS



**Institut de recherche et d'analyse des politiques publiques du
Kenya (KIPPRA)**

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

L'ACBF a créé et soutenu de nombreux think tanks qui sont devenus des moteurs essentiels du discours et des débats sur les politiques économiques, ainsi que des canaux fiables d'assistance technique et de conseil aux parties prenantes tout au long de la chaîne de valeur de ces politiques. À ce jour, toutefois, il existe peu de publications sur l'expérience et les travaux précieux réalisés par les think tanks dans le but de soutenir et de contribuer à l'accroissement de l'adoption des politiques économiques. Il est donc crucial de documenter ce rôle, en accordant dans la même foulée, une attention particulière aux enseignements tirés.

Les conclusions montrent que le renforcement des capacités en Afrique est un processus de longue haleine qui nécessite un appui soutenu et un engagement de ressources prolongé. Plusieurs enseignements peuvent être tirés de la mise en œuvre par l'ACBF des interventions de renforcement des capacités en vue de la formulation et de l'analyse des politiques économiques sur le continent. Ces enseignements touchent plusieurs aspects qui vont de la conception de projets à la viabilité, en passant par la gouvernance, la coordination, le suivi et l'apprentissage, les partenariats, les réseaux et la gestion des risques.

Les conclusions montrent clairement que pour obtenir une pertinence et une adoption accrues des politiques économiques, il faut un engagement soutenu des acteurs publics et non étatiques. Quand l'engagement se fonde sur des preuves bien documentées, il se transforme en une relation solide qui oriente des politiques mutuellement bénéfiques pour les acteurs et les citoyens. Les principaux responsables gouvernementaux ont souvent demandé aux think tanks appuyés par l'ACBF de participer au débat sur les politiques économiques, ou d'en prendre les devants, à travers le développement de la recherche sur ce thème et la diffusion des résultats de recherche.

La recommandation clé de la présente Note pratique est que les think tanks ont besoin de soutien continu, en particulier en ce qui concerne le financement de base, afin de pouvoir continuer à fournir des preuves générées de manière indépendante en faveur des politiques économiques. Cela nécessitera, de la part des think tanks, la production soutenue de résultats de haute qualité basés sur des preuves ; la fourniture de produits opportuns et pertinents en faveur des politiques publiques sous une forme facilement compréhensible par les décideurs en charge de l'élaboration desdites politiques ; et l'assurance qu'ils sont proches de ceux qui exploiteront les résultats de leurs recherches (ou maintiennent avec eux des liens forts). D'autre part, les parties prenantes doivent s'appuyer sur les preuves générées par les think tanks pour mener le plaidoyer et travailler en vue de la formulation des politiques économiques, tout en fournissant sans cesse des retours d'information sur les domaines à améliorer.

INTRODUCTION

La vision de l'Agenda 2063 de l'Union africaine pour *l'Afrique que nous voulons bâtir* est un continent moderne, prospère et exempt de pauvreté; où la sécurité alimentaire est assurée; où les citoyens sont bien éduqués; un continent en plein essor grâce à une activité économique soutenue par des infrastructures modernes de transport, de TIC et d'énergie; une Afrique avec des économies structurellement transformées qui créent des emplois décents et des opportunités économiques pour tous; des économies pacifiques et résilientes au changement climatique, une Afrique où règne la bonne gouvernance, où prospèrent le commerce et les investissements entre les États et les blocs régionaux dans un espace démocratique élargi.. Bien que l'Afrique soit en mesure de réaliser tout son potentiel en matière de développement, les capacités représentent un facteur essentiel pour la réussite de la mise en œuvre de l'Agenda 2063. Malheureusement ces capacités, surtout humaines, sont limitées, en particulier dans le secteur public.

Vu la nécessité de s'attaquer aux problèmes de capacités de l'Afrique, la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) a été créée en 1991 dans le but d'investir dans les capacités humaines et institutionnelles locales. En particulier, l'ACBF s'est largement concentrée sur l'amélioration de la qualité et de la pertinence des politiques économiques par le renforcement de la recherche axée sur ces politiques sur la base de données probantes. Dans cet effort, elle a cherché à impliquer les acteurs gouvernementaux et non étatiques; et à améliorer les compétences institutionnelles et humaines des centres en charge des politiques économiques et des think tanks afin de soutenir efficacement les processus en matière de politiques publiques.

L'accent a été mis de plus en plus sur le renforcement des capacités des think tanks, des réseaux, des décideurs en charge de l'élaboration des politiques publiques et des donateurs pour générer des preuves basées sur la recherche. Par la suite, cette approche s'est révélée essentielle pour le développement (Nuyens, 2005).

L'ACBF a soutenu plus de 41 think tanks qui sont devenus des moteurs essentiels du discours et des débats sur les politiques économiques, ainsi que des canaux fiables d'assistance technique et de conseil aux parties prenantes tout au long de la chaîne de valeur de ces politiques. À ce jour, toutefois, il existe peu de publications sur l'expérience et les travaux précieux réalisés par les think tanks dans le but de soutenir et de contribuer à l'accroissement de l'adoption des politiques économiques. Il est donc crucial de documenter ce rôle, en accordant dans la même foulée, une attention particulière aux enseignements tirés.

En effet, il est essentiel d'évaluer et de documenter les enseignements tirés du renforcement des capacités des think tanks en Afrique et du rôle qu'ils ont joué pour faciliter la compréhension et soutenir l'adoption de ces politiques au fil des ans. Ceci permet de comprendre ce qui a fonctionné et d'aider à la conception d'interventions de renforcement des capacités innovantes, axées sur des objectifs précis, et susceptibles de soutenir durablement le programme de transformation socio-économique de l'Afrique.

Portée des Notes pratique : Pour préparer cette Note, il a fallu passer en revue et analyser les divers rapports fournis par l'ACBF, tels que les rapports à mi-parcours et les rapports de fin d'exécution des programmes et des institutions soutenus au cours des 26 dernières années, exploiter aussi la littérature disponible ; et rédiger la Note pratique sur la base de la revue et de l'analyse des informations fournies. L'ACBF et la Banque mondiale ont fourni des informations et des orientations pertinentes pour la rédaction de cette Note pratique.

Au total, 68 rapports ont été passés en revue (voir les références). Parmi ces rapports, 16 provenaient des Conseils de l'ACBF, 25 des think tanks et centres de politiques économiques appuyés par l'ACBF (sur un total de 41 qui bénéficiaient d'un appui, soit 61%); 9 des programmes/institutions de formation; 5 des organisations de la société civile (OSC), 11 des programmes de renforcement des capacités du secteur public; 2 des organisations multilatérales/d'octroi de dons. En raison du manque de temps, les entretiens avec des informateurs clés ont été très limités.

CONTEXTE: LES THINK TANKS EN AFRIQUE ET L'ACCROISSEMENT DE L'ADOPTION DES POLITIQUES ÉCONOMIQUES

Think tanks d'Afrique et environnement opérationnel

L'Afrique est aujourd'hui à un stade critique de son développement. Au cours des deux dernières décennies, le continent a connu une transformation majeure de la croissance économique, des politiques économiques saines et des réformes qui améliorent les institutions et la gouvernance. Le continent a également connu un essor novateur dans l'utilisation innovante des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour les services financiers et les transferts d'argent par téléphone mobile et leurs produits connexes. Malgré ces progrès, les pays africains doivent encore faire face à de nombreux défis macroéconomiques, socioculturels, politiques, sécuritaires et environnementaux. Relever les défis persistents en matière de politiques économiques tels que le chômage croissant des jeunes, le développement du leadership et des compétences critiques, le changement de mentalité, la création d'un environnement favorable au développement du secteur privé et la mise en place ou le renforcement des institutions clés demeure une priorité (ACBF 2016).

En tant que tels, les think tanks d'Afrique ont un rôle crucial à jouer pour aider les pays africains à résoudre les problèmes de développement. Ils doivent le faire en apportant leur soutien à la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques publiques fondés sur des preuves, aux activités de renforcement des capacités pour les acteurs étatiques et non étatiques, et en fournissant des plateformes pour l'engagement, le dialogue et le plaidoyer des parties prenantes. Pour qu'ils puissent s'acquitter de leur mandat, un environnement institutionnel favorable et un leadership transformateur dans les secteurs tant étatiques que non étatiques sont nécessaires.

Les capacités humaines limitées, en particulier au sein des institutions gouvernementales, combinées à l'utilisation tout aussi limitée des conseils basés sur des preuves prodigués par les décideurs en charge de l'élaboration des politiques économiques, continuent d'être un frein à la mise en œuvre d'interventions appropriées et opportunes et à l'adoption d'approches favorables à la croissance durable. Les centres en charge des politiques économiques et les think tanks sur le continent sont intervenus pour aider les gouvernements à élaborer des politiques fondées sur des données factuelles, mais ils sont également confrontés à leurs propres défis, notamment un financement inadéquat, des capacités institutionnelles sous-développées et des environnements pas suffisamment favorables. Les centres en charge des politiques économiques et les think tanks appuyés par l'ACBF ont des niveaux de maturité variés et évoluent dans des contextes nationaux différents. Par conséquent, relever les défis auxquels ils sont confrontés est une stratégie clé pour catalyser l'élaboration d'une politique économique et d'un développement économique sains en Afrique (Dalberg 2013).

Définir «l'accroissement de l'adoption des politiques économiques»

Grâce à ses interventions sur près de trois décennies, l'ACBF a soutenu le renforcement des capacités du secteur public africain en investissant dans des think tanks et des instituts de recherche et d'analyse des politiques économiques, des instituts de formation, des centres en charge de politiques économiques et d'autres initiatives de renforcement des capacités. Les think tanks, à leur tour, favorisent l'adoption des politiques en aidant les décideurs à formuler des politiques fondées sur des données factuelles qui constituent les fondements de la transformation des économies en Afrique. Ils soutiennent également les acteurs non étatiques dans le but de renforcer leur participation au processus relatifs aux politiques économiques en:

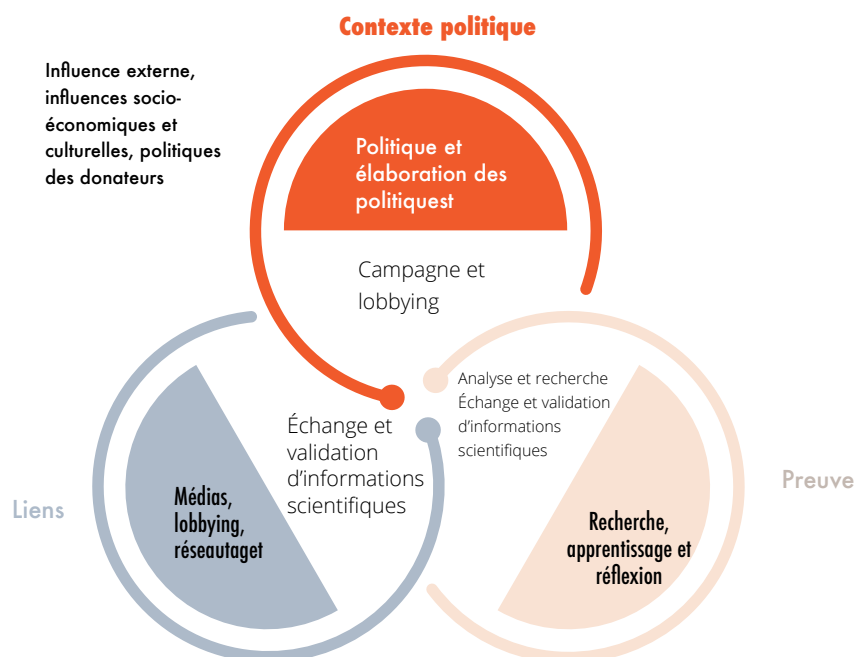
- Réunissant les acteurs qui exercent un mandat dans le domaine des politiques économiques pour débattre des questions émergentes en matière de politique économique et de développement.
- Intensifiant la sensibilisation des principaux acteurs du secteur des politiques publiques, à travers des forums tels que les tables rondes, les ateliers de diffusion, les séminaires et les conférences.

- Équipant ceux qui travaillent sur les questions de politiques économiques par une formation adaptée qui cible des parties prenantes spécifiques dans le processus d'élaboration des politiques publiques.

Différents facteurs influencent toutefois l'adoption des politiques économiques, comme l'illustre le cadre de recherche et des politiques dans le développement (RAPID) (figure 1). Il est important de noter que le processus d'élaboration des politiques publiques comprend plusieurs acteurs et processus qui sont fortement interconnectés et qu'un blocage à tout moment pourrait avoir une influence sur la rapidité avec laquelle les politiques publiques sont formulées et sur l'adhésion à ces politiques-là. Par exemple, les quatre grands domaines interdépendants sont les suivants :

- Le contexte (y compris la politique et les institutions impliquées dans l'élaboration des politiques économiques).
- Les preuves (qualité de la recherche, crédibilité du chercheur et formulation des messages émanant des centres en charge des politiques économiques et des think tanks).
- Les liens (entre les chercheurs/les centres en charge des politiques, les think tanks et les communautés de décideurs formels ou informels en charge des politiques publiques, le rôle des intermédiaires, les réseaux et les stratégies pour battre campagne).
- Les influences externes (y compris le rôle des donateurs, des organismes de financement, les discours internationaux, les chocs politiques ou économiques mondiaux et les influences socio-économiques et culturelles).

Figure 1 Les parties prenantes dans le processus d'élaboration des politiques publiques (le cadre RAPID)



Source: Start et Hovland 2004; Court et al. 2004.

Soutenir le processus législatif

Les parlements, au niveau du contexte politique, débattent d'un grand éventail de questions de politiques publiques. Ils sont censés examiner les documents de politiques économiques, mais dans certains cas, les compétences spécialisées nécessaires leur font défaut. Dans certains pays, les organisations de la société civile (OSC) jouent un rôle important en fournissant aux législateurs individuels et aux comités législatifs les contributions d'experts indispensables pour éclairer les débats parlementaires (Mandaville 2004). Par exemple, les OSC de Tanzanie ont organisé des ateliers de formation ciblés et des retraites à l'intention des commissions parlementaires sélectionnées, ainsi que des expositions à l'Assemblée nationale pour sensibiliser les parlementaires aux grands problèmes de politique sociale.

Encadré 1 Renforcement des capacités de l'Assemblée nationale du Bénin

L'ACBF a aidé le gouvernement béninois à créer une Cellule d'analyse de la politique de développement de l'Assemblée nationale (CAPAN). Il s'agit d'un think tank qui renforce les capacités des parlementaires, des responsables gouvernementaux et du personnel parlementaire, de la société civile et des assistants de comités sur les cycles budgétaires, les analyses et les fonctions législatives (élaboration de projets de loi, politiques monétaires et fiscales, par exemple). Cette initiative a permis de transformer le parlement béninois en une assemblée législative bien informée sur le processus des politiques publiques, ce qui a amélioré les débats, les décisions et les résultats. Après avoir connu du succès dans son propre parlement au Bénin, le CAPAN a également encouragé la participation du public et aidé à partager des expériences et à apprendre avec d'autres parlements de la sous-région, y compris le celui du Mali.

Grâce à l'appui de l'ACBF, la *Coordinating Assembly of Non-Governmental Organizations in Swaziland* (CANGO) (Assemblée de coordination des organisations non gouvernementales du Swaziland) a renforcé ses capacités institutionnelles et humaines afin de permettre à la société civile de contribuer à l'élaboration de politiques et de programmes visant à éliminer la pauvreté et à améliorer la qualité et la quantité des ressources allouées aux personnes pauvres dans le cadre du budget national. Comme couronnement de cet effort, CANGO s'est associée en 2006 au gouvernement pour élaborer la politique du pays en matière d'ONG. Les OSC jouent également un rôle clé dans le lobbying en faveur du changement et de la législation visant à créer l'équité et à faire profiter les membres les moins privilégiés de la société. De plus, les OSC jouent un rôle crucial en soutenant les forums de participation publique au niveau des comités. Les instances fédératives du secteur privé jouent également un rôle crucial dans la formulation et la mise en œuvre des politiques, comme le prouve la *Kenya Private Sector Alliance* (KEPSA) (Alliance du secteur privé du Kenya). KEPSA a été créée à la suite d'un programme d'environnement commercial favorable mis en œuvre par KIPPRA (Seck 2011).

Les instituts appuyés par l'ACBF ont également joué un rôle important en influençant les politiques publiques à travers leurs contributions à l'élaboration de plans de développement, aux services de conseil et d'assistance technique et aux activités de recherche. Parmi ceux-ci, citons : l'*Ethiopian Development Research Institute* (EDRI; voir encadré 2) (Institut éthiopien de recherche sur le développement), qui a créé l'*Ethiopian Commodities Exchange* ; La Cellule d'Analyse des Politiques Économiques du CIRES en Côte d'Ivoire, qui a joué un rôle particulièrement déterminant dans la restructuration

du secteur du cacao, et l'*Institute for Policy Analysis and Research* (IPAR) (Institut d'analyse et de recherche des politiques publiques) au Rwanda et son action en faveur de la réforme du code de l'impôt sur l'investissement.. Grâce à l'appui de l'ACBF, la Cellule de recherche et d'analyse des politiques économiques du Zimbabwe (ZEPARU) a amélioré l'adoption des politiques publiques au Zimbabwe en élaborant un document d'orientation sur les zones économiques spéciales, un autre sur les chaînes de valeur agricoles; et en menant des recherches macroéconomiques qui interpellent le ministère des finances lors de la préparation du budget. L'Institut de recherche et d'analyse des politiques publiques du Kenya est en mesure d'amener l'opinion à soutenir des questions clés de politiques économiques en raison de sa visibilité et de sa crédibilité (Dalberg 2013).

Encadré 2: Transformer l'agriculture en Éthiopie grâce à la recherche crédible d'EDRI

Les recherches de l'Institut éthiopien de recherche pour le développement (EDRI) financées par l'ACBF et ses recommandations, ont permis au gouvernement éthiopien de créer la Bourse éthiopienne des produits de base (ECX), première initiative de ce genre en Afrique. ECX est un marché organisé, où acheteurs et vendeurs se rencontrent pour échanger, avec l'assurance de la qualité, de la quantité, du paiement et de la livraison. Il a ouvert ses portes en avril 2008 avec la vision de transformer le secteur agricole traditionnel de l'Éthiopie en un secteur dynamique. ECX a été créé en tant que nouvel «écosystème» de marché destiné à desservir l'ensemble de la chaîne de valeur du secteur agricole, tout en apportant un soutien aux industries liées tels que le transport et la logistique, les secteurs des services bancaires et financiers. En tant que bourse nationale de plusieurs produits de base, ECX garantit des services de marché sûrs et à faible coût qui profiteront à tous les acteurs du marché agricole et à ses membres pour leur permettre de participer à des échanges commerciaux équitables. EDRI a été créé en 1999 par le gouvernement éthiopien avec le soutien de l'ACBF dans le but de renforcer les capacités humaines et institutionnelles, les programmes de recherche, la diffusion des informations et les activités de mise en réseau.

Lorsque des recherches crédibles et de bons chercheurs dans les centres en charge des politiques et les think tanks côtoient les législateurs, ceci peut contribuer à améliorer la passerelle entre la recherche et la législation (Basil, 2011). La crédibilité de la recherche sur les politiques publiques est renforcée lorsque les décideurs se rendent compte de l'indépendance des centres en charge desdites politiques ou des think tanks. Pour accroître leur pertinence et le niveau d'adoption de leurs résultats, il est également nécessaire que les chercheurs déploient des efforts soutenus pour impliquer les acteurs des secteurs public et privé. Ceci permettra de développer des relations basées sur la confiance et la fiabilité afin de produire des résultats de qualité pouvant orienter tout débat qui s'impose sur les politiques publiques. Les think tanks appuyés par l'ACBF ont souvent été invités par les principaux responsables gouvernementaux à participer au discours sur les politiques publiques, ou à le diriger, à travers la recherche sur ces politiques et la diffusion des résultats. Par exemple, l'Institut de recherche et d'analyse des politiques publiques du Kenya (KIPPRA) a été autorisé par la Communications Commission (Commission des communications) du Kenya à mener une étude sur l'impact de la concurrence dans le marché de la téléphonie mobile sur le secteur des télécommunications et la macroéconomie au Kenya (encadré 3). À la demande du gouvernement, BIDPA a également entrepris plusieurs évaluations sur divers sujets, notamment une étude sur la politique d'aide financière, une revue de la politique de développement rural du Botswana et une évaluation du secteur agricole, qui ont tous abouti à des modifications en matière de politiques visant à renforcer encore l'économie et les perspectives de développement économique.

Encadré 3: Améliorer l'adoption des politiques publiques au Kenya grâce à des recherches crédibles

À la suite d'une étude nationale sur les écarts de salaire entre les secteurs public et privé au Kenya menée en février 2013 par l'Institut de recherche et d'analyse des politiques publiques du Kenya (KIPPRA), l'un des think tanks affiliés au gouvernement appuyé par l'ACBF, le gouvernement a mis en pratique les recommandations en restructurant les salaires et les indemnités des employés de la fonction publique. Dans une autre étude, en 2015, le gouvernement national a demandé à KIPPRA d'évaluer les progrès accomplis dans la réalisation du Document parlementaire n° 8 de 2013 sur les valeurs et principes nationaux de la gouvernance. Ce document fournit de grandes orientations au gouvernement, aux acteurs non étatiques et aux citoyens pour élaborer des plans d'action afin d'intégrer les valeurs et les principes nationaux de gouvernance, conformément à l'article 10 de la Constitution du Kenya (2010).

Recherche fondée sur des preuves pour des choix stratégiques au Kenya

Le gouvernement du Kenya devait décider en connaissance de cause s'il convenait ou non de signer les accords de partenariat économique (APE) avec l'Union européenne (UE). En janvier 2014, le gouvernement a demandé à KIPPRA, l'un des projets appuyés par l'ACBF, de mener une analyse des implications économiques des APE afin de lui permettre de prendre une décision en toute connaissance de cause. Le gouvernement a été en mesure de prendre une décision et a finalement paraphé les APE sur la base des conclusions de l'étude menée par KIPPRA. La signature de l'accord a permis aux exportations kényanes d'entrer sur les marchés de l'UE sans aucune taxe, ce qui a constitué un énorme soulagement pour les exportateurs kényans (voir: <http://www.trademarka.com/relief-for-exporters-as-kenya-signs-new-trade-deal-with-eu/>).

ANALYSE DES PRINCIPAUX DOMAINES D'APPUI DE L'ACBF

Au cours des 27 dernières années, l'ACBF a fourni un appui aux centres en charge des politiques et aux think tanks visant à: renforcer les compétences institutionnelles et humaines des centres en charge des politiques et des think tanks, ainsi que des décideurs en charge de l'élaboration des politiques publiques et d'autres acteurs non étatiques, afin d'appuyer efficacement les processus en matière de politiques, d'améliorer la qualité et la pertinence de la recherche sur les politiques économiques et de renforcer l'engagement en matière de politiques des acteurs gouvernementaux et non étatiques, et en ce qui concerne l'utilisation des produits et services en matière de politiques.

Améliorer les compétences institutionnelles et humaines des centres en charge des politiques et des think tanks

Portée, objectifs et stratégies

Pour renforcer les compétences institutionnelles et humaines, les institutions ont sollicité l'appui de l'ACBF principalement pour le perfectionnement du personnel par le recrutement, la formation du personnel, l'octroi de bourses, la mise au point de programmes d'apprentissage et la viabilité institutionnelle. Les stratégies utilisées par les institutions soutenues par l'ACBF variaient selon le type d'institution. Elles étaient les suivantes: des approches de formation universitaire comprenant des programmes de doctorat PhD et de master et des cours de courte durée; l'apprentissage par l'expérience lors des voyages d'étude; le transfert de compétences par le biais de recrutement, de bourses d'études, de mentorat, d'ateliers, de tables rondes, de conférences et de groupes de travail; le développement institutionnel par la création d'associations de membres, de comités, de forums, de plateformes et de réseaux qui favorisent la production et la diffusion des connaissances; et des connaissances de niveau supérieur ainsi que des outils et infrastructures d'enseignement (voir l'annexe 3 pour plus de détails).

Résultats, produits et impacts

L'appui fourni par l'ACBF a permis aux centres en charge des politiques et aux think tanks de recruter et de former du personnel, de nouer des partenariats avec d'autres institutions, de traiter des questions de politique économique cruciales, de participer activement au discours sur la politique économique, de mettre au point des produits et d'assurer des services de qualité, qui répondent dans la plupart des cas aux besoins des parties prenantes externes.

Les résultats des initiatives de renforcement des capacités institutionnelles et humaines des think tanks et des centres en charge des politiques se situent à trois niveaux: ceux qui s'adressent aux think tanks et centres en charge des politiques en tant qu'institutions, ceux qui s'adressent au personnel et ceux qui concernent les instituts de formation/l'université. Les institutions ont signalé une amélioration des capacités institutionnelles, notamment une croissance institutionnelle, grâce au recrutement du personnel technique et administratif nécessaire. La croissance s'est parfois réalisée par l'établissement et le renforcement de résumés, de réseaux, de dépôts, de plates-formes et de forums destinés à promouvoir la production et la diffusion¹⁹ des connaissances.

Parmi les autres résultats institutionnels, il convient de citer l'augmentation de la demande de services par le gouvernement et le renforcement des capacités de production des ressources propres, ce qui a amélioré la performance et la visibilité de plusieurs institutions. Les think tanks, dotés de capacités institutionnelles et humaines renforcées, sont souvent invités par les principaux responsables gouvernementaux à participer au discours sur les politiques publiques, ou à le diriger, à travers le développement de la recherche sur lesdites politiques et la diffusion des résultats. Par exemple, l'Institut de recherche et d'analyse des politiques publiques du Kenya (KIPPRA) a été autorisé par la *Communications Commission* (Commission des communications) du Kenya à mener une étude sur l'impact de la concurrence dans le marché de la téléphonie mobile sur le secteur des télécommunications et la macroéconomie au Kenya. À la demande du gouvernement, BIDPA a également entrepris plusieurs revues sur divers sujets, notamment une étude sur la politique d'aide financière, une revue de la politique du développement rural du Botswana et une évaluation du secteur agricole,

¹⁹ Ceci inclut: *Economy of Ghana Network* (Réseau de l'économie du Ghana), *Economic Policy Research Network* (Réseau de recherche sur les politiques économiques); le Réseau d'analyse des politiques en matière d'alimentation, d'agriculture et de ressources naturelles; le *Zimbabwe Women's Resource Centre and Network* (Réseau et centre de ressources des femmes du Zimbabwe); le Réseau des programmes de formation en gestion du secteur public en Afrique; le Forum parlementaire de la SADC; le *Gambia Social Forum* (Forum social de Gambie); les Forums du gouvernement sur diverses questions; les Comités des Parlements panafricains et les Comités d'action communautaire contre le SIDA.

qui ont tous abouti à des modifications en matière de politiques publiques visant à renforcer encore l'économie et les perspectives de développement économique (Dalberg 2013).

Les institutions qui assurent le renforcement des capacités, en particulier les universités, ont également enregistré des gains avec des preuves d'amélioration de la qualité de l'enseignement, des techniques, des méthodologies et de l'apprentissage. La *Kenya School of Monetary Studies* (KSMS) (École d'études monétaires du Kenya), l'Université des femmes en Afrique et le *Gambia Integrated Capacity Building Project* (GICAP) (Projet intégré de renforcement des capacités de Gambie) ont renforcé leurs capacités en matière de bibliothèques; le programme de formation en gestion du secteur public d'*Africa University* (PSMTP-AU) et de l'Institut de gestion et d'administration publique du Ghana (GIMPA) a acquis du matériel de formation. Comme indiqué dans le «*Rapport d'évaluation indépendante des programmes de formation soutenus par l'ACBF (2011)*», ceci avait contribué à accroître la demande de formation soutenue par l'ACBF. Dans certains cas, cette demande était accompagnée d'une augmentation du nombre de bénéficiaires des initiatives de renforcement des capacités. Cette demande élevée et croissante de renforcement des capacités, en particulier de la formation diplômante, résultait des possibilités de bourses d'études; de la haute qualité des diplômes; de la valeur des compétences et des connaissances du point de vue professionnel et de l'emploi.

Au niveau individuel, le renforcement des capacités du personnel des think tanks a contribué à améliorer le développement des connaissances et des compétences; les aptitudes en matière de recherche et d'analyse, les connaissances analytiques, de rédaction de rapports, d'innovation et de mise en réseau des bénéficiaires. Cela a également contribué à une meilleure compréhension des politiques gouvernementales et des processus d'élaboration des politiques publiques, à une augmentation des résultats de recherche, à l'élaboration éclairée des politiques publiques, à la progression dans la carrière et à la capacité d'assumer des tâches supplémentaires avec davantage de compétence.

Défis rencontrés

Capacités en ressources humaines: Plusieurs institutions bénéficiaires s'étaient auparavant trouvés dans l'impossibilité d'attirer, de recruter et de fidéliser le personnel professionnel de grande qualité nécessaire, en partie à cause de la difficulté de trouver des sources de financement fiables, ce qui a affecté l'ensemble des éléments du traitement salarial. Le rythme élevé de rotation du personnel, accompagné de retards dans le recrutement, a entraîné des retards dans la mise en œuvre des activités prévues du projet. Ce défi a été souligné par un certain nombre d'institutions appuyées par l'ACBF, notamment KIPRA, l'Université des femmes en Afrique, le *Non-Governmental Organisations Coordinating Council* (NGOCC) (Conseil de coordination des organisations non gouvernementales) et le *Zimbabwe Women's Resource Centre and Network* (ZWRN) (Centre et réseau de ressources pour les femmes du Zimbabwe). La forte rotation du personnel qui, suite au renforcement de ses capacités, a bénéficié d'opportunités plus lucratives dans d'autres institutions, a freiné le transfert de connaissances en limitant la transmission ultérieure des connaissances acquises.

Dans certains cas, les projets ont recruté du personnel de recherche de bas calibre à la place d'experts (comme au Parlement panafricain), de sorte que les résultats de recherche n'étaient pas suffisamment analytiques. Dans d'autres cas, les think tanks ont eu recours à des consultants externes, ce qui a contribué à retarder les résultats de recherche, car ces consultants ont mis beaucoup de temps à se familiariser avec la nature du travail et le contexte du pays.

D'autres contraintes se sont manifestées au niveau des ressources humaines avec des retards enregistrés dans la mise en place du bureau d'exécution du projet, comme dans le cas de CAPAN ; du recrutement du personnel (comme l'a expérimenté le Programme de renforcement des capacités et d'appui institutionnel de la Commission de l'Union africaine (UA-CAP) et PAP) ; de la validation et de la nomination d'autres membres des organes de direction tels que les comités techniques et de liaison du CAPAN.

Conception, mise en œuvre, suivi et évaluation: Plusieurs programmes appuyés par l'ACBF ont connu des faiblesses en matière de conception, de mise en œuvre, de suivi et de présentation des rapports, ce qui a réduit la rapidité de mise en œuvre et le niveau de réalisation des résultats. Certaines institutions bénéficiaires ont estimé que les processus de présentation des rapports et ceux d'approvisionnement de l'ACBF étaient rigides et donc difficiles à respecter. En outre,

dans certains cas, l'institution appuyée par l'ACBF n'a pas été en mesure de régler certaines questions sans recourir à l'ACBF, ce qui a entraîné des retards inutiles et évitables dans la mise en œuvre.

L'accord de don de l'ACBF prévoyait bien la création d'un cadre et d'une unité de suivi-évaluation avec les institutions, mais la plupart des institutions bénéficiaires ont eu des difficultés à s'y conformer. Il en est résulté une conception de projet médiocre et une planification de travail insuffisante qui se sont traduites par une synchronisation inadéquate entre les activités et le budget de l'accord de don.

En raison de la faiblesse de la coordination entre les donateurs, le concept de panier commun ne s'est pas concrétisé, dans la mesure où chaque donateur administrait son propre budget de manière indépendante. Dans d'autres cas, le rôle que devait jouer chaque partenaire financier dans le projet n'était pas clair dès le début. Dans d'autres cas encore, notamment celui de l'*Association of Non-Governmental Organizations* (TANGO) (Association des organisations non gouvernementales) et du *Uganda Country Capacity Building Program* (UCCBP) (Programme pays de renforcement des capacités de l'Ouganda), la conception du projet était trop ambitieuse au point qu'il devenait de plus en plus difficile de recruter du personnel qualifié pour exécuter les activités, ce qui a entraîné des retards dans l'exécution.

Structure de gouvernance: Le conflit de leadership qui a touché certaines institutions bénéficiaires a dissipé l'énergie productive qu'il fallait pour le renforcement des capacités internes nécessaires à la réalisation efficace des objectifs du projet. Cela a privé les responsables de projet de la capacité d'identifier, de surveiller et de gérer les risques.

Financement et décaissement des fonds: Un financement de base inadéquat constitue un défi qui peut affecter la capacité d'une institution à recruter et à conserver les principaux cadres. Par exemple, lorsque des arrangements en vue d'un cofinancement n'ont pas abouti, le *Centre for Policy Analysis* (CEPA) (Centre d'analyse des politiques) et l'*Institute for Democratic Governance* (IDEG) (Institut pour la gouvernance démocratique) n'ont par conséquent pas été en mesure de recruter et de maintenir en poste des effectifs élevés, à cause de systèmes de rémunération peu élevés. Dans d'autres cas, la mise en œuvre du programme UA-CAP a été freinée par un flux intermittent des fonds destinés à soutenir les activités du programme. Le programme a souffert d'une suspension du décaissement financier par l'ACBF pour non-conformité aux clauses fixées. Dans le cas du Parlement panafricain (PAP), les partenaires financiers ont temporairement suspendu le décaissement des fonds en raison d'allégations de non-respect des règles. Le PAP a été confronté à la nécessité de se conformer à plusieurs systèmes de gestion administrative et financière de bailleurs de fonds concurrents en ce qui concerne la préparation des plans de travail et des budgets annuels.

Conclusion

Les centres en charge des politiques économiques/publiques et les think tanks qui ont reçu l'appui de l'ACBF ont estimé que le soutien au renforcement des capacités internes des institutions était «très efficace», par rapport à son rôle de fer de lance du développement de centres en charge des politiques et de think tanks relativement viables dans divers environnements. L'appui de l'ACBF a aidé les institutions à attirer d'autres donateurs, à créer des paniers de fonds communs et à renforcer les capacités humaines de l'ensemble du portefeuille. Compte tenu de l'étendue géographique des interventions de l'ACBF, de son travail dans divers contextes, de la nécessité d'utiliser les services d'appui de manière stratégique et de la diversité des types d'institutions, les projets et les programmes du portefeuille ont nécessité davantage de personnels de direction que celui utilisé pour assurer le suivi de la mise en œuvre.

Renforcement des capacités et appui technique par les centres en charge de l'élaboration des politiques et les think tanks

Portée, objectifs et stratégies utilisées

Après avoir reconnu des lacunes en matière de capacités entre différentes parties prenantes, un certain nombre de think tanks passés en revue ont adopté des stratégies visant à doter les parties prenantes confrontées à différentes questions de politiques, de capacités requises à différentes fins, comme on l'a expliqué ci-dessous.

Formation

L'objectif principal de la formation dispensée était de renforcer les capacités critiques et techniques des parties prenantes, notamment les décideurs en charge de l'élaboration des politiques, le secteur public, le secteur privé et la société civile. Le contenu de la formation variait en fonction du groupe cible. Celui destiné au secteur public visait à renforcer la planification et la mise en œuvre des politiques, l'analyse économique et la gestion du secteur public. La formation du secteur privé avait pour objectif d'améliorer la performance des entreprises et la gouvernance d'entreprise. Les formations destinées aux OSC et aux autres acteurs non étatiques visaient à renforcer les capacités de dialogue avec les parties prenantes, en particulier le secteur public, et à renforcer les capacités de plaidoyer en matière de politiques publiques. La formation dispensée était soit à court terme soit à long terme.

Les formations à court terme proposées portaient sur un éventail de sujets, notamment: la politique et la formation en droit; la gestion économique et la gouvernance; le sexe; le commerce, la diplomatie et les affaires étrangères, surtout en ce qui concerne les compétences en négociations ; le secteur privé ; l'analyse surtout économique dans le domaine de la recherche; le suivi-évaluation et la gestion de projet. Certaines des formations courtes étaient des formations de formateurs. Ces cours ont été en grande partie offerts aux dirigeants de la communauté. Les modules de cours étaient généralement adaptés aux participants et souvent enseignés en partie ou en totalité par une tierce personne ou institution.

L'ACBF a soutenu des institutions tels que le *Swaziland Economic Policy Analysis and Research Centre* (SEPARC) (Centre de recherche et d'analyse des politiques économiques du Swaziland), l'Institut ouest africain pour la gestion économique et financière (WAIFEM) et le *Zambia Institute for Public Policy Analysis and Research* (ZIPAR) (Institut d'analyse et de recherche des politiques publiques de Zambie), qui avaient pour objectif de former les membres du secteur public, en spécifiant le cadre à cibler. Les centres en charge des politiques publiques tels que ZWRN et GICAP ont proposé une formation aux OSC axée sur le plaidoyer et la participation au processus en matière de politiques publiques, y compris le dialogue public et des questions d'actualité comme le VIH. L'objectif général et récurrent des stratégies de formation utilisées est de renforcer ou de mettre en place les capacités de recherche et d'analyse des politiques économiques des travailleurs concernés du secteur public. Le *Center for Corporate Governance* et *KCA University* du Kenya ont élaboré un programme de six mois donnant accès à un diplôme sur la gouvernance pour les cadres d'entreprise.

Les cours à long terme ont pris la forme de programmes de doctorat PhD et de master avec, pour certains d'entre eux, des possibilités de parrainage. L'accent était mis principalement sur l'économie, notamment la politique économique, la gestion du secteur public, les banques et la finance. L'objectif général était d'accroître le pool des professionnels qualifiés. Ce programme a été proposé par des institutions appuyées par l'ACBF, tels que l'*Africa Research and Resource Forum* (ARRF) (Forum sur la recherche et les ressources en Afrique), l'Institut de gestion et d'administration publique du Ghana (GIMPA), la *Kenya School of Monetary Studies* (KSMS) (École d'études monétaires du Kenya), le programme de formation en gestion du secteur public de l'*Africa University* (PSMTP-AU) et le Consortium pour la recherche économique en Afrique (CREA). Les principaux bénéficiaires étaient des responsables du secteur public, des universités ou des étudiants venant pour la plupart d'un même pays. Toutefois, dans certains cas (*Ethiopian Economics Association* - EEA), les étudiants venaient de France, d'Italie et des États-Unis. La plupart des think tanks qui ont adopté cette stratégie de renforcement des capacités ne ciblaient pas les OSC et peu d'entre eux soutenaient le secteur privé.

Apporter un soutien technique au gouvernement et aux autres parties prenantes à travers des groupes de travail de toutes sortes. Les équipes spéciales et les groupes de travail sont des forums multipartites thématiques interinstitutions, organisés par les membres du groupe et dirigés par leurs ministères respectifs pendant une période déterminée et dotés d'un mandat clair. Des instituts tels que le Centre d'analyse des politiques (CEPA), la Fondation pour la recherche économique et sociale (ESRF), le Centre de recherche sur les politiques économiques (EPRC) et KIPPRA participent à des équipes spéciales et à des groupes de travail chargés d'entreprendre des services consultatifs en matière de politiques publiques. Le rôle clé joué par les think tanks dans les équipes spéciales et les groupes de travail vise à renforcer les compétences et les connaissances nécessaires à la révision ou à la mise en œuvre efficace des politiques publiques. Cela offre aux think tanks une excellente occasion de renforcer les capacités des acteurs concernés dans divers domaines (encadré 4).

Encadré 4: Accroître l'adoption des politiques par la participation à des équipes spéciales au Kenya

En mars 2016, le Président du Kenya a mis en place le *National Taskforce on Coffee* (Groupe de travail national) sur la réforme du sous-secteur du café dans un communiqué publié dans la Gazette du 3 mars 2016, avec pour mandat de consulter les parties prenantes dans le secteur du café et de proposer des recommandations en vue d'une réforme complète. Un analyste principal chez KIPPRA a été nommé président de ce Groupe de travail. Le secteur du café au Kenya revêt une importance primordiale et constitue une source de devises. Bien que le café kényan soit considéré comme de première qualité sur les marchés internationaux, sa culture a rencontré au cours des années plusieurs défis qui ont contribué à la baisse de sa productivité et de ses recettes d'exportation. Les défis devaient être traités de manière globale sur la base d'une argumentation claire. Ceci a été réalisé avec succès par le Groupe de travail national sur le sous-secteur du café, comme indiqué dans plusieurs médias.

Une fois que les tâches confiées avaient été accomplies avec succès, le rapport a été présenté au Président du Kenya le 9 juin 2016. Certaines des recommandations formulées dans le rapport et dont le gouvernement a reconnu la justesse, étaient que les caféiculteurs seraient bientôt payés sur place pour les grains de café livrés aux usines. Le rapport a également recommandé l'introduction d'un programme de subventions pour le secteur, qui coûtera 2,47 milliards de KSH au cours des deux prochains exercices (voir: <http://www.president.go.ke/2016/06/09/prompt-payment-for-coffee-farmers-begins-in-july>). Dans la déclaration budgétaire de 2016, le *Cabinet Secretary for the National Treasury* a indiqué que 2,4 milliards de KSH avaient été mis de côté pour l'apurement de la dette liée au café et au STABEX. L'intervention était une indication qu'une recherche en matière de politique économique fondée sur des preuves est impérative pour persuader l'opinion et gagner la volonté des dirigeants politiques en faveur de l'adoption de bonnes recommandations sur les questions de politiques économiques.

Mentorat et bourses. Des institutions telles que KIPPRA, EEA, CEPD, KSMS, GIMPA et le *Non-Governmental Organisations Coordinating Council* (NGOCC) (Conseil de coordination des organisations non gouvernementales) offrent des possibilités de stage, surtout aux jeunes et aux femmes (en particulier dans cette dernière institution) afin de familiariser les diplômés avec la recherche, avec les processus analytiques et avec l'expérience de travail. Le programme KIPPRA *Young Professionals* (Jeunes professionnels) est un programme annuel de mentorat (encadré 5) qui sélectionne de manière compétitive 12 candidats des secteurs public et privé qui doivent suivre une formation rigoureuse en recherche et analyse des politiques publiques et publier les résultats de recherche. Les diplômés de *Young Professionals* doivent retourner dans leurs anciennes entreprises pour continuer à soutenir le développement grâce à des politiques fondées sur des preuves. NGOCC de Zambie a institutionnalisé un stage de trois mois pour douze jeunes femmes. Le programme est structuré de manière à donner aux jeunes femmes l'occasion de contribuer au développement socio-économique tout en s'attaquant aux problèmes des femmes et des droits des femmes. C'est une stratégie pour former de futurs leaders et militantes du mouvement des femmes.

Encadré 5: Faire progresser Young Professionals pour une meilleure adoption des politiques

L'ACBF a soutenu le *Young Professionals* (YP) au Kenya dans le cadre de son appui à KIPPRA. Il s'agit d'un programme annuel de renforcement des capacités qui vise à renforcer les compétences techniques de recherche sur les politiques pour au moins 12 candidats, sélectionnés de manière compétitive dans les secteurs public et privé. Les YP suivent une formation rigoureuse en recherche et analyse des politiques publiques et publient les résultats de la recherche. Selon une étude de suivi menée auprès de 85 diplômés de YP, tous les répondants ont déclaré qu'ils ont amélioré leurs compétences en matière de recherche et d'analyse, leurs connaissances analytiques et leurs compétences novatrices. 60% d'entre eux attestent avoir eu une promotion dans leur emploi après l'obtention du diplôme; 76% des diplômés étaient employés dans le secteur public et jouaient un rôle dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques économiques. 95% des employeurs ont déclaré que les diplômés avaient considérablement amélioré leurs compétences, ce qui se traduisait par une meilleure productivité.

Résultats, produits et impact obtenus

Formation. La plupart des programmes de formation à long terme soutenus par l'ACBF ont atteint les résultats escomptés. La majorité des diplômés des programmes conjoints de formation (master et doctorat PhD) gérés par le Consortium pour la recherche économique en Afrique (CREA), et qui étaient issus du secteur public, sont retournés à leur poste de travail et ont mis en pratique les connaissances acquises. Parmi les principaux résultats obtenus, on peut citer la formulation, la planification et la budgétisation des politiques publiques sur la base d'arguments clairs; l'amélioration de la gouvernance, de la reddition des comptes et de l'intégrité financière, et l'amélioration de la capacité d'entreprendre des recherches et des analyses économiques. Les étudiants qui ont reçu des diplômes ont ensuite obtenu des emplois dans des universités, dans d'autres établissements de formation et dans des think tanks. Les étudiants ont gagné en efficacité en entreprenant des recherches et des analyses économiques. Les compétences ont également été bénéfiques en ce qu'elles les ont aidés à trouver un emploi. Selon le rapport sur les réalisations et l'impact des interventions de l'ACBF en matière de renforcement des capacités (1991-2015), le *Collaborative Masters in Agricultural and Applied Economics* (CMAAE) du CREA a permis d'accroître le nombre d'agro-économistes bien formés. Ces bénéficiaires travaillent dans des universités, des institutions gouvernementales et d'autres organisations concernées et ont déclaré qu'ils contribuent au développement de l'économie. Les stratégies de renforcement des capacités appuyées par l'ACBF ont amélioré le nombre d'économistes qualifiés des secteurs public et privé (ACBF 2016).

Les bénéficiaires des cours de courte durée ont généralement estimé que les cours étaient pertinents et contribuaient à l'amélioration de leurs compétences, tout en renforçant les réseaux entre les individus à travers les échanges avec les bénéficiaires de formations d'autres institutions. Les bénéficiaires du secteur privé ont en outre tiré profit des différentes compétences en affaires, ce qui leur a permis d'améliorer leurs pratiques de gestion, de renforcer les forums d'engagement public-privé et d'autres réseaux. La nécessité d'un investissement accru dans les efforts de renforcement des capacités du secteur privé a également été signalée. Les résultats du renforcement des capacités dont les OSC ont

bénéficié comprenaient une sensibilisation accrue sur divers usages des compétences acquises, des dialogues renforcés avec les parties prenantes, des forums et des réseaux; une participation accrue aux structures gouvernementales locales et des capacités renforcées pour mener des activités de plaidoyer.

Les institutions en charge du renforcement des capacités, en particulier les universités, ont constaté une amélioration de la qualité, des techniques et des méthodologies d'enseignement et de l'apprentissage. Elles ont également enregistré une forte demande de leurs services qui, dans la plupart des cas, dépassait l'offre (Dalberg 2013). Cette demande élevée et croissante, en particulier pour les programmes menant à un diplôme, résulte des possibilités de bourses d'études; de la haute qualité des diplômes et de la grande valeur des compétences et des connaissances au niveau professionnel.

Dans le cadre de la mise en œuvre des formations, un certain nombre d'institutions ont développé des programmes conjoints de formation couvrant plusieurs pays et universités et visant à développer une masse critique de professionnels du développement formés en Afrique. Dans le cadre du PSMTF de l'*Africa University* au Zimbabwe, l'université a mis en réseau quatre instituts d'administration publique (IPA) qui dispensaient une formation professionnelle à court terme en Afrique orientale et australe. En outre, pour assurer la viabilité du programme au-delà de la période de financement de l'ACBF, l'*Africa University* a mis en place un programme parallèle de master payant en gestion du secteur public.

Certaines sessions de formation mises en place par le Centre d'Études Politiques pour le Développement (CEPOD) avaient des modules liés à des études ou des activités d'analyse et visaient le plus souvent à consolider l'assimilation des outils méthodologiques développés, à diffuser les résultats des études et à mettre à jour les connaissances acquises lors des activités précédentes. Les programmes de renforcement des capacités étaient axés sur les besoins, car ils avaient été conçus sur la base des demandes exprimées par les parties prenantes. Des délégations de haut niveau présidées par des ministres du Sénégal et de quatre autres pays de la sous-région (Bénin, Burkina Faso, Cabo Verde et Mali) ont assisté à la conférence ministérielle sur les implications d'une gestion centrée sur les résultats, donnant ainsi au programme la crédibilité.

Plusieurs think tanks et d'autres institutions bénéficiaires (tels que le CREA et l'EEA / EEPRI) ont reçu l'aide de l'ACBF pour mettre en œuvre des programmes de stages dans le cadre plus large de leur mandat. Par exemple, KIPPRA a mis en œuvre le programme Young Professionals tandis que la NGOCC a institutionnalisé au sein de ses structures un stage de douze mois impliquant douze jeunes femmes, pour un placement dans ses propres structures et celles de ses membres.

Équipes spéciales et groupes de travail. Dans le cadre de la participation à des groupes de travail, les think tanks ont contribué directement à la formulation des politiques publiques et renforcé encore leur rôle consultatif. Le Centre de recherche en politiques économiques (EPRC) et la Fondation pour la recherche économique et sociale (ESRF), par exemple, assurent des services consultatifs auprès de leurs gouvernements respectifs. En outre, des think tanks ont vu leurs agents nommés à divers postes au gouvernement, y compris par exemple le *Centre for Policy Analysis* (CEPA) (Centre d'analyse des politiques publiques), dont certains membres du personnel ont été nommés vice-ministres, ainsi qu'à d'autres postes de responsabilité dans le gouvernement, tandis que des économistes formés au BIDPA sont des conseillers résidents du gouvernement du Botswana (ACBF 2006). Le CEPA au Ghana, l'ESRF en Tanzanie, l'EPRC, le KIPPRA du Kenya et la Cellule d'Études de Politique Économique (CEPEC) de Guinée ont également vu certains de leurs personnels nommés aux comités et groupes de travail où ils assurent des services consultatifs. En outre, les think tanks ont utilisé les équipes spéciales et les groupes de travail comme plates-formes pour diffuser les résultats de recherche pertinents visant à influencer les politiques.

Mentorat et bourses fellowships. Le principal résultat des programmes de mentorat et de bourses d'études était l'amélioration des compétences, en particulier en analyse économique, en présentation des rapports et en recherche sur des questions critiques. Ces acquis ont contribué à améliorer chez les bénéficiaires les compétences et les connaissances analytiques qu'ils utilisent pour leur travail, contribuant ainsi au renforcement des capacités techniques et des compétences. Un résultat secondaire de ces programmes est l'amélioration des réseaux de think tanks à travers le renforcement des liens institutionnels par les bénéficiaires. Le fait que les personnes ayant bénéficié du mentorat/les stagiaires, en particulier ceux engagés dans le cadre du programme KIPPRA, soient des professionnels déjà engagés

dans un environnement de travail, renforce la pertinence de la recherche sur les politiques publiques, car les personnes ayant bénéficié du mentorat/les stagiaires peuvent facilement identifier les défis en matière de politiques à partir de leur expérience et y faire face.

Facteurs clés de succès

Pour que la formation soit efficace, il faut évaluer les besoins. Des cours sur mesure peuvent ainsi être conçus dans cet esprit. Cela permet en outre de perfectionner en permanence les modules de formation pour qu'ils soient plus pertinents en fonction des besoins des parties prenantes. Par exemple, le programme de renforcement des capacités de la République de Côte d'Ivoire (PPRC-CI) et le Réseau d'analyse des politiques relatives à l'alimentation, à l'agriculture et aux ressources naturelles (FANRPAN) ont permis d'identifier les compétences, les capacités et les lacunes en compétences. Les cours de formation axés sur la demande ont plus de chances de réussir. Le CEPD, par exemple, conçoit des programmes de formation sur la base des demandes des parties prenantes. Certaines sessions de formation mises en place par le CEPD étaient liées à des études ou des activités d'analyse entreprises par l'institut. Des opportunités existent pour améliorer la transmission des connaissances grâce à la formation de formateurs, au mentorat et aux diplômés qui ont ensuite obtenu un emploi dans des universités, dans d'autres établissements de formation et dans des think tanks.

L'approche de mise en œuvre conjointe du programme de formation du *Collaborative PhD Programme* (CPP) (Programme conjoint de doctorat PhD) appliquée par le CREA continue de rationaliser l'utilisation des rares ressources, la réalisation des économies d'échelle, la réduction de l'isolement des départements d'économie et la promotion des échanges intellectuels, ce qui améliore la qualité des programmes de doctorat PhD en Afrique subsaharienne. En outre, le caractère conjoint du modèle continue de servir de base à la normalisation et au contrôle de la qualité. Le CPP a continué d'être d'excellente qualité, à la fois en termes de contenu et de ressources (humaines et physiques) pour son exécution. Les supports de cours étaient de haute qualité et utiles dans les contextes où ils étaient exploités.

Les équipes spéciales, les groupes de travail, le mentorat et l'esprit d'amitié offrent une occasion de promouvoir la transmission des capacités renforcées. La formation pratique est un outil de renforcement des capacités important. Les bénéficiaires formés devraient ainsi être en mesure de contribuer à la constitution d'un groupe de professionnels qualifiés. Des mécanismes supplémentaires tels que les voyages d'étude, les invitations à court terme adressées à des universitaires et l'intervention des volontaires qualifiés ont été adoptés par certaines institutions soutenues par l'ACBF, mais à petite échelle. Le principal avantage de cette stratégie est qu'elle vise à acquérir des connaissances, des compétences ou des capacités techniques spécifiques.

Défis rencontrés

La rareté des ressources financières a entravé l'impact des stratégies de renforcement des capacités et d'appui technique. Ceci a été démontré dans un certain nombre d'institutions, notamment le Forum parlementaire de la Communauté de développement de l'Afrique australe, où le programme de stages SADC-PF/ACBF a été abandonné en raison de l'insuffisance des ressources qui lui ont été allouées. Certaines institutions ont également connu des problèmes de capacités humaines.

Un certain nombre d'initiatives de renforcement des capacités soutenues par l'ACBF ont été signalées. La majorité des bénéficiaires des différentes initiatives de renforcement des capacités étaient des hommes. Il existe également un manque d'équité dans le choix des pays à soutenir. C'est pourquoi de nombreux pays, en particulier ceux qui sortent d'un conflit, n'ont pas reçu l'appui qu'ils méritaient.

Certaines institutions ont eu du mal à réaliser des évaluations d'impact ou des évaluations des programmes de renforcement des capacités. L'impact était difficile à mesurer ou à observer; en particulier dans les programmes avec des activités ponctuelles, avec une portée limitée ou sans données de base. Cela est attribuable au manque de capacités pour assurer un suivi et une évaluation efficaces. L'on a également rapporté des cas de partage insuffisant de connaissances entre les institutions soutenues, en particulier celles proposant des programmes similaires de renforcement des capacités.

Conclusion

Les programmes de renforcement des capacités et d'assistance technique des think tanks et des centres en charge de l'élaboration des politiques publiques doivent être bien conçus, bien adaptés au public cible, pertinents et soucieux de l'égalité des sexes. Cela nécessite un mécanisme permettant de circonscrire de manière systématique les besoins en capacités des parties prenantes. Les établissements de formation et les universités doivent également s'assurer de leur réactivité et de leur capacité à relever les nouveaux défis, ce qui exige une attention constante pour le renforcement et le développement des compétences. La formation, dans son ensemble, si elle est bien conçue, pertinente et ciblée, est essentielle pour améliorer la qualité de la recherche car les bénéficiaires sont bien équipés avec les outils analytiques et la méthodologie de recherche appropriés pour entreprendre des études rigoureuses. Des systèmes de suivi et d'évaluation efficaces sont essentiels pour générer des enseignements destinés à assurer une amélioration continue. Des stratégies de mobilisation de ressources devraient également être conçues et mises en œuvre pour s'assurer que le renforcement des capacités et les initiatives de soutien technique aient les ressources humaines et financières nécessaires.

Renforcer l'engagement des acteurs gouvernementaux et non étatiques en matière de politiques publiques

Portée, objectifs et stratégies utilisées

Des think tanks et des centres en charge des politiques publiques ont mis en place et convoqué des plates-formes visant à promouvoir les interactions entre les acteurs gouvernementaux et non étatiques. Deux approches clés ont été adoptées: les dialogues et ateliers sur les politiques publiques ou bien les plates-formes de forums institutionnels sur les politiques publiques qui favorisent la production et la diffusion des connaissances.

Un certain nombre d'institutions appuyées par l'ACBF ont adopté les dialogues comme moyen d'amener les parties prenantes à s'engager et à interagir sur divers sujets, notamment l'éducation, la sécurité alimentaire, la fiscalité, la gouvernance et les élections. Parmi les participants à ces forums figuraient des décideurs en charge de l'élaboration des politiques publiques, d'autres représentants du secteur public, le secteur privé, la société civile, les partenaires de développement et les médias. L'objectif de l'*Institute of Policy Analysis and Research (IPAR) Rwanda* (Institut d'analyse et de recherche des politiques publiques), du Réseau d'analyse des politiques en matière d'alimentation, d'agriculture et de ressources naturelles (*FANRPAN*) et du *Gambia Integrated Capacity Building Project (GICAP)* (Projet intégré de renforcement des capacités de Gambie), visaient à renforcer les capacités de dialogue sur les politiques publiques. Ces dialogues ont été organisés de manière ponctuelle en fonction des problèmes de politiques publiques de l'époque ou de façon systématique, comme c'est le cas avec le *Strategic Transformation and Policy Centre (STPC)* (Centre de transformation stratégique et de politiques) de Cabo Verde, qui a mis en place une plate-forme de dialogue entre le secteur privé, une fois par semestre, pour discuter et obtenir des consensus sur les politiques en matière de salaire, de travail et d'incitations fiscales²⁰. Parmi les autres méthodes d'engagement adoptées par les think tanks figurent les réunions avec les médias, les réunions avec les parlementaires, les tables rondes thématiques et les interactions avec les médias sociaux. Le ZWRCN, grâce au soutien de l'ACBF, a été en mesure de mener un travail de plaidoyer en mobilisant ses pairs et en organisant des activités de sensibilisation²¹.

Un certain nombre de think tanks ont adopté des plates-formes d'engagement institutionnalisées, par exemple, les forums sur les questions de gouvernement (GIF) établis par l'*Institute for Democratic Governance* (Institut pour la gouvernance démocratique (IDEG) et qui ont pour objectif de mobiliser et d'habiliter la communauté à dialoguer, de façon quasi permanente, avec les décideurs en matière de politiques publiques. Le Forum social de GICAP en Gambie réunit divers acteurs de la société civile qui se sont concentrés sur les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) et d'autres questions locales. Le projet de renforcement des capacités du secteur privé (PSF) a organisé un forum des investisseurs et, au niveau des services de la présidence, une table ronde des investisseurs. Les institutions avec des réseaux existants, tels que ZWRCN, EEA et FANRPAN, améliorent l'engagement et la participation des parties prenantes. La troisième approche est une plateforme d'engagement spécifique par exemple pour les législateurs/le parlement (par exemple le Forum parlementaire de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC-PF), le Parlement panafricain (PAP) et l'Institut ouest africain pour la gestion économique et financière (WAIFEM).

²⁰ ACBF n.d.b.

²¹ ACBF n.d.b.

Résultats / Produits / Impacts obtenus

Pour obtenir des engagements efficaces, il faut adresser le message pertinent au bon public, au bon moment, selon le bon mode de communication et par la bonne institution. Un certain nombre de think tanks et de centres d'élaboration des politiques publiques ont organisé avec succès plusieurs dialogues de concertation sur les politiques publiques. La majorité des répondants sollicités lors de l'évaluation des centres de politiques publiques et des think tanks soutenus par l'ACBF en Afrique subsaharienne ont estimé que les centres de politiques publiques et les think tanks indépendants sont les mieux placés pour offrir une vision réellement objective des principaux problèmes de politiques publiques (Dalberg, 2013). Il est toutefois difficile de mesurer l'impact des dialogues et conférences sur les politiques publiques en raison de la présence de multiples organismes donateurs et organisations de développement qui travaillent sur les questions de renforcement des capacités dans la perspective de la recherche et des réformes sur ces politiques. Une sensibilisation accrue à divers problèmes a toutefois été signalée, avec une augmentation notable des dialogues public-privé. FEMNET, par exemple, grâce l'appui de l'ACBF pour le renforcement des capacités, a mis en œuvre des initiatives de plaidoyer et de sensibilisation aux droits des femmes. Ces initiatives ont permis de garantir que la problématique hommes-femmes soit intégrée dans les processus de planification et de budgétisation à différents niveaux et que l'on produise et utilise des données ventilées par sexe ainsi que des indicateurs qui prennent en considération les dimensions de genre dans la planification et la mise en œuvre. Parmi les pays qui ont connu un tel succès figurent: le Rwanda, le Sénégal, la Tanzanie, l'Ouganda, le Kenya, le Mozambique, la Sierra Leone, le Cameroun, le Burundi, la République démocratique du Congo, la République centrafricaine et l'Éthiopie. En conséquence, davantage de gouvernements en Afrique sont plus réceptifs aux questions ayant trait à l'égalité des sexes et se sont montrés résolus à intégrer la problématique homme-femme dans les plans nationaux de développement et les budgets²².

Il y a eu de plus en plus de création de structures pour mettre à contribution les cadres d'échanges sur les politiques publiques (tels que les forums et les réseaux), tandis que d'autres cadres ont été renforcées. Les plates-formes d'engagement ont encore amélioré l'accès au matériel, ce qui permet aux communautés de s'exprimer et de faire connaître leurs points de vue. Un bon exemple est le cadre de dialogue consultatif pour le secteur privé, la société civile et les autres groupes intéressés à participer à l'intégration de la CAE, qui a été mis en place par l'*East Africa Business Council* (EABC) (Conseil des entreprises d'Afrique de l'Est) avec l'appui de l'ACBF (Asibey 2016).

Les institutions soutenues par l'ACBF sont maintenant considérées comme compétentes pour effectuer des recherches pertinentes sur des questions de politiques publiques critiques et émergentes et sont souvent considérées comme des experts par les parties prenantes, qui s'appuient souvent sur leurs avis et conseils. Par exemple, l'IDEG a été un acteur clé dans la gouvernance démocratique et la réforme au moment où le Ghana était en quête d'une forme de gouvernance plus démocratique. En particulier, l'IDEG a joué un rôle crucial dans le plaidoyer en faveur de la paix lors des dernières élections très compétitives, en plus de ses efforts pour que le gouvernement soit plus transparent, notamment à un moment où le Ghana cherche à stimuler la production de pétrole. L'Institut national d'études législatives (NILS) a également été un acteur clé au Parlement de la CEDEAO en matière de renforcement des capacités et de formation des parlementaires et du personnel parlementaire, dans le but de renforcer les capacités humaines pour une élaboration efficace des politiques publiques, en particulier sur des questions tel que le budget.

Un certain nombre de programmes de renforcement des capacités mis en place par des think tanks et des centres en charge des politiques publiques ont eu pour effet d'améliorer la capacité des organisations de la société civile et des organisations à but non lucratif dans les processus d'élaboration des politiques publiques, leur permettant ainsi d'y apporter une contribution plus efficace; d'assurer plus efficacement les rôles de lobbying et de plaidoyer tout en renforçant le dialogue sur lesdites politiques.

22 ACBF n.d.b.

Facteurs clés de succès

Pour que les forums des parties prenantes soient efficaces, ils doivent être bien organisés. Le Forum parlementaire de la Communauté de développement de l'Afrique australe a signalé que la faiblesse de la coordination et les désaccords entre les parties prenantes ont contribué à un conflit dans la planification des réunions, ce qui a entraîné un faible taux de participation.. La crédibilité de l'institution, dans laquelle l'autonomie joue un rôle important, est un facteur essentiel du succès de son engagement en matière de politiques publiques. La capacité et le degré auquel les centres en charge des politiques publiques et les think tanks peuvent avoir un impact sur l'environnement extérieur sont en grande partie régis par la nature de la relation de ces instances avec le.

Certaines institutions ont préféré des engagements de haut niveau en matière de politiques publiques, par exemple la table ronde au niveau des Services de la Présidence du PSF ou les engagements sur les questions de politiques publiques de l'IPAR-Kenya avec les Services du Premier ministre. Pouvoir s'adresser à un public de haut niveau pèse souvent en faveur de l'adoption des interventions de politiques publiques basées sur des preuves par le décideur dans le domaine desdites politiques.

Les projets de renforcement des capacités de l'ACBF ciblant le secteur public auront probablement un plus grand impact dans un pays s'ils sont alignés sur/conçus autour des programmes de renforcement des capacités du gouvernement existants/en cours. Le succès d'une institution de renforcement des capacités dépend d'un certain nombre de facteurs, notamment une bonne gouvernance et une bonne gestion, une définition claire de la vision et de la mission, l'appropriation par les bénéficiaires, un appui soutenu des donateurs et des autres parties prenantes, un environnement favorable en termes d'environnement politique, l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de viabilité qui explore les options permettant de mobiliser des fonds supplémentaires auprès de sources autres que les donateurs conventionnels.

Pour les projets de renforcement des capacités ciblant les parlementaires, il est nécessaire d'orienter correctement les députés lors de la phase de démarrage du projet afin d'éviter les malentendus et la méfiance des députés au sujet des objectifs du projet. En outre, il est nécessaire de mettre en place un processus clair de demande d'assistance de cofinancement ou de gestion de cette assistance, processus qui sera rationalisé au sein de l'Assemblée nationale.

Un engagement direct et indirect tout au long de la chaîne de valeur de l'impact des politiques publiques augmente considérablement cet impact. Par exemple, les mécanismes de financement peuvent être utilisés pour soutenir les centres en charge des politiques publiques et les think tanks, mais ils peuvent également être un outil pour inciter les principaux décideurs à s'intéresser à un problème particulier dans le domaine des politiques publiques. La gestion des ressources (tels que le capital humain et les processus) est également essentielle. La chaîne de valeur de l'impact des politiques publiques peut être renforcée si les parties prenantes choisissent bien le moment et la manière de s'engager, augmentant ainsi les chances de réforme.

Défis rencontrés

Une faible coordination ou un secrétariat inefficace au sein des plates-formes d'engagement institutionnalisées a souvent contribué aux échecs des initiatives d'engagement des parties prenantes. Les défis de financement, associés à une dépendance excessive à l'égard du soutien des donateurs, en ont également rajouté aux défis de planification et de viabilité. Pour ces raisons, les engagements des parties prenantes étaient irréguliers et incohérents. De plus, les plans d'activités et les budgets n'étaient pas exhaustifs car la plupart des institutions bénéficiaires ne disposaient pas d'un cadre solide de S&E..

Conclusion

Les indicateurs de suivi et d'évaluation permettant de suivre l'impact des engagements en matière de politiques publiques doivent être innovants et bien choisis pour éclairer les centres en charge des politiques publiques/think tanks sur les résultats de leur soutien. Les modalités de collaboration avec les décideurs dans ce domaine devraient être élargies et diversifiées afin de veiller à ce que les décideurs soient toujours bien éclairés sur la recherche et les priorités en matière de politiques publiques. Elles devraient avoir un caractère participatif et inclusif pour une plus grande pertinence en matière de politiques publiques.

LEÇONS APPRISES

Le renforcement des capacités en Afrique est un processus à long terme qui nécessite un appui soutenu et un engagement de ressources prolongé. Dans le cadre de la mise en œuvre des programmes de renforcement des capacités de l'ACBF, a pu tirer, auprès des responsables de la mise en place du renforcement des capacités, plusieurs enseignements qui touchent divers aspects allant de la conception du projet à sa viabilité, en passant par la gouvernance, la coordination, le suivi et l'apprentissage, les partenariats et la mise en réseau, la gestion des risques.

Amélioration de la qualité et de la pertinence de la recherche : Les centres en charge des politiques publiques et les think tanks soutenus par l'ACBF ont contribué à améliorer la qualité de la recherche axée sur les politiques publiques. Parmi les stratégies adoptées, il y avait le renforcement des capacités institutionnelles et humaines à entreprendre des recherches et à en diffuser les résultats. Les centres en charge des politiques publiques et les think tanks ont besoin de capacités pour assurer le suivi desdites politiques afin de déterminer les besoins dans ce domaine-là et en ce qui concerne le renforcement des capacités des utilisateurs de la recherche sur ces politiques.

Conception, organisation et gouvernance du projet : Les interventions de renforcement des capacités doivent être bien conçues, en fonction des besoins en capacités, de leur impact potentiel sur les parties prenantes/bénéficiaires et en fonction des circonstances politiques et socio-économiques du pays. Elles doivent être présentées avec clarté par les ressources humaines disponibles et dans le cadre des ressources infrastructurelles disponibles. Les structures de leadership et de gouvernance au sein des think tanks et des centres en charge des politiques publiques devraient être stables et bien institutionnalisées afin de garantir la mise en œuvre, la continuité et la viabilité des initiatives de renforcement des capacités, tout en garantissant la reddition des comptes et le respect des exigences et du calendrier des dons.

Coordination et gestion du projet : La capacité des bénéficiaires de dons à planifier, initier et entreprendre des activités doit être clairement établie lors de l'évaluation initiale du projet. Une coordination de projet efficace est essentielle pour garantir une mise en œuvre efficace et un niveau élevé de succès. Dans certains think tanks et centres en charge des politiques publiques, le manque de capacités en vue de la gestion de projet relevait de l'évidence. Dans d'autres programmes, comme le MSCBP au Rwanda, des agences de coordination spéciales ont été créées (encadré 6).

Encadré 6 Programme de renforcement des capacités multisectorielles au Rwanda

Pour mettre à succès la mise en œuvre du MSCBP, il a fallu créer et renforcer la *Human Resources and Institutional Capacity Development Agency* (HIDA) (Agence de renforcement des capacités humaines et institutionnelles) et le *PSCBS Public Sector Capacity Building Secretariat* (PSCBS) (Secrétariat du renforcement des capacités du secteur public). Ces deux structures ont largement contribué à la réussite de la mise en œuvre du don de l'ACBF, en dépit des difficultés de transition rencontrées lors de la transformation de HIDA en PSCBS et du découplage ultérieur des composantes secteur privé et société civile de HIDA. Le PSCBS a facilité la mise en œuvre sans heurt du projet ainsi qu'une collaboration plus étroite entre les institutions bénéficiaires, excepté le fait qu'il n'avait ni la liberté ni le mandat de prendre des décisions concernant la mise en œuvre et la gestion des bénéficiaires de dons au second degré.

Source: Rwanda MSCBP MTR Report

Suivi et évaluation (S&E) : L'évaluation des performances est affaiblie par le manque d'indicateurs clairs permettant de mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs. Certaines initiatives de renforcement des capacités manquaient de données de base. Bien que les cadres de suivi et d'évaluation et les unités opérationnelles constituent une exigence institutionnelle essentielle pour les bénéficiaires de l'ACBF, la plupart de ces derniers les ont mis en œuvre avec des compétences limitées en suivi-évaluation et/ou ont engagé du personnel tout aussi handicapé. Ces facteurs, parmi d'autres, ont rendu difficile la mesure de l'impact des programmes de renforcement des capacités. L'ACBF a reconnu la nécessité d'un cadre de suivi et d'évaluation rigoureux (Dalberg 2013). Ceci présentait un autre déficit courant en matière de capacités.

Financement et viabilité : Les contraintes de financement ont été signalées comme étant un défi pour un certain nombre de think tanks et de centres en charge des politiques publiques soutenus par l'ACBF. Pour y remédier, un certain nombre de think tanks ont utilisé le cofinancement comme stratégie pour collecter des fonds pour des initiatives, des programmes ou des projets spécifiques. Dans de telles circonstances, un mécanisme de financement commun devrait être bénéfique. Lorsqu'il s'agit d'un financement commun, la coordination du financement des donateurs est impérative en vue de la présentation des rapports et de reddition des comptes. Ceci met encore une fois en évidence l'importance de la coordination et de la capacité de gestion de projet dans le think tank ou le centre en charge des politiques publiques.

Gestion des risques du projet : Il est impératif d'accorder une plus grande attention à l'anticipation des risques et aux nouveaux développements. Même si certains des risques majeurs peuvent être correctement identifiés dans le document de projet, leur survenue exige que des alternatives novatrices et opportunes soient proposées pour faire avancer la mise en œuvre du projet. À cet égard, il est important d'organiser de fréquentes consultations sur la mise en œuvre du projet afin de relever les défis actuels ou à venir, en particulier pour les projets dont les activités tendent à nécessiter de nombreux processus. Ceci souligne à nouveau l'importance d'un cadre de suivi et d'évaluation solide, rigoureux et efficace.

Partenariats et mise en réseau : Les structures de gestion des partenariats doivent être formelles, à la fois entre les partenaires de développement d'une part et d'autre part entre les bénéficiaires du renforcement des capacités et les partenaires. Les réunions doivent être régulières, avec un échange d'idées et d'expériences bien structuré et éclairé. Des partenariats efficaces devraient favoriser l'harmonisation des formats et des délais de présentation des rapports, des indicateurs de performance communs, des missions d'évaluation conjointes, ainsi que des procédures et normes communes en matière d'approvisionnements. Étant donné que la majorité des programmes de renforcement des capacités de l'ACBF ciblent les entités du secteur public, les partenariats futurs devront prendre en compte les partenariats public-privé et le rôle des institutions privées et civiques.

Programmes de formation : Plusieurs programmes de formation ont été financés par l'ACBF, soit sous la forme de programmes affiliés à une université (tels que EPM-Makerere, EPM-Makerere et WUA) et logés dans cette structure, soit sous la forme de programmes conjoints impliquant des établissements d'enseignement supérieur partenaires en Afrique (tels que le CIPA du CREA et le CMAAE). Pour les programmes conjoints de formation diplômante, un environnement favorable en termes d'infrastructures et d'installations contribue à rendre excellente la qualité de l'apprentissage et de l'enseignement dans le centre commun choisi (JFE). Pour ce type de programmes, les étudiants des universités participantes séjournent pendant un semestre dans un autre pays. Les candidats provenant d'États fragiles ou sortant d'un conflit ont généralement une faible capacité à concourir pour des places dans les programmes conjoints impliquant plusieurs pays.

Engagement avec les décideurs en charge des politiques publiques: Les programmes de renforcement des capacités de l'ACBF ont soutenu quatre programmes parlementaires, à savoir: PAP, CAPAN, AU-CAP et le Forum parlementaire de la SADC. Ces programmes ont mis en évidence la nécessité de mener des consultations approfondies, régulières et intenses avec les décideurs en charge des politiques publiques et les principales parties prenantes. Les parlementaires ont besoin de renforcer leurs capacités dans les domaines liés à la gestion des finances publiques, à la bonne gouvernance, au leadership et au processus des politiques publiques, entre autres. Une participation équilibrée de tous les partis

présents à l'Assemblée nationale est nécessaire. Les donateurs manifestent un intérêt renouvelé pour le soutien/le financement des activités de renforcement des capacités des Assemblées nationales en Afrique, d'où la nécessité d'une meilleure coordination des donateurs pour un plus grand impact.

Lorsque les législateurs ont une grande crédibilité vis-à-vis de la recherche, des chercheurs dans les centres en charge des politiques publiques et des think tanks, ceci est bénéfique dans les relations recherche-parlement. La crédibilité de la recherche sur les politiques publiques est également renforcée lorsque le décideur se rend compte de l'indépendance du centre en charge desdites politiques ou du think tank. Pour accroître la pertinence et les chances d'adoption, il faut également un engagement soutenu des acteurs des secteurs public et privé afin de développer des relations fondées sur la confiance et la fiabilité. Ceci permet de produire des résultats de qualité pouvant éclairer l'orientation d'un débat à venir sur les politiques publiques (Basil 2011).

Échange de connaissances et apprentissage : Les mesures visant à renforcer l'apprentissage mutuel parmi les activités financées par l'ACBF sont importantes pour réduire la courbe d'apprentissage et faciliter une mise en œuvre sans heurt des activités. Pour ce faire, on peut rassembler en un seul endroit les institutions d'un même pays qui bénéficient d'activités financées par l'ACBF pour échanger des notes ; on peut faire en sorte que les parties prenantes aient une plus grande exposition aux concepts et approches de renforcement des capacités. On peut également sensibiliser les principaux décideurs en charge des politiques publiques à travers des échanges et des voyages d'études afin de former des "défenseurs" de partenariats stratégiques. La mise en place au Ghana de forums sur les questions de gouvernance, auxquels ont participé différentes parties prenantes, a été considérée comme une bonne plate-forme pour le transfert des connaissances, en particulier à la communauté locale, qui a été ainsi mieux informée et mieux habilitée à dialoguer avec le gouvernement et les autorités locales. Ceci a contribué à renforcer l'interface entre les institutions d'État aux niveaux local et national et les autres parties prenantes. Dans plusieurs programmes de renforcement des capacités, l'on a constaté que la formation d'agents des institutions bénéficiaires créait plus d'impact lorsqu'elle était combinée avec des approches basées sur l'expérience.

Intégration de la dimension de genre : La plupart des projets de renforcement des capacités ne comportaient pas d'activités intentionnellement axées sur l'intégration de la dimension de genre. Les initiatives de renforcement des capacités qui traitent des attitudes et des comportements dans la société, telle que la budgétisation avec prise en compte au genre, nécessitent beaucoup de temps pour pouvoir livrer en intégralité leurs résultats. Pour être significative, la capacité doit être structurée de manière durable sur le long terme, car la déconstruction des pratiques socioculturelles qui ont opprimé les femmes et les filles, peut ne pas être possible sur le court terme. La sensibilisation à la problématique hommes-femmes doit être associée à la satisfaction des besoins concrets des femmes en matière d'égalité des sexes, notamment l'autonomisation des personnes. Il est donc nécessaire que les projets soutenus établissent un équilibre approprié entre les intérêts stratégiques et les besoins pratiques en matière de genre.

La faible participation des femmes à la formation est attribuée en partie à des facteurs socio-économiques, au manque d'intégration d'une perspective sexospécifique dans les programmes d'apprentissage, ainsi qu'à des facteurs historiques et culturels; aux asymétries d'information et contraintes spatiales spécifiques aux pays. Il est nécessaire de prendre en compte la dimension de genre dans les futures initiatives de renforcement des capacités. Des cadres de S&E améliorés seraient utiles pour permettre que les différents bénéficiaires réalisent les objectifs et atteignent des résultats/atteignent des résultats et fassent des réalisations.

Respect des directives de l'ACBF en matière de dons : Dans la plupart des cas, la mise en œuvre tardive des activités prévues était due au non-respect par l'institution bénéficiaire des directives/conditions de l'ACBF définies dans l'accord de don. Parfois, les dons ont été suspendus pendant un certain temps. L'obligation de solliciter la «non-objection» du siège de l'ACBF pour certaines procédures d'approvisionnements a été jugée trop stricte par la plupart des institutions, par rapport à d'autres donateurs dont le processus de décision n'était pas centralisé. La qualité et la pertinence du financement des donateurs peuvent être compromises par des retards de décaissement et une inflexibilité dans les procédures de décaissement de l'ACBF. Il est important que la Fondation sensibilise la direction et le Conseil de l'institution bénéficiaire du don aux règles et procédures de l'ACBF. En outre, la flexibilité dans la localisation du

processus de prise de décision peut renforcer le sentiment d'appropriation et d'engagement dans la mise en œuvre du programme.

Capacité d'absorption : Le don octroyé à une institution bénéficiaire par l'ACBF était parfois relativement important compte tenu de la capacité interne du bénéficiaire à l'utiliser pleinement. L'ACBF doit entreprendre une évaluation de la capacité institutionnelle avant le décaissement des fonds afin d'en garantir l'efficacité.

Stabilité politique et économique : Dans certains cas, les programmes de renforcement des capacités ont eu à pâtir des répercussions d'une instabilité politique et macroéconomique sans précédent dans un pays. Des conditions politiques et macroéconomiques stables sont des facteurs de contexte indispensables à une mise en œuvre efficace de projet. Malheureusement, pour certaines institutions bénéficiaires, leurs projets ont été réalisés à un moment où les pays traversaient un bouleversement économique sans précédent. Au Zimbabwe, par exemple, l'hyperinflation, accentuée par une crise politique apparemment insoluble et une violence postélectorale généralisée, a affecté la mise en œuvre des activités prévues par le ZWRCN. Par conséquent, la plupart des activités principales, y compris les ateliers de formation, ont eu lieu au cours des dernières parties du programme, ce qui peut avoir eu une incidence sur la capacité des stagiaires à utiliser les connaissances pour influencer les politiques publiques et la budgétisation comme prévu. Dans le cas de WAIFEM, les conflits politiques ont affecté la capacité de certains pays membres tels que le Liberia à participer pleinement et à tirer parti du programme de renforcement des capacités régionales.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Les futurs programmes d'appui de longue durée de l'ACBF pourraient utiliser le processus de budgétisation réexaminé à intervalles réguliers pour rendre leur budgétisation plus réactive aux changements inattendus. Pour aider à accélérer la mise en œuvre des projets, les agences de coordination dans les pays pourraient disposer d'un certain pouvoir pour approuver les paiements de certaines activités sans qu'il soit nécessaire que l'ACBF accorde l'autorisation de «non objection».

Il est essentiel de budgétiser un programme/un don à différents niveaux, en accordant à l'organisme de coordination (dans le pays) le pouvoir d'approuver les budgets pour les petites activités du programme. La gestion des programmes de pays ou d'autres projets plus importants doit être décentralisée, soit en désignant des représentants de pays, soit en permettant aux agences d'exécution d'exercer plus de pouvoirs.. La clarification des rôles, des responsabilités et du mandat de l'organisme de coordination devrait être clairement établie et intégrée à la conception du programme. Les processus, les outils et les formes de communication avec les partenaires de mise en œuvre du programme doivent être réexaminés afin de garantir que tous les niveaux de participation au programme sont tenus informés.

L'ACBF doit investir davantage de temps et d'analyse pour comprendre la nature et le caractère de chaque organisation partenaire. Une telle vision organisationnelle globale permettrait à l'ACBF d'identifier, au stade de la conception du projet, les facteurs de succès potentiels, les risques potentiels susceptibles de survenir, et de proposer des stratégies réalistes pour les atténuer. La Fondation doit apprécier la culture organisationnelle des organisations politiques. En outre, l'ACBF et d'autres organisations de renforcement des capacités chercheront à construire et à renforcer les structures, processus et procédures existants de leur organisation partenaire plutôt que de chercher à les contourner. L'ACBF devra procéder à une évaluation des besoins en capacités avant le décaissement des fonds afin de déterminer les capacités (ou le manque de capacités) de toutes les institutions participantes à la mise en œuvre des projets proposés. Parmi les lacunes en matière de capacités précédemment établies que présentent, par exemple, certains think tanks et centres en charge des politiques publiques appuyés par l'ACBF, figurent la gestion de projet, l'intégration de la dimension hommes-femmes, l'évaluation des questions de genre, l'analyse du risque et le S&E. L'évaluation des besoins est une activité essentielle pour les think tanks et les centres en charge des politiques publiques désireux de s'engager dans des programmes de renforcement des capacités.

Pour faire face aux contraintes financières, il faudrait envisager de dispenser des cours de courte durée dans les installations de formation internes pour éviter de faire appel à des centres d'accueil externes qui absorbent une bonne partie du budget de formation. Ceci nécessite le développement d'installations de formation pouvant être louées à des tiers et offrant une source de revenus.. Ou bien, des partenariats pourraient être établis entre des think tanks, des centres en charge des politiques publiques et des institutions de formation pour le partage des infrastructures. Les think tanks et les centres en charge des politiques publiques devraient accorder la priorité au renforcement continu des capacités et des compétences internes afin d'éviter d'embaucher des formateurs externes. Les partenariats individuels et institutionnels contribueront également à compléter les capacités humaines. Cet objectif peut être atteint grâce à des approches tels que des enseignants d'université et des chercheurs invités, ou des mentors issus si possible des volontaires qualifiés de la diaspora. On peut aussi mettre à profit le développement et l'intensification de la coopération avec des centres similaires opérant en Afrique en vue de promouvoir l'échange d'informations et d'expériences et de renforcer les capacités des institutions appuyées. Ceci devrait renforcer davantage les capacités institutionnelles et humaines avec d'autres partenaires de développement.

Les programmes de renforcement des capacités du secteur public appuyés par l'ACBF et d'autres donateurs pourraient tirer davantage parti d'une coopération renforcée entre les donateurs, qui pourraient déployer davantage d'efforts pour collaborer et utiliser des cadres communs lorsque leur assistance vise la même institution bénéficiaire. L'accent mis par l'ACBF et d'autres partenaires de développement sur l'appui au renforcement des capacités ne doit pas porter uniquement sur la mise en place de ces capacités, mais aussi sur leur utilisation et leur retention, ce qui suppose une plus grande participation des pouvoirs publics et une restructuration à court, moyen et long terme.

Outre les évaluations à mi-parcours et en fin de projet, une évaluation périodique du programme qui prend appui sur le solide cadre de suivi et d'évaluation est nécessaire. Le but est d'identifier ce qui ne fonctionne pas selon la conception du programme, et d'introduire, le cas échéant, des changements dans la conception et la réalisation des activités/thèmes ciblés. Si un bénéficiaire principal soutient d'autres agences/bénéficiaires au second degré au sein du programme, comme dans le cas d'organisations fédératives ou d'associations, chaque composante doit mettre l'accent sur les initiatives transversales plutôt que sur les plans de travail élaborés de manière indépendante par chaque institution bénéficiaire au second degré. Pour surmonter les cas apparemment fragmentés dans un programme de pays, les cas de mauvaise connexion et de manque de synergie entre les institutions bénéficiaires, il est nécessaire de nommer des chefs de groupe pour diverses composantes afin de renforcer les liens et l'harmonisation - à toutes les étapes de la planification, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation.

Dans le cas où le secteur public est la principale priorité du programme de renforcement des capacités, la conception du programme doit comporter un élément permettant de renforcer les capacités du secteur privé et des institutions de la société civile qui contribuent de manière significative à la croissance.

L'ACBF et l'UA doivent continuer à soutenir les think tanks en Afrique afin que ces derniers jouent un rôle croissant dans la promotion de la réalisation de l'Agenda 2063 de l'Afrique. Les think tanks auront besoin d'un financement et d'un appui technique pour développer des méthodologies permettant aux États membres d'intégrer l'Agenda 2063 dans les cadres de leur planification nationale. Pour ce faire, les éléments à prendre en compte sont les lignes directrices, les boîtes à outils et les méthodes normalisées d'intégration des agendas mondiaux et régionaux et l'amélioration de la comparaison transversale des performances d'un pays à l'autre. En outre, les think tanks ont besoin d'appui pour mener des recherches et suivre de près la réalisation des ODD spécifiques à un pays et organiser des dialogues sur les politiques publiques, des tables rondes, des ateliers, des séminaires, des entretiens avec les médias et d'autres forums réguliers (par exemple annuels), avec des parties prenantes des secteurs public, privé et des OSC dans leur pays d'origine, pour s'attaquer aux goulets d'étranglement identifiés.

Il est nécessaire de renforcer les institutions, la gouvernance, le leadership transformateur, les capacités intangibles et techniques des institutions panafricaines et des communautés économiques régionales afin de surmonter les principaux obstacles qui empêchent la mise en œuvre et le suivi efficaces des priorités de développement en vue de la réalisation du programme de l'Agenda 2063 de l'Afrique. Les autres appuis consisteront à: renforcer leurs capacités humaines

pour réduire leur dépendance vis-à-vis des donateurs extérieurs, renforcer leurs capacités en matière de coordination, d'harmonisation et de consolidation des aptitudes et compétences.

Entre 30% et 60% des think tanks d'Afrique sont extrêmement vulnérables et risquent fort de disparaître, en raison d'un financement instable, de la rotation du personnel et de la fuite des cerveaux. La nature et l'ampleur de la crise des think tanks constituent un risque majeur pour la transformation durable de l'Afrique (McGann 2014; McGann, Signé et Muyangwa 2017). Fournir un appui à long terme à la plupart des institutions en charge des politiques publiques et à la plupart des think tanks en Afrique est une priorité stratégique importante pour garantir que les institutions puissent prospérer au-delà de la période d'appui au programme par l'ACBF. Par conséquent, l'ACBF doit continuer à fournir un appui en capacités sur mesure, en trouvant un équilibre entre le soutien institutionnel et l'appui aux projets. La Fondation pourrait également fournir un appui sous forme de conseils aux think tanks sur les moyens de parvenir à la viabilité financière, par le développement et la mise en œuvre des stratégies de mobilisation des ressources.

Outre le financement insuffisant, les think tanks en Afrique sont également confrontés à une multitude d'autres problèmes, notamment l'indépendance, la qualité et les capacités, l'obtention d'un impact et l'efficacité dans la collaboration avec les décideurs en charge des politiques publiques et le public. En tant que catalyseurs de la transformation économique, politique et sociale de l'Afrique, les think tanks d'Afrique doivent être soutenus afin de garantir leur indépendance, leur capacité et leur viabilité future. Même les think tanks qui dépendent fortement de l'aide financière de leur gouvernement formulent des recommandations indépendantes sur les politiques publiques. Bien que certains gouvernements soient membres de l'ACBF et comprennent le fonctionnement de la Fondation, il est nécessaire que l'ACBF soutienne l'incorporation des think tanks et encourage ceux d'entre eux qui suivent le courant gouvernemental à chercher à obtenir des législations appropriées pour soutenir l'indépendance de leurs résultats et de leur impact.

Certains think tanks auront besoin d'un appui pour mettre en œuvre des projets spécifiques, par exemple un programme quinquennal visant à renforcer les capacités des acteurs du secteur privé dans l'ensemble du pays ou un projet à forte intensité de capital de trois ans visant à développer des immeubles de bureaux ou d'autres infrastructures susceptibles d'avoir des avantages à long terme, et comme autre impact, soutenir l'accroissement de l'adoption des politiques publiques. En outre, certains think tanks en Afrique ont besoin d'aide pour élaborer un cadre de S&E ou des modèles et outils macroéconomiques d'aide à la prévision économique et à la simulation de la performance sectorielle (comme la modélisation de l'équilibre général calculable). Ils auront donc besoin d'un appui personnalisé de la part de l'ACBF. À l'avenir, alors que l'ACBF continue de mettre en œuvre sa Stratégie 2017-2021, il est nécessaire de rationaliser son soutien afin de répondre à la demande d'appui institutionnel et au niveau des projets de manière très flexible..

Pour renforcer le rôle des think tanks dans l'adoption des politiques publiques en Afrique, cette évaluation recommande les mesures suivantes:

1. Les think tanks et les centres en charge des politiques publiques doivent former des réseaux, s'engager et s'associer plus activement avec les OSC et d'autres acteurs non étatiques afin d'accroître leur portée et de diffuser leurs résultats/produits de recherche. Think tanks and policy centers need to form networks, engage and partner more actively with CSOs and other non-state actors as a way of increasing their reach and dissemination of research outputs. Ces deux parties prenantes constituent un élément clé dans l'accroissement de l'adoption des politiques publiques et peuvent utiliser des résultats crédibles basés sur des preuves pour plaider en faveur de la formulation et de l'adoption desdites politiques par le secteur public et les décideurs dans ce domaine Both stakeholders form a key constituent in enhancing policy uptake and can utilize credible evidence generated think tanks to advocate for policy formulation and uptake by the public sector and policy makers.
2. Il est impératif que les think tanks et les centres en charge des politiques publiques renforcent les capacités internes et développent des outils de S&E, de manière à aider les décideurs en charge de l'élaboration des politiques, sur la base des preuves issues de la recherche et des études, à assurer le suivi et évaluer l'impact des politiques publiques sur la réalisation des résultats de développement souhaités.

3. Les programmes de renforcement des capacités avec une composante formation doivent s'assurer qu'ils sont conçus dès le départ pour soutenir le lien entre la recherche et les politiques publiques. Les communautés de pratiques, qui rassemblent des membres bénéficiant de programmes de renforcement des capacités basés sur leur expertise, doivent se donner la main et défendre l'adoption des politiques publiques par le partage des connaissances, la recherche conjointe et la diffusion de ses résultats lors de forums réunissant des think tanks, des centres en charge des politiques publiques, des décideurs en matière de politiques publiques et des acteurs non-étatiques.

RÉFÉRENCES

- ACBF (African Capacity Building Foundation). 2006. *Strategic Medium-Term Plan 2007–2011*. Harare, Zimbabwe.
- . 2011. *Independent Evaluation of ACBF Supported Training Programs Report*. Harare, Zimbabwe.
- . 2017. *The ACBF Strategy for 2017–2021: Skilled People and Strong Institutions Transforming Africa*. Harare, Zimbabwe.
- . n.d.b. *Achievements and Impact of ACBF's Capacity Building Interventions (1991–2015)*. Harare, Zimbabwe.
- Asibey, A. 2016. "Mid Term Review (MTR) of the African Capacity Building Foundation." Harare, Zimbabwe: ACBF.
- Court, J., I. Hovland, and J. Young. 2004. *Bridging Research and Policy in International Development: Evidence and the Change Process*.
- Dalberg. 2013. "Evaluation of ACBF Supported Policy Centers and Think Tanks in Sub-Saharan Africa." Harare, Zimbabwe: ACBF.
- Mandaville, A. 2004. *Legislatures and Civil Society: Potential Partners in Poverty Reduction*. Washington, DC: NDI.
- McGann, J. 2014. *2014 Africa Think Tank Summit Report: Think Tanks and the Transformation of Africa*. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania. Available at: https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1003&context=ttcsp_summitreports.
- McGann, J., L. Signé, and M. Muyangwa. 2017. "The crisis of African think tanks: Challenges and solutions." Blog post, Brookings Institution, 13 December. <https://www.brookings.edu/blog/africa-in-focus/2017/12/13/the-crisis-of-african-think-tanks-challenges-and-solutions/>.
- Nuyens, Y. 2005. *No Development without Research: A Challenge for Research Capacity Development*. Geneva: Global Forum for Health Research.
- Seck, D. 2011. "Research in Quantitative Economics by National Research Centers: Assessment for Kenya." Dakar, Senegal: Center for Research on Political Economy. Available at: http://www.crepol.org/images/my_pdf/kenya.pdf.
- Start, D., and I. Hovland. 2004. *Tools for Policy Impact: A Handbook for Researchers*. London: ODI.

Note pratique N° 5



GESTION DES THINK TANKS EN AFRIQUE : LEÇONS TIREES DES INTERVENTIONS DE L'ACBF



Kwabena Asomanin Anaman

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Les think tanks en Afrique se sont développés rapidement au cours des 25 dernières années, stimulés par la démocratisation croissante, l'élargissement de l'espace de dialogue entre les hommes politiques et les citoyens et un appui financier extérieur accru. Cependant, ils sont confrontés à plusieurs problèmes de capacités qui affectent directement leur gestion.

Ce document scrute ces défis et décrit les stratégies et les modalités d'intervention que les think tanks utilisent pour y faire face. Il discute également des résultats des interventions et de leurs leçons.

Dans les principaux messages identifiés pour la gestion des think tanks, citons la nécessité de:

- Diversifier les sources de financement pour les projets de think tanks et d'autres services.
- Mettre l'accent sur la mise au point de produits et la prestation services pertinentes, faciles à comprendre et économiques pour les décideurs en charge des politiques publiques et le public.
- Créer des plans de relève des dirigeants clairement articulés et applicables pour réduire la charge de travail actuelle des directeurs exécutifs et des fondateurs et pour assurer de manière générale la viabilité des think.

INTRODUCTION

Les instituts de recherche et d'analyse des politiques économiques, souvent appelés «think tanks», peuvent être classés en cinq groupes principaux:

- Les think tanks affiliés à un parti politique ou à un candidat.
- Ceux créés par des sociétés ou des entreprises.
- Ceux qui sont parrainés par l'État ou créés directement par les gouvernements, tels que ceux qui font partie d'un ministère des finances.
- Ceux situés dans des universités et établissements d'enseignement supérieur ou affiliés à des universités.
- Les organisations indépendantes de la société civile créées en tant qu'institutions à but non lucratif qui effectuent des recherches et mènent des activités de plaidoyer.

On estime à 6 600 le nombre de think tanks dans le monde (Université de Pennsylvanie, 2018).

Les think tanks servent souvent de passerelles rapides et pratiques entre les chercheurs et les décideurs en charge des politiques publiques, et permettent d'influencer l'opinion et l'action publiques et de façonner les politiques publiques. Beaucoup d'entre eux sont à but non lucratif et n'ont aucune affiliation politique, gouvernementale ou institutionnelle directe (McGann et Sabatini 2011). Les think tanks en Afrique sont principalement financés par des organisations multilatérales et bilatérales et reçoivent relativement peu de fonds provenant de revenus de dotation ou de subventions et contrats du gouvernement (Struyk 2006). Au fil des ans, leur financement a été principalement consacré à des projets spécifiques sur de courtes périodes. La dépendance des think tanks d'Afrique vis-à-vis des donateurs occidentaux et des agences internationales fait peser un risque sur leur viabilité (McGann et al. 2017).

La croissance des think tanks en Afrique au cours des trois dernières décennies a été accélérée avec la création par les gouvernements africains de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF), grâce à l'aide financière de la Banque mondiale et de plusieurs gouvernements occidentaux. L'ACBF a été créée en 1991 pour impulser un développement économique et social durable en Afrique en s'attaquant aux problèmes de capacités auxquels le continent est confronté (ACBF 2016). Elle a directement contribué à la création de plusieurs think tanks en Afrique et soutenu des projets de renforcement des capacités de think tanks dans des universités et des institutions gouvernementales, ainsi que dans des organisations indépendantes de recherche de la société civile sur les politiques publiques.

Malgré les efforts déployés par l'ACBF et d'autres organisations pour renforcer les capacités des think tanks d'Afrique, ces derniers souffrent d'une mauvaise gestion et d'arrangements institutionnels médiocres qui réduisent leurs capacités à influencer les décisions en matière de politiques publiques. Une gestion améliorée peut aider les think tanks à relever leurs défis et leur permettre de mettre au point des produits améliorés et d'assurer de meilleurs services. Ainsi, initier les think tanks d'Afrique aux bonnes pratiques de gestion est important pour générer des enseignements susceptibles de soutenir leur croissance durable.

Cette Note pratique identifie les stratégies que les think tanks d'Afrique ont utilisées pour résoudre les problèmes de capacités afin de pouvoir améliorer leurs produits et leurs services en efficacité et en efficience. L'étude vise à décrire (1) les problèmes spécifiques de capacités de gestion rencontrés par les think tanks, (2) les stratégies et les modalités d'intervention utilisées pour faire face aux défis, (3) les résultats et les impacts obtenus et (4) les enseignements tirés. La principale méthodologie de l'étude est la revue documentaire d'articles publiés et non publiés ainsi que celle de documents concernant les think tanks appuyés par l'ACBF. La Fondation a fourni des rapports sur 50 projets qu'elle a appuyés dans plus de 30 pays d'Afrique. L'auteur de cette Note pratique a lu 39 de ces rapports d'évaluation de projet et procédé à une analyse détaillée de 13 d'entre eux (voir tableau 1).

Tableau 1 Treize projets appuyés par l'ACBF ont été profondément examinés pour cette étude

Période d'appui	Nom de l'organisation	Pays	Type d'organisation	Principaux défis de capacités	Nom du projet
1998–2003	Economic and Social Research Foundation (ESRF)	Tanzanie	Indépendante	Faible capacité du personnel (ressources humaines)	The Economic and Social Research Foundation (ESRF) Phase 2
2006–2009	Zimbabwe Women's Resource Centre and Network (ZWRCN)	Zimbabwe	Autonome, organisation à but non lucrative	Renforcement insuffisant des capacités des ressources humaines; Mise sur pied inefficace de réseaux et de capacités institutionnelles	Gender Budgeting & Women's Empowerment Project
2007–2013	Cellule d'Analyse de Politiques Économiques du CIRES (CAPEC-CIRES)	Côte d'Ivoire	Semi-autonome, appartenant au gouvernement	Forte demande non satisfaite pour les produits et services de l'organisation de la part des décideurs en charge des politiques publiques et des agences de développement	Cellule d'Analyse de Politiques Économiques du CIRES (CAPEC-CIRES) Phase III
2008–2012	Ethiopian Development Research Institute (EDRI)	Éthiopie	Semi-autonome, appartenant au gouvernement	Incapacité à fournir des conseils pertinents en matière de politique au gouvernement éthiopien et au public en raison de ressources limitées tels que main-d'œuvre et capital financier	EDRI Phase 2
2008–2012	Ministry of Development, Republic of Benin	Bénin	Appartenant à l'État	Financement insuffisant pour les projets, Personnel insuffisant	Projet de Renforcement des Capacités en Conception et Analyse des Politiques de Développement du Benin (CAPOD)
2009–2012, 2013–2017	African Research and Resource Forum Project	Kenya	Organisation régionale non gouvernementale, non partisane	Absence d'approche multidisciplinaire pour résoudre les problèmes interafricains; dialogue limité sur les questions de développement régional (réseaux)	The African Research and Resource Forum Project (ARRF)
2009–2013	Institute of Democratic Governance (IDEG)	Ghana	Indépendante	Main-d'œuvre insuffisamment qualifiée pour exécuter les projets (ressources humaines)	IDEG Capacity Development Project Phase 2

Période d'appui	Nom de l'organisation	Pays	Type d'organisation	Principaux défis de capacités	Nom du projet
2010–2014	Economic Policy Research Centre (EPRC)	Uganda	Organisme autonome à but non lucratif	Faible capacité à fournir des produits et services d'analyse des politiques en raison de contraintes de main-d'œuvre et de ressources financières insuffisantes	EPRC Phase 4
2010–2014	Economic Policy Research Institute (EPRI)	Éthiopie	Organisme autonome à but non lucratif	Personnel qualifié insuffisant pour contribuer au processus de formulation et de développement de la politique nationale	EPRI Phase 2
2011–2014	Institut de recherche et d'analyse des politiques publiques du Kenya (KIPPRA)	Kenya	Indépendante	Faible capacité de recherche et de communication	KIPPRA Phase 3 Project
2011–2014	Zambia Institute for Policy Analysis and Research (ZIPAR)	Zambie	Semi-autonome	Manque de personnel qualifié pour mener à bien les activités clés du projet (ressources humaines)	ZIPAR Project
2012–2014	Institut d'analyse des politiques économiques et sociales de la Corne de l'Afrique (HESPI)	Éthiopie	Indépendant, régional	Faible capacité et rotation du personnel en raison d'une dépendance excessive à l'égard d'un financement externe limité et inflexible	HESPI Project
2012–2016	Institute of Policy Analysis and Research (IPAR)	Rwanda	Soutenu par le gouvernement	Faible capacité du personnel et niveau insuffisant de ressources humaines de qualité requises pour mettre au point des produits	IPAR Capacity Building Project

Défis de capacités auxquels font face les think tanks d'Afrique

Pour mettre au point des produits et proposer des services demandés par des clients tels que des institutions d'État, des organisations communautaires et le public, la direction d'un think tank associe ses propres ressources à un capital acquis, tel que:

- Le capital financier (argent).
- Le capital physique (comme les terrains et bâtiments).
- Le capital humain.
- Le capital en informations.
- Le capital social (par exemple les liens avec des réseaux et des organisations institutionnels).

Les problèmes de capacités affectent négativement la quantité ou la disponibilité de ces cinq formes de capital pour une organisation et réduisent les performances de celle-ci.

Les défis auxquels sont confrontés les think tanks d'Afrique sont, entre autres : (1) un financement inadéquat, incertain et irrégulier pour soutenir leur travail; (2) un travail déficient en raison de la qualité et du nombre limités de professionnels bien formés et qualifiés; et (3) la difficulté à dialoguer avec les décideurs en charge des politiques publiques et le public (McGann et al. 2017).

(1) Financement insuffisant, incertain et irrégulier pour soutenir leur travail

Le financement est un domaine majeur dans lequel les think tanks d'Afrique manquent de capacités. A travers les projets appuyés par l'ACBF passés en revue dans le cadre de cette étude, il est apparu qu'un financement insuffisant et incohérent constituait un défi majeur pour initier des projets. Les fonds sont essentiels pour tout responsable de think tank afin d'assurer les performances optimales de l'organisation.

Le problème de financement des think tanks d'Afrique a été exacerbé par le retrait du financement de base des projets par plusieurs agences externes à partir de 2008 (Nzo-Nguty 2013). Avec l'avènement de la crise économique mondiale, les donateurs occidentaux et les agences internationales de développement ont de plus en plus opté pour un financement lié au projet.. Pour le projet EPRC en Ouganda, un financement limité signifiait un espace de bureau et une infrastructure matérielle insuffisants, ce qui engendrait une faible capacité à mettre au point des produits et à assurer des services d'analyse des politiques publiques aux décideurs en charge des politiques publiques, aux acteurs non étatiques et au public (Admassie 2013). En général, un financement insuffisant affecte l'efficacité et l'impact global des initiatives des think tanks, car il faut de l'argent et d'autres ressources matérielles pour acquérir le minimum d'éléments nécessaires à une exploitation efficace et efficiente, comme l'a rapporté Abagi (2014) pour le projet KIPPRA Phase 3 au Kenya et pour le Projet HESPI basé à Addis-Abeba, en Éthiopie. De plus, en raison d'un financement insuffisant et incertain, la plupart des organisations passées en revue ne disposaient pas d'un effectif complet de personnel qualifié et de personnel d'appui pouvant permettre une efficacité et une efficacité maximales. Le manque de personnel approprié a été l'un des principaux facteurs cités pour justifier l'efficacité réduite et l'impossibilité de mettre en œuvre le projet IPAR au Rwanda (Karake 2013), le projet ZIPAR en Zambie (Ayako 2012), le projet ESRF Phase 2 en Tanzanie (Oucho 2001) et le projet KIPPRA Phase 3 au Kenya (Abagi 2014).

Le financement de base provenant de donateurs et d'agences externes a souvent été utilisé pour maintenir le personnel de base ou permanent. Mais avec le passage au financement par projet, le recrutement et le maintien des personnels ont dû être de plus en plus justifiés par des projets dont le financement était incertain au-delà des premières étapes. Le renouvellement du projet est devenu crucial pour que le personnel reste au sein de l'organisation, mais l'incertitude du lendemain a amené beaucoup de personnes à rechercher d'autres emplois et à postuler discrètement tout en travaillant sur les projets en cours. Il en est résulté un taux de rotation élevé du personnel dans les think tanks indépendants. Le

taux de rotation élevé du personnel de base menace la viabilité du projet ARRF (Ayako 2015). Le taux de rotation du personnel était un défi spécifiquement noté pour le projet EDRI en Éthiopie (Ajakaiye 2013) et le projet CAPOD au Bénin (Ouedrago 2013).

Le non-renouvellement des contrats du personnel était dû plus souvent à l'absence d'un nouveau financement qu'à l'incompétence du personnel. Il faut de l'argent pour avoir le personnel approprié, en particulier dans le cadre de contrats flexibles à court terme.

L'insuffisance du personnel signifiait que le directeur exécutif d'un think tank était souvent surchargé avec la gestion quotidienne. Mais cette surcharge était également liée au fait que le directeur exécutif ne délégait pas suffisamment de responsabilités au personnel subalterne - un problème persistant dans les projets et les think tanks passés en revue, tels que le projet EDRI en Éthiopie (Ajakaiye 2013) et le projet IPAR au Rwanda (Karake 2015).

A cause du manque de personnel, les résultats du projet n'étaient pas réalisés, même lorsque le financement était disponible. Par exemple, aucune activité n'a été mise en œuvre concernant la formation de 100 membres du parlement dans le projet IDEG au Ghana, en raison du taux de rotation élevé du personnel, y compris le licenciement forcé et le non-renouvellement de contrats (Nzo-Nguty 2013). Pour plusieurs projets appuyés par l'ACBF, le personnel qualifié en administration de la recherche était insuffisant et chaque personnel des think tanks s'est souvent concentré sur plus d'un domaine opérationnel de l'institution (ACBF 2015).

Un autre problème de recrutement de personnel réside dans le fait que, pour réduire les coûts, certains think tanks ont sous-traité leur travail à des consultants externes ou à des spécialistes travaillant déjà dans des instituts universitaires et de recherche et dans des universités locales. Étant donné que les membres du personnel académique étaient fortement engagés dans l'enseignement, leur travail dans le think tank devrait être réduit, en particulier pendant le semestre d'enseignement. Par exemple, bien que la Fondation pour la recherche économique et sociale ait un personnel hautement qualifié, ce dernier a tendance à partager son temps de travail entre le think tank et d'autres missions dans des instituts universitaires et de recherche (Oucho, 2001). Le mauvais suivi du travail de ces consultants externes a retardé le travail, obligeant ainsi l'organisation à ne pas respecter les délais fixés avec les sponsors.

L'absence de planification de la relève pour assurer un leadership à long terme constitue une faiblesse constante des think tanks d'Afrique, en particulier ceux indépendants, qui sont généralement liés à un ou plusieurs fondateurs, souvent les directeurs exécutifs ou leurs proches collaborateurs. L'absence de planification de la relève au niveau de la direction pousse le fondateur ou le directeur exécutif à faire beaucoup de choses qui pourraient être déléguées à d'autres personnes. Les processus de relève sont peut-être en train d'évoluer mais ne sont même pas identifiés dans plusieurs rapports d'évaluation de l'ACBF. Par exemple, le projet ARRF ne disposait pas d'une stratégie de relève claire, tandis que les membres fondateurs qui dominaient le Conseil d'administration empêchaient que de nouvelles idées soient adoptées au niveau de la gestion (Ayako 2015). Le problème est moins important dans les think tanks appartenant à l'État ou aux universités, dans lesquels des processus administratifs sont disponibles pour choisir un nouveau leadership.

2) Travail insuffisant dû à la qualité et à la quantité insuffisantes de professionnels bien formés et qualifiés

La pénurie de personnel bien formé, capable de communiquer des idées et des conseils aux décideurs en charge des politiques publiques, affaiblit l'impact des think tanks sur les politiques et les programmes publics. L'expertise en analyse des politiques publiques peut également être limitée (Ajakaiye 2013). Certains think tanks soutenus par l'ACBF ne disposaient que de peu de personnel spécialisé en communication avant l'intervention de l'ACBF, comme dans le cas du projet ZIPAR en Zambie. La communication avec les décideurs en charge des politiques publiques exige des spécialistes, mais le personnel de recherche clé pourrait recevoir une formation spécifique et continue dans ce domaine. Les changements de gouvernement suivent souvent les élections nationales en Afrique. Les think tanks doivent donc faire face à des changements de décideurs en matière de politiques à intervalles de quelques années/toutes les quatre ou cinq ans. Ils doivent donc s'adapter, sinon ils risquent de se voir politiquement contrôlés par le gouvernement en place au moment où ils tentent de l'informer.

3) Difficulté à s'engager auprès des décideurs en charge des politiques publiques et du public

Publier et diffuser les résultats de recherche à l'intention des décideurs en charge des politiques publiques et du public et sensibiliser le public pour qu'il aborde les problèmes de la société de manière non partisane est un défi majeur en ce qui concerne les capacités des think tanks d'Afrique (Ayako 2015). La capacité d'un think tank à publier baisse avec la hausse des coûts. En outre, l'utilisation commune des langues européennes dans les publications et l'utilisation limitée des médias de masse réduisent l'utilité pour le public de certaines conclusions des think tanks. Peu de publications de projets soutenus par l'ACBF utilisent des langues africaines officiellement reconnues – au nombre des exceptions, il y a l'ESRF (en Tanzanie) qui publie en swahili. La plupart des think tanks manquent souvent d'une masse critique d'employés ayant des compétences en lecture et en écriture en langues africaines pour diffuser des produits et des services aux personnes qui n'utilisent pas les langues européennes.

La plupart des produits et services du think tank servent en grande partie les petites élites incapables de mobiliser la population pour la transformation sociale requise. Leur plaidoyer s'adresse rarement aux gens du commun, même si une grande partie de leurs recherches concerne le bien-être des gens ordinaires. Par exemple, les travaux sur les transports en commun sont rarement communiqués aux personnes ordinaires qui empruntent la navette tous les jours et aux opérateurs de transport privés, en particulier dans les pays francophones tels que le Bénin (CAPOD) et la Côte d'Ivoire (CAPEC-CIRES).

Enfin, les organisations africaines de recherche sur les politiques publiques ne participent qu'à des réseaux limités avec des instituts de recherche sur les politiques régionaux et internationaux et d'autres institutions. L'une des causes est le manque d'approches multidisciplinaires en matière de résolution de problèmes, ce qui rend les résultats difficiles à comprendre au-delà des frontières. (Admassie 2013; Ayako 2015).

STRATÉGIES ET MODALITÉS D'INTERVENTION

Quelles stratégies et modalités d'intervention les think tanks d'Afrique utilisent-ils pour faire face à leurs problèmes de capacités ? Des stratégies et des modalités efficaces devraient être appuyées par le financement en capital provenant de sources internes et externes - tels que l'ACBF, les gouvernements nationaux et les agences de développement internationales - nécessaires pour mettre au point des produits et assurer des services destinés aux décideurs en charge des politiques publiques et au public.

L'ACBF a octroyé des dons à des organismes de recherche sur les politiques publiques, augmentant ainsi leur capital financier et leur permettant de poursuivre leur capital physique, humain, social et dans le domaine des informations. L'ACBF fournit également un appui non financier en matière d'achat, de suivi et d'évaluation et d'audit. Son approche en matière de développement et de gestion de projet inclut une formation des think tanks en cycle de projet, y compris sur les activités liées à la mise en réseau et en partage des connaissances (ACBF 2016). Cette approche a joué un rôle déterminant dans la création du réseau des think tanks d'Afrique, réseau qui a permis à ces derniers d'améliorer leur capital social en partageant des connaissances et des enseignements afin d'améliorer leur survie et leur viabilité.

Capital financier

Pour augmenter l'ensemble de leur base de capital financier, les organisations de recherche sur les politiques publiques appuyées par l'ACBF sollicitent un financement de projet auprès d'autres organisations en plus du don d'appui spécial reçu de l'ACBF. L'IDEG a réuni plus de 500 000 dollars de fonds de contrepartie, ce qui a été suffisant pour financer l'acquisition d'un nouveau complexe de bureaux (Nzo-Nguty 2013). Les organismes de recherche sur les politiques publiques appartenant à l'État et appuyés par l'ACBF ont recherché des fonds auprès du gouvernement national. Par exemple, le projet EDRI a reçu un important financement direct du gouvernement éthiopien.

Capital physique

Les organismes de recherche sur les politiques publiques appuyés par l'ACBF ont amélioré la qualité et la quantité de leur capital physique, tels que les bureaux, les équipements de bureau modernes et les véhicules (Oucho, 2001). IDEG (Nzo-Nguty 2013) et CEPA (ACBF 2012) sont des exemples d'organisations ayant bénéficié d'une amélioration physique des infrastructures. Les principales priorités communes à tous les think tanks ayant reçu un financement de l'ACBF étaient l'amélioration des espaces de bureaux et des instruments et équipements électroniques modernes permettant la publication de leurs produits ainsi qu'une communication plus facile avec l'ACBF et d'autres agences. Un autre exemple à noter : IPAR-Rwanda a utilisé l'accord de don de l'ACBF pour obtenir un prêt d'une banque commerciale locale pour la construction de bureaux. Par la suite, le remboursement du prêt a été effectué à l'aide des fonds destinés aux charges de loyer. Un tel cas est en effet un bon exemple qui peut être reproduit par d'autres think tanks.

Capital humain

Après avoir réussi à obtenir un financement externe, les organisations appuyées par l'ACBF ont recruté des professionnels qualifiés et un personnel d'appui. L'augmentation du financement extérieur a donc entraîné une augmentation du capital humain, ce qui a permis une recherche et une analyse des politiques économiques toujours plus pertinentes (Abagi 2014 ; Admassie 2013 ; Ajakaiye 2013 ; Ayako 2015 ; Karake 2015).

Afin de remédier à la faiblesse des capacités en capital humain et d'améliorer le rendement et la productivité du personnel, les organisations de recherche sur les politiques affiliées à l'ACBF ont débloqué des fonds pour financer la participation à des séminaires, ateliers et conférences, comme cela a été le cas pour *l'Economic and Social Research Foundation* (ESRF) (Fondation pour la recherche économique et sociale) en Tanzanie (Abagi 2014 ; Admassie 2013 ; Ajakaiye 2013 ; Oucho 2001). D'autres think tanks ont utilisé l'appui financier de l'ACBF pour former les jeunes employés à occuper des postes en leur sein. Certains autres ont mis à contribution le don reçu de l'ACBF pour recruter des personnes aux postes vacants (Ayako 2015; Karake 2015).

Les think tanks ont utilisé diverses modalités d'intervention pour améliorer le statut et l'expertise du personnel qualifié. Au-delà de la rémunération pécuniaire, ces interventions incluent notamment une plus grande autonomie et une meilleure reconnaissance du travail accompli, entre autres incitations à attirer ou à fidéliser un personnel précieux. La grande autonomie dans le travail se caractérise par la liberté dont jouit le personnel de prendre des décisions et d'adopter des modalités de travail flexibles, adaptées aux employés mariés, en particulier aux femmes.

Parmi les autres mesures incitatives, citons l'autorisation de congés prolongés pour les personnels désireux de poursuivre des études de master ou de doctorat PhD. Ces incitations étaient particulièrement visibles pour le projet EDRI soutenu par l'ACBF en Éthiopie, où le programme de formation à long terme, en particulier pour les étudiants de master ou de doctorat PhD, a été jugé très efficace sur la base du retour des stagiaires dans le pays après la fin de leurs études (Ajakaiye 2013). EDRI avait la particularité de retenir des travailleurs intellectuels hautement qualifiés dans un pays où les rémunérations de la fonction publique étaient assez faibles. Un financement externe a permis d'améliorer la capacité d'EDRI à engager du personnel pour la recherche conjointe grâce à la formation et à une rémunération complémentaire.

Le Centre for Democratic Development (Centre pour le développement démocratique), projet et think tank à Accra, au Ghana, qui ne bénéficie pas de l'appui de l'ACBF, a mis en place un programme similaire permettant à son personnel d'acquérir des diplômes d'études supérieures. Plusieurs d'entre eux ont achevé des programmes sanctionnés par un diplôme et sont revenus travailler dans l'organisation. Ce type de congés prolongés est également courant dans les think tanks universitaires et appartenant à l'État. L'autre incitation aux congés utilisée par les think tanks pour le personnel à plein temps et permanent, c'est les voyages à l'extérieur du pays pour des conférences et des ateliers destinés à élargir les horizons professionnels du personnel. D'après cette étude, il est apparu que les organisations appuyées par l'ACBF et d'autres types d'organisations utilisent très souvent les incitations à voyager à l'étranger pour fidéliser leurs personnels.

Capital en informations

Pour créer un capital en informations, les organisations de recherche sur les politiques publiques ont accru les publications, leur diffusion et le partage des connaissances, en mettant en pratique les résultats de recherche pour promouvoir le plaidoyer du public. Cela a accru leur visibilité institutionnelle auprès du grand public, renforçant ainsi la crédibilité de leurs publications auprès des responsables gouvernementaux, des institutions internationales et des autres institutions travaillant dans le domaine des politiques publiques (Abagi 2014).

Capital social

Les organisations de recherche sur les politiques publiques, y compris celles qui bénéficient de dons de l'ACBF, ont augmenté leur capital social grâce à une mise en réseau améliorée avec des institutions nationales, régionales et internationales tels que des universités, des think tanks et des organisations internationales de développement. La participation au réseau a permis un accès plus facile à des ressources telles que des informations et des données provenant de travailleurs hautement qualifiés. L'une des interventions stratégiques majeures du projet *African Research Forum* mis en œuvre de 2009 à 2017 consistait à mettre en réseau les instituts nationaux de recherche et d'analyse des politiques économiques de la Communauté de l'Afrique de l'Est dans une plateforme de recherche commune permettant un partage des résultats de recherche et un échange d'idées plus rapides et plus efficaces (Ayako 2015). Plus récemment (depuis 2014), l'ACBF a mis en place le Réseau des think tanks d'Afrique, qui est une plate-forme pour le partage d'informations, l'échange d'idées, la production et la diffusion des connaissances et la mise en place de partenariats entre think tanks, afin de développer individuellement et collectivement des solutions fondées sur des preuves aux défis pressants du développement auxquels l'Afrique est confrontée.

RÉSULTATS ET IMPACTS

Souvent, la preuve d'une utilisation efficace des ressources par les gestionnaires de think tanks appuyés par l'ACBF, même ceux qui démarrent avec de faibles capacités, est une influence accrue auprès des décideurs en charge des politiques publiques et une autorité accrue dans l'environnement institutionnel de leur pays. L'amélioration de la productivité et la production accrue d'informations utiles aux décideurs en charge des politiques publiques et au public résultent de l'utilisation efficace des fonds pour se procurer les moyens essentiels, tel que le personnel hautement qualifié. Plusieurs de ces think tanks sont maintenant classés parmi les meilleurs de leur pays. Cela est dû principalement à l'appui de l'ACBF qui a renforcé les institutions et amélioré la diffusion des résultats (ACBF 2016). Par exemple, IDEG est devenu un acteur clé de la gouvernance démocratique au Ghana en hébergeant plusieurs plates-formes et réseaux de think tanks. Il a également remporté le prix 2008 du meilleur think tank du pays. Parmi les 50 meilleurs think tanks en Afrique en 2017, 17 ont reçu un soutien important de la part de l'ACBF, et parmi les 10 premiers, 3 étaient appuyés par l'ACBF (Université de Pennsylvanie 2018).

L'augmentation des allocations budgétaires de l'ACBF et d'autres sources aux think tanks d'Afrique a accru l'influence, en matière de politiques, des acteurs non étatiques tels que les femmes, les autorités de la chefferie traditionnelle et les organisations de la société civile. L'embauche de femmes a été favorisée par des modalités de travail flexibles, motivées par une prise de conscience croissante de la nécessité d'allouer aux travailleurs suffisamment de temps pour la vie familiale. La recherche, le suivi et l'évaluation de la prestation des services gouvernementaux, le déploiement des ressources nationales et le succès des réformes institutionnelles, telle que la décentralisation, constituent les priorités du public. Les acteurs non étatiques ont joué un rôle accru dans l'élaboration d'une nouvelle législation en Afrique. Au Ghana, par exemple, les projets de loi transitoires et les lois adoptées par le Parlement étaient directement liés aux travaux de think tanks indépendants tels que l'*Institute of Economic Affairs* (IEA) (Institut des affaires économiques (IEA) à Accra et le *Centre for Democratic Development* (CDD) (Centre pour le développement démocratique).

L'augmentation du financement a également conduit à l'embauche de spécialistes hautement qualifiés, qui ont amélioré la communication avec les décideurs en charge des politiques publiques à différents niveaux. L'embauche de spécialistes de la communication a aidé les think tanks indépendants à transmettre plus rapidement leurs résultats de recherche à

des points de diffusion non professionnels proches du grand public, tels que les quotidiens. Des universitaires qualifiés recrutés par l'IEA Ghana ont édité et produit le Ghana Policy Journal, le premier journal de politiques économiques de renommée internationale dans le pays. De même, l'innovant *Journal of East African Political Economy* (Journal de l'économie politique de l'Afrique de l'Est) a été créé par le projet ARRF soutenu par l'ACBF (Ayako 2015).

L'ajout d'incitations non monétaires pour attirer et fidéliser le personnel a aidé certains think tanks. Par exemple, le CDD Ghana a retenu plusieurs membres clés du personnel, qui ont été autorisés à étudier à l'étranger et sont rentrés travailler dans l'organisation, renforçant ainsi les capacités de celle-ci et maintenant sa principale banque de mémoire d'entreprise. Les modalités de travail flexibles ont clairement conduit les think tanks d'Afrique à fidéliser le personnel féminin, ce qui se reflète dans la présence visible des femmes aux niveaux subalterne et supérieur. La disponibilité des subventions de voyage pour les conférences nationales et internationales a directement augmenté la quantité de matériel publié par les think tanks en Afrique.

Ces incitations non monétaires, telles que les formules de travail flexibles, ont également attiré des cadres très réputés, issus d'institutions nationales et internationales bien établies, qui ont travaillé pendant un certain temps dans des think tanks d'Afrique, renforçant ainsi leur statut. En outre, les modalités de travail novatrices ont aidé les think tanks à recruter des membres du personnel jeunes et dynamiques, disposés à apprendre et à générer de nouvelles idées.

Depuis le début de l'appui de l'ACBF aux think tanks d'Afrique, certains parmi ces derniers ont eu un impact avéré sur l'environnement de l'élaboration des politiques publiques de leur pays. L'augmentation des allocations budgétaires provenant de l'ACBF et d'autres sources a renforcé leur contribution en tant que parties prenantes dans la formulation et la mise en forme des politiques publiques.

Certains think tanks appuyés par l'ACBF ont acquis une autonomie financière et peuvent donc mener des études indépendantes avec leurs propres ressources. Ils participent activement au discours sur les politiques publiques et jouent un rôle notable en les influençant. Comme exemple, citons le rapport d'évaluation à mi-parcours de la Cellule d'Analyse des Politiques Économiques du CIRES dans le cadre du projet CAPEC 2 en Côte d'Ivoire (ACBF, 2006). Le CIRES a joué un rôle déterminant dans la restructuration du secteur du cacao dans le pays. L'*Institute for Policy and Research* (Institut de recherche et d'analyse des politiques publiques) au Rwanda a apporté des contributions considérables à la réforme du code des impôts sur l'investissement de ce pays (Karaoke 2015).

L'affiliation d'un think tank à l'ACBF a également amélioré la qualité et la quantité du matériel que ce think tank a diffusé à l'intention du public. Par exemple, la crédibilité des publications de CEPA et ZIPAR a augmenté en raison de leur présentation et de leur clarté (Admassie 2013; Ayako 2012). Des think tanks appuyés par l'ACBF au Botswana, au Burkina Faso, au Ghana et au Nigeria ont été formés pour aligner leurs programmes de manière stratégique sur la planification et la formulation du budget du gouvernement afin d'améliorer l'utilisation efficace des ressources (ACBF 2015).

IMANI Africa, un think tank basé à Accra, a publié une liste annuelle au cours des dix dernières années qui félicite les institutions gouvernementales et les agences quasi-gouvernementales pour leur performance, et répertorie également ceux qu'il considère comme les moins performants. Cette approche a été à la fois louée et critiquée par les institutions, agences et responsables gouvernementaux, selon que leur prestation est saluée ou critiquée.

LEÇONS

Des enseignements peuvent être tirés concernant la gouvernance des think tanks, leur diffusion de l'information, leur budgétisation et leur dépendance vis-à-vis de sources de financement externes, ainsi que l'importance d'encourager le personnel de niveau intermédiaire et subalterne. Dans la gouvernance d'entreprise, une distinction claire entre les tâches du directeur exécutif et celles du Conseil d'administration favorise la mise en œuvre du projet. Cette leçon est clairement illustrée par le projet multinational ARRF en Afrique de l'Est. Malgré la grande insécurité dans la région, de bonnes pratiques d'entreprise ont permis d'atteindre de manière optimale la réalisation des objectifs du projet (Ayako 2015).

Dans le cadre de la diffusion de l'information, il est essentiel de produire des documents de travail et de discussion, des rapports annuels et d'autres communications pour améliorer la pertinence des résultats de recherche et leur impact. Le CESP à Accra, au Ghana, un think tank indépendant soutenu par l'ACBF, a rapidement diffusé ses résultats de recherche auprès de divers acteurs, y compris les médias, ce qui peut aider à mobiliser l'intérêt public et à forcer les décideurs en charge des politiques publiques à agir (Struyk 2015). Les médias de masse locaux et internationaux font largement état de nombreux ateliers et conférences organisés par des think tanks indépendants, ce qui atteste de leur influence croissante dans la diffusion des résultats de recherche sur les politiques publiques. Il a été démontré que les think tanks d'Afrique ont influencé la politique visant à élaborer une législation devant permettre de résoudre un certain nombre de problèmes de société.

Bien que les articles et les rapports fassent souvent l'objet de publications régulières (mensuelles, trimestrielles et annuelles), la périodicité n'est parfois pas respectée et il y a de longues pauses entre deux numéros de la même publication. La rupture est souvent causée par le manque de personnel qualifié et peut refléter un objectif trop ambitieux destiné à attirer des fonds externes. Les programmes ne tiennent souvent pas compte des contraintes externes tel que le rationnement national sévère de l'électricité, comme cela a été le cas au Ghana en 2007 et 2014/2015, ou bien d'autres facteurs indépendants de la volonté de la direction, notamment les changements macroéconomiques dus à la conjoncture économique mondiale. L'impact des contraintes externes sur la production des think tanks a également été observé dans le cas de CAPEC-CIRES en Côte d'Ivoire. La publication et la diffusion des résultats de recherche constituaient un objectif majeur du projet, mais l'instabilité politique du début des années 2000 a ralenti le rythme des publications.

La plupart des produits des think tanks sont axés sur les politiques publiques. Admassie (2013) a préconisé que l'on exige des versions non spécialisées de documents techniques, de produits et de services pour que les activités du think tank puissent avoir une plus grande portée et pour ouvrir de nouvelles perspectives aux débats sur les politiques publiques. Et les think tanks devraient créer des sites Web pour diffuser leurs activités (Oucho, 2001).

La crise financière mondiale qui a débuté en 2008 a réduit le financement des organisations de la société civile et des think tanks, car les donateurs et les agences de financement eux-mêmes ont reçu un financement réduit des gouvernements et des donateurs individuels dans les pays riches (Nzo-Nguty 2013). Les donateurs et les agences de financement se sont tournés vers le financement des projets plutôt que vers les activités de base des think tanks. Les projets pourraient souvent être justifiés par une analyse avantages-coûts pour la société, ce qui pourrait convaincre les gouvernements de l'attractivité du financement, tandis que le financement de base d'activités non liées à des projets nécessitait des évaluations complexes et souvent indisponibles. Karake (2015) a suggéré que, à mesure que les think tanks se développent, ils doivent s'affranchir de l'appui extérieur en introduisant des services axés sur la demande qui produiront des recettes générées en interne - tout en veillant à ce qu'ils ne finissent pas uniquement par effectuer des travaux de conseil, car la recherche fondamentale est primordiale pour faire face aux besoins de développement locaux.

Les think tanks ont normalement des projets soutenus par des allocations budgétaires et qui visent principalement la production dans d'autres domaines. À ESRF, les lignes budgétaires pour le perfectionnement du personnel, les salaires du personnel de recherche et les publications ne recevaient aucune forme d'appui financier (Oucho, 2001). On a signalé que ESRF avait résolu ce problème pour garantir le bon déroulement des projets en demandant des réaffectations de fonds provenant d'autres lignes budgétaires.

Les fonds externes, tels que le financement des think tanks par l'ACBF, sont généralement supposés être complétés par des fonds générés en interne ou à partir d'autres sources extérieures. Certaines activités ne peuvent être entreprises sans une allocation budgétaire du think tank lui-même, même si des donateurs extérieurs ont fourni un financement substantiel. Ce point a été souligné par Oucho (2001) et d'autres consultants en projets de l'ACBF, comme Abagi (2014), dans son évaluation de la Phase 3 du Projet de l'Institut de recherche et d'analyse des politiques publiques du Kenya (KIPPRA).

Un grand défi pour les think tanks ayant bénéficié de l'appui de l'ACBF pour la formation et le renforcement des capacités du personnel était le taux de rotation élevé du personnel, dans la mesure où le personnel qui avait reçu une formation de perfectionnement, s'en allait travailler ailleurs, attiré par une rémunération beaucoup plus élevée. Le taux de rotation élevé était souvent lié à l'écart important entre le salaire du directeur exécutif et celui des employés subalternes, comme indiqué dans le *Gender Budgeting and Women's Empowerment Project* (projet sur la budgétisation sexospécifique et d'autonomisation des femmes) du *Zimbabwe Women's Resource Center and Network* (Centre et réseau des ressources pour les femmes du Zimbabwe) (Jommo, 2009).

Ainsi, bien que le directeur exécutif soit très important, la rétention à long terme du personnel clé de niveau intermédiaire et subalterne est essentielle au succès du think tank. Un taux de rotation élevé réduit la capacité de réflexion à long terme en raison de la perte de la mémoire institutionnelle. Les think tanks doivent budgétiser des augmentations de salaire et des compléments de paie basés sur la productivité afin de conserver le personnel essentiel (Ajakaiye 2013; Karake 2015).

Certains aspects du planning des projets soutenus par l'ACBF, déterminés par un calendrier externe, étaient impossibles à respecter (Oucho, 2001). Certaines activités qui nécessitaient relativement peu de ressources ont dû faire preuve de souplesse pour s'adapter aux périodes de soudure de l'organisation. La flexibilité dans la programmation des activités nécessite l'harmonisation du calendrier des think tanks avec les exigences des sponsors externes afin d'atteindre les objectifs.

Certains think tanks indépendants ont acquis et rendu fonctionnels des immeubles de bureaux pour abriter leur secrétariat. Cela pourrait être perçu comme une avancée stratégique vers leur viabilité à long terme, mais au prix d'une réduction des effectifs due au non-renouvellement des contrats, ce qui réduit le volume des produits développés.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Pour gérer efficacement les think tanks d'Afrique, il faut s'adapter à la réduction du financement externe provenant des agences de développement internationales et employer des effectifs optimaux pour mener à bien la mission et les plans de l'organisation. Par conséquent, la gestion nécessite un équilibre dans l'utilisation des ressources telles que l'argent et les ressources humaines pour produire les biens et services requis par les décideurs en charge des politiques publiques et le public.

Conclusion

Quels sont certains des aspects qui fonctionnent dans la gestion des think tanks d'Afrique? L'augmentation du financement que les donateurs suivent de près en est un. Ainsi, une organisation peut améliorer ses chances de financement en se familiarisant avec les normes et les pratiques du système organisationnel du donateur. Grâce à l'appui de l'ACBF, les think tanks ont attiré l'appui d'autres donateurs et la plupart des projets passés en revue dans cette étude ont également reçu des fonds d'autres agences. Toutefois, l'acquisition de fonds supplémentaires nécessite la présence d'un technicien du think tank spécialement chargé de la collecte de fonds, qui assure un suivi permanent des activités et des annonces des donateurs actuels et potentiels.

Il a été démontré que le fait de disposer d'un personnel spécialisé dans les communications capable d'interagir efficacement avec les décideurs en matière de politiques publiques est bénéfique. La publication rapide des résultats de recherche dans les médias de masse permet de communiquer les résultats aux décideurs en charge des politiques publiques. La présence de médias qui comprennent les think tanks contribue également à encourager le débat public, ce qui affecte inévitablement le processus décisionnel du gouvernement. Par conséquent, les médias doivent être cooptés pour travailler avec des think tanks pour le bien commun à travers une communication et un retour d'information réguliers.

Il a été démontré que les incitations offertes aux membres du personnel sous forme de congés d'étude de courte ou longue durée élargissent le champ professionnel des membres du personnel qui terminent des programmes d'études de niveau supérieur et retournent travailler dans leurs organisations. Il a été prouvé que les systèmes de rémunération sous forme d'augmentation de salaire ou de complément de paie retiennent le personnel essentiel, en particulier ceux qui détiennent la mémoire de l'organisation vitale pour la croissance de celle-ci à court et à long terme.

Les modalités de travail flexibles fonctionnent dans les think tanks d'Afrique. Ce type de modalités a permis de retenir le personnel féminin cadre et subalterne, comme en témoigne la présence visible de nombreuses femmes dans des think tanks en Afrique. Les arrangements permettent un meilleur équilibre entre le travail et les responsabilités familiales et aident directement l'organisation en rendant le personnel plus satisfait. De tels arrangements ont également conduit à l'emploi de consultants externes et d'autres professionnels pour renforcer les think tanks sans engagements financiers à long terme de part et d'autre.

Certaines caractéristiques des think tanks d'Afrique ne donnent apparemment pas de bons résultats. Lorsqu'un think tank est perçu comme faisant preuve de partialité au plan politique, cela lui est préjudiciable à long terme, car ses suggestions et conseils ne sont pas pris au sérieux par les membres des structures gouvernementales qui ne souscrivent pas à ses opinions politiques. Les responsables de think tanks devraient veiller à ce que l'organisation soit objective et neutre, même si ses principaux membres et sa direction peuvent avoir leurs propres convictions politiques. Les responsables de think tanks doivent continuellement engager la classe politique. Autrement, les décideurs en matière de politiques publiques qui doivent être considérés comme des partenaires de développement sur la base de critiques positives concernant les politiques publiques, se détourneront.

Certains think tanks passés en revue qui réussissent, comme EDRI en Éthiopie, appartenaient à des ministères et à des agences gouvernementales clés et avaient un accès direct aux décideurs en charge des politiques publiques. Mais la simple localisation dans un ministère ne suffit pas. Les responsables de think tanks doivent s'entendre avec les responsables et les décideurs et leur transmettre poliment leurs idées. Le simple fait d'envoyer les résultats de recherche aux médias ne communique pas ces résultats aux décideurs concernés et au public. Pour que les médias deviennent des alliés, le think tank doit travailler à établir des liens cordiaux avec eux.

Parmi les autres caractéristiques des think tanks d'Afrique qui sont contre-productifs, citons la centralisation excessive du travail de certains directeurs exécutifs ou fondateurs surchargés de tâches. L'organisation devient tellement dépendante d'un seul individu que lorsque ce dernier est malade, indisposé ou en congé prolongé, le travail ralentit excessivement. Les directeurs généraux et les fondateurs des think tanks d'Afrique ont également tendance à être relativement âgés, avec des maladies chroniques courantes qui nécessitent un suivi et une attention particulière. La délégation des tâches de direction doit être étendue pour optimiser les performances organisationnelles actuelles et à long terme.

De même, la planification de la relève des dirigeants dans les think tanks indépendants de la société civile doit être articulée plus clairement, car de nombreuses institutions en sont déjà à leur deuxième ou troisième décennie d'activités. Ces think tanks fonctionneront plus efficacement si une planification claire est mise en place. La planification de la relève des dirigeants est cruciale. L'ACBF et les autres donateurs externes devraient insister sur le fait qu'il s'agit là d'un élément essentiel du succès d'une organisation à court et à long terme. Cette planification est cruciale, car elle est en définitive liée au travail actuel du directeur général ou du fondateur et influe sur la performance optimale de l'institution. Elle doit être tout à fait conforme aux lois et règles de la société reconnues par l'organisation plutôt qu'aux règles dictées par le directeur général ou le fondateur.

Recommandations

À l'intention des décideurs en matière de politiques et du public, les think tanks devraient mettre l'accent sur la réalisation des produits demandés et la prestation de services pertinents, faciles à comprendre et rentables. Les informations destinées aux décideurs en charge des politiques publiques doivent être faciles à comprendre et présentées dans des formats qui attirent rapidement leur attention. Les rapports exigés par les décideurs doivent être produits à temps pour être pertinents et utiles. Les think tanks doivent maintenir une communication constante avec les décideurs afin de présenter leurs points de vue et d'écouter attentivement les idées des décideurs.

Les think tanks devraient diversifier leurs sources de financement. Premièrement, ils ont besoin d'un financement provenant d'un fonds de recherche national géré par le gouvernement, tel que le fonds du Conseil australien de la recherche. Mais dans de nombreux pays africains, de tels fonds de recherche nationaux appartenant à l'État n'existent pas. Par conséquent, les think tanks indépendants devraient avoir pour objectif principal de faire pression sur les législateurs et les responsables gouvernementaux pour qu'ils créent des fonds tels que ceux couramment utilisés dans les pays occidentaux. Dans le même ordre d'idées, l'ACBF peut soutenir les think tanks en dispensant une formation pour la mobilisation des ressources, en diversifiant les sources de financement et en suscitant l'intérêt des philanthropes locaux pour le travail des think tanks.

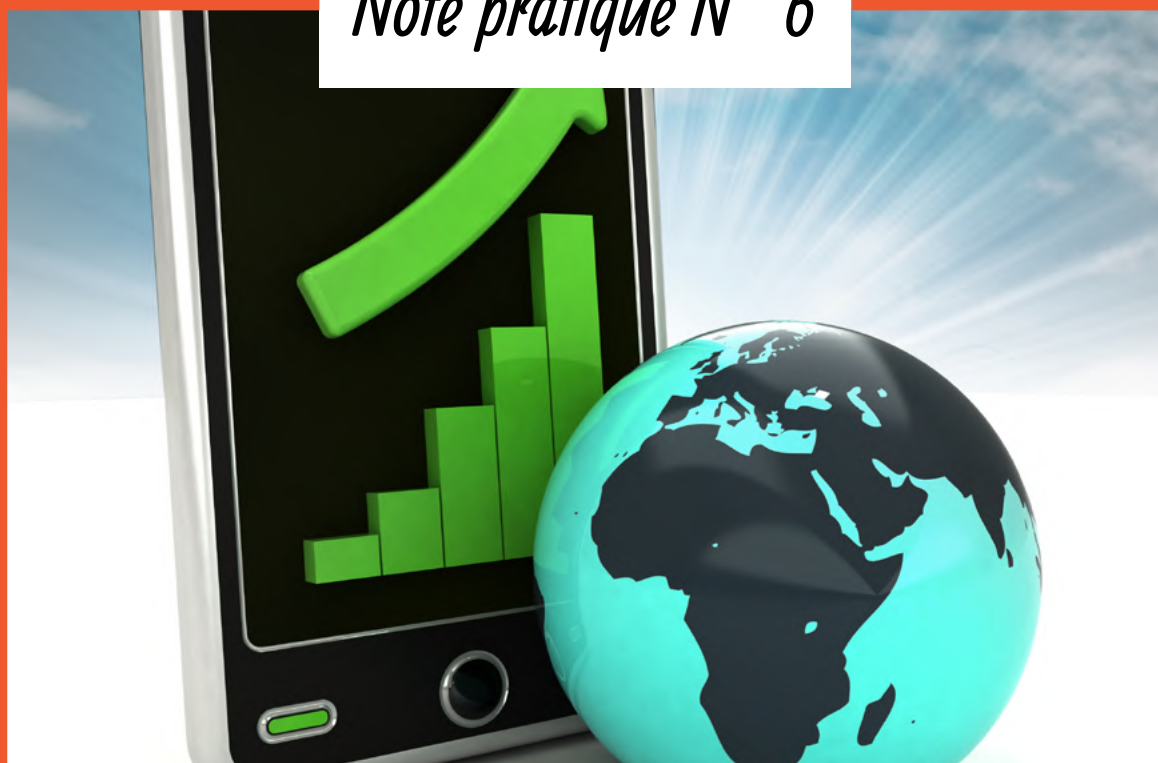
En outre, des think tanks indépendants devraient chercher de toutes leurs forces à conquérir le marché de l'évaluation et du suivi des projets d'investissements gouvernementaux et publics, comme c'est en partie le cas de l'*Institute of Policy Analysis and Research* (IPAR-Rwanda) (Institut d'analyse et de recherche des politiques publiques du Rwanda (IPAR-Rwanda) engagé par le gouvernement rwandais pour évaluer les contrats de performance des hauts fonctionnaires. Dans les années 1960 et 1970, les projets étaient souvent évalués et suivis par les ministères des pays africains. À partir du début des années 80, l'évaluation et le suivi étaient souvent sous-traités à des sociétés de conseil privées, dont certaines étaient basées à l'étranger, parfois dans les pays d'où provenaient une grande partie du financement du projet. Les fonds consacrés à l'évaluation et au suivi des projets représentent 1 à 2% du coût total des grands projets. Les projets d'investissement gouvernementaux représentant 10 à 20% du budget total de l'État, l'évaluation et le suivi peuvent être des sources importantes pour les think tanks sur lesquels ils peuvent compter pour maintenir leurs organisations. Cette activité devrait nécessiter que les think tanks emploient une masse critique de personnel hautement qualifié et de personnel d'appui.

Enfin, de nombreux think tanks d'Afrique sont confrontés au problème de la survie après la disparition de leur fondateur. Cette question est liée à l'importante question de la planification de la relève des dirigeants. Une telle planification est faible dans les think tanks d'Afrique et les agences de financement devraient s'y intéresser au premier chef, étant donné le déclin spectaculaire du nombre de think tanks d'Afrique au cours des dernières années (ACBF 2016). L'insuffisance de la planification de la relève est un problème que connaissent de nombreuses organisations privées, notamment les entreprises et les organisations religieuses. Toutefois, en tant qu'organisations qui font souvent appel à des arguments de haute moralité pour critiquer les secteurs public et privé, les think tanks doivent, pour se poser comme de véritables institutions communautaires, donner le bon exemple en définissant des plans de relève de leurs dirigeants qui vont au-delà de leurs fondateurs.

RÉFÉRENCES

- Abagi, O. 2014. *"The mid-term review of the Kenya Institute for Public Policy Research and Analysis (KIPPRA) Phase 3 Project."* Report submitted to the African Capacity Building Foundation. Harare, Zimbabwe.
- Admassie, A. 2013. *"Mid-term review of the Economic Policy Research Centre (EPRC)."* Report submitted to the African Capacity Building Foundation. Harare, Zimbabwe.
- ACBF (African Capacity Building Foundation). 2006. *Mid-term Review Report Economic Policy Analysis Unit of CIRES Phase 2 CAPEC 2 Final Version.* Harare, Zimbabwe.
- . 2012. *"Mid-term review of the performance of CEPA, final report."* Harare, Zimbabwe.
- . 2015. *"Mid-term review of the Horn Economic and Social Policy Institute (HESPI) Project final draft report."* Harare, Zimbabwe.
- . 2016. *"Achievements and impacts of ACBF's Capacity Building Interventions (1991–2015)."* Harare, Zimbabwe.
- . 2017. *"Annual Report 2016."* Harare, Zimbabwe.
- Ajakaiye, D. O. 2013. *"Mid-term review of the Ethiopian Development Research Institute (EDRI) Phase II Project."* Report submitted to the African Capacity Building Foundation. Harare, Zimbabwe.
- Ayako, A. B. 2012. *"Mid-term review of the Performance of the Zambia Institute for Policy Analysis and Research (ZIPAR) Project."* Report submitted to the African Capacity Building Foundation. Harare, Zimbabwe.
- Ayako, A. B. 2015. *"End of project evaluation of the African Research and Resource Forum Project (ARRF)."* Report submitted to the African Capacity Building Foundation. Harare, Zimbabwe.
- Jommo, B. 2009. *"Gender Budgeting and Women's Empowerment Project of Zimbabwe Women's Resource Centre and Network (ZWRCN)."* Prepared for the African Capacity Building Foundation. Harare, Zimbabwe.
- Karake, C. M. 2015. *"Final report on consultancy Services for conducting mid-term review of the Institute of Policy Analysis and Research (IPAR) Capacity Building Project."* Report submitted to the African Capacity Building Foundation. Harare, Zimbabwe.
- McGann, J. M., and R. Sabatini. 2011. *"Global think tanks."* Policy Networks and Governance. Routledge, Taylor and Francis Group. New York, NY.
- McGann, J. M., L. Signe, and M. Muyangwa. 2017. *"The crises of African think tanks: Challenges and solutions."* Brookings Blog, Africa in Focus. Washington, DC. Available at: <https://www.brookings.edu/blog/africa-in-focus/2017/12/13/the-crises-of-african-think-tanks-challenges-and-solutions>.
- Mungai, C. 2016. *"Which are the top think tanks on the continent? Plus insights about the thinking business in Africa."* Mail & Guardian Africa. Johannesburg, South Africa. Available at: <http://mgafrica.com/article/2016-02-10-think-tanks-in-africa>.
- Nzo-Nguty, B. T. 2013. *"IDEG Capacity Development Project, Phase Two mid-term review report."* Prepared for the African Capacity Building Foundation. Harare, Zimbabwe.
- Oucho, J. O. 2001. *"Report of the mid-term review of the Economic and Social Research Foundation (ESRF) Phase II."* Prepared for the African Capacity Building Foundation. Harare, Zimbabwe.
- Ouédraogo, I. M. 2013. *"End of project evaluation of the Project de Renforcement des Capacités en Conception et Analyse des Politiques de développement (CAPOD)."* Report submitted to the African Capacity Building Foundation. Harare, Zimbabwe.
- Struyk, R. 2015. *"Four ways to improve #Globaldev think tank management."* Devex. Washington, DC. Available at: <https://www.devex.com/news/4-ways-to-improve-globaldev-think-tank-management-86263>.
- Thunert, M. 2011. *"Think tanks in Germany."* In *Think tanks in policy making: Do they matter?* Chapter 6, pp. 43–54. Friedrich Ebert Stiftung Office. Shanghai, China.
- Traub-Merz, R. 2011. *"Do we need more and more think tanks?"* In *Think tanks in policy making: Do they matter?* Chapter 1, pp. 4–8. Friedrich Ebert Stiftung Office. Shanghai, China.
- University of Pennsylvania. 2018. *"Think tanks and civil society program."* Philadelphia, PA. Available at: <https://www.gotothinktank.com>.
- Wikipedia. 2018. *"Think tank."* Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Think_tank.

Note pratique N° 6



COMMENT ASSURER LA VIABILITÉ DES THINK TANKS EN AFRIQUE



Gibson Chigumira

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Depuis 1991, la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) a soutenu la création de plus de 41 instituts de recherche et d'analyse des politiques économiques et think tanks, créés principalement en partenariat avec les ministères des finances ou du plan, afin de fournir des analyses économiques au gouvernement. Les think tanks appuyés par l'ACBF sont devenus des moteurs essentiels du discours et du débat sur les politiques publiques et des canaux fiables d'appui technique et consultatif pour les parties prenantes tout au long de la chaîne de valeur de ces politiques.

Mais les think tanks soutenus par l'ACBF, en particulier ceux qui ont reçu plusieurs phases de financement, sont devenus trop dépendants du financement de l'ACBF. Cette absence de base de financement diversifiée et de dépendance excessive vis-à-vis d'un seul donateur a posé de sérieux problèmes à un certain nombre de think tanks, problèmes qui sont apparus lorsque le financement de l'ACBF a diminué et que les dons ont été clos sans possibilité de renouvellement. Au cours des dernières années, la stratégie clairement définie et programmée de l'ACBF pour la clôture des dons a incité les think tanks à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies de mobilisation des ressources et de viabilité institutionnelle.

Bien que les think tanks en Afrique soient différents en termes de sources de financement, de structures organisationnelles, de modes de fonctionnement ou de modèles de travail et de niveaux d'influence sur la formulation des politiques publiques et de pratiques de développement, ils sont tous préoccupés, dans une certaine mesure, par leur viabilité. La nature et l'ampleur des problèmes de viabilité que connaissent les think tanks menacent la transformation économique et structurelle durable de l'Afrique.

Les think tanks devraient continuer à recevoir un appui pour mener des études stratégiques et prospectives sur les problèmes de développement, les lacunes en capacités humaines et institutionnelles et les bonnes pratiques en matière de politiques publiques et de prise de décisions éclairées par des données factuelles. Le renforcement des capacités de leadership transformateur au sein de la communauté des think tanks d'Afrique accroîtra davantage la pertinence de ces structures dans la résolution des problèmes de société, et permettra de libérer à leur tour des ressources qui augmenteront leur viabilité.

Quelques recommandations concernant certaines des leçons émergentes sur la viabilité des think tanks sont les suivantes :

- L'affaiblissement des capacités des think tanks se produit au moment même où la demande de leurs services augmente au niveau du continent en vue de la mise en œuvre de l'Agenda 2063 et des Objectifs de développement durable (ODD). Les partenaires de développement devraient donc répondre à la demande croissante des services et produits des think tanks en augmentant les ressources qu'elles leur octroient pour les aider à travailler et à garantir la viabilité de leurs activités principales.
- Certains think tanks appuyés par l'ACBF ont été institutionnellement ancrés dans les gouvernements partenaires. L'augmentation des fonds publics alloués aux think tanks à la suite de la clôture des dons de l'ACBF peut constituer une base solide pour leur viabilité opérationnelle et financière.
- Les services consultatifs proposés par les think tanks comprennent des services de recherche, de formation et de conseil fondés sur leur expertise accumulée et leur réseau de consultants. Des consultations nationales et sous-régionales dans ces trois domaines peuvent contribuer à la viabilité financière et opérationnelle des think tanks.
- Les think tanks indépendants sans appui gouvernemental sont mis au défi de combler leur déficit de financement en exploitant la stratégie du service payant. Cela est particulièrement vrai dans les pays avec de modestes programmes gérés par des partenaires de développement, avec des secteurs privés ayant une capacité limitée

de financement de la recherche, et avec des gouvernements qui ne font pas appel aux think tanks pour leur confier des services qui seront rémunérés. Les think tanks indépendants installés dans des pays dotés d'un secteur privé développé, comme l'Afrique du Sud, se sont développés sans financement sous forme de dons, mais dépendent d'un financement de projet dans le cadre d'un modèle de service rémunéré.

INTRODUCTION

La Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) a, au cours des 27 dernières années, mis sur pied et soutenu la création de plus de 41 instituts de recherche et d'analyse des politiques économiques et think tanks chargés de proposer aux gouvernements une analyse économique afin de soutenir la planification du développement fondée sur des données factuelles.

Certains de ces think tanks sont indépendants du gouvernement ou parrainés par le secteur privé ou la société civile²³. L'ACBF leur a fourni un financement de base sans restriction en trois ou quatre tranches s'étendant sur plusieurs années, après quoi on espérait que le think tank serait en quelque sorte autonome. En pratique, l'ACBF a eu du mal à mettre fin à son appui même après la quatrième tranche et semble au contraire avoir décidé de fournir un appui qui va aller décroissant (Yeo 2013).

L'ACBF s'efforce de définir sa stratégie de sortie, en particulier vis-à-vis des think tanks dont la bonne performance témoigne de l'utilité de son intervention, parfois dans des contextes extrêmement déficitaires en matière de capacités. La durabilité du Secrétariat exécutif de l'ACBF pourrait être étroitement liée à la survie des think tanks que la Fondation soutient, car les gouvernements africains déterminent leur niveau d'appui à l'ACBF en fonction de l'impact et de la pertinence des activités de la Fondation ainsi que de celles des think tanks en matière de recherche et d'analyse des politiques économiques. Et puis, la Banque mondiale a décidé de limiter son appui à l'ACBF. La question de savoir pendant combien de temps il est raisonnable de financer un think tank reste difficile, et dépend également de la dynamique de son environnement opérationnel.

Certains think tanks ont bénéficié de deux ou trois phases de financement, mais ont fermé leurs portes ou affronté de sérieux défis alors qu'ils étaient supposés être matures et durables²⁴. D'autres fonctionnent bien, notamment, l'Institut d'analyse des politiques de développement du Botswana (BIDPA), l'Institut de recherche et d'analyse des politiques publiques du Kenya (KIPPRA), le *Zambia Institute for Policy Analysis and Research* (ZIPAR) (Institut de recherche et d'analyse des politiques publiques de Zambie (ZIPAR), la Cellule d'Analyse des Politiques Économiques du CIRES (CAPEC-CIRES), le Centre d'Études Politiques de Développement (CEPOD), le Centre d'Études et de Renforcement des Capacités d'Analyse et de Placement (CERCAP), le Centre d'Analyse des Politiques Économiques et Sociales (CAPES) et l'Institut éthiopien de recherche sur développement (EDRI).

Bien que les think tanks en Afrique soient différents en termes de sources de financement, de structures organisationnelles, de modes de fonctionnement ou de modèles de travail et de niveaux d'influence sur la formulation des politiques publiques et de pratiques de développement, ils sont tous préoccupés, dans une certaine mesure, par leur viabilité. En 2014, une évaluation des think tanks et des centres de recherche et d'analyse des politiques économiques appuyés par l'ACBF a fait ressortir un grand souci : 66% des parties prenantes interrogées estiment que leurs institutions ne sont «pas susceptibles» ou sont «quelque peu susceptibles» de mener des activités au même niveau ou à un niveau supérieur sans l'appui de l'ACBF. Bien que cette réponse traduise la valeur de l'ACBF, elle soulève des questions cruciales qui méritent une attention²⁵ particulière quant à la viabilité institutionnelle des think tanks et des centres de recherche et d'analyse des politiques économiques.

23 Il s'agit de l'Institut éthiopien de recherche sur les politiques économiques parrainé par l'*Ethiopian Economic Association* (EEA); l'Institut d'analyse et de recherche des politiques publiques (IPAR, Kenya), ainsi que des think tanks régionaux tels que l'Institut d'analyse des politiques économiques et sociales de la Corne de l'Afrique (HESPI), le Consortium pour la recherche économique en Afrique (CREA) et le Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique (CODESRIA).

24 Les exemples incluent le *Namibian Economic Policy Research Unit* (NEPRU) (Cellule de recherche sur les politiques économiques de la Namibie), l'Institut d'analyse et de recherche des politiques publiques (IPAR) au Kenya, le *Centre for Policy Analysis* (CEPA) (Centre d'analyse des politiques) au Ghana, le Centre de recherches, d'études et d'appui à l'analyse économique de Madagascar (CREAM) et l'Institut de développement économique (IDEC) du Burundi.

25 Dalberg Global Development Advisors 2014.

Le rapport d'évaluation de 2014 relève en outre que, malgré les notes dans l'ensemble faibles concernant la viabilité de l'appui au renforcement des capacités, les institutions soutenues sont plus optimistes. Une majorité (57%) du personnel des centres de recherche et d'analyse des politiques économiques et des think tanks a évalué leur capacité à maintenir ou à augmenter leurs activités de « probable » à « extrêmement probable ». Cette perception ne contredit pas l'observation susmentionnée, mais souligne plutôt le désir de survie et l'optimisme d'un certain nombre de think tanks soutenus par l'ACBF qui ont survécu au-delà du financement de l'ACBF.

Les délibérations sur la viabilité des think tanks d'Afrique ont été au centre des sommets organisés par l'ACBF et ses partenaires, à commencer par le sommet inaugural tenu en Afrique du Sud en 2014²⁶. Le troisième sommet du Réseau des think tanks d'Afrique (ATTN) avait pour thème « Créer un avenir viable pour les think tanks d'Afrique en appui aux Objectifs de développement durable et à l'Agenda 2063 ». Le succès de la mise en œuvre de ces agendas dépend de la large diffusion des stratégies énoncées dans ces cadres pour favoriser l'appropriation nationale, la production et le partage des connaissances, ainsi que le renforcement des capacités d'intégration de telles initiatives dans la planification nationale, l'architecture institutionnelle et les compétences nécessaires pour suivre les résultats²⁷ de la mise en œuvre. L'une des recommandations des premier et deuxième sommets ATTN était que les think tanks se servent de l'Agenda 2063 de l'Union africaine pour mobiliser le soutien en leur faveur.

De plus, McGann, Signe et Muyangwa (2017) ont observé que de nombreux think tanks ont disparu en Afrique et que la survie de ceux encore en activité est menacée²⁸. Ils ont soutenu qu'au cours des deux dernières décennies, le fait que la perception que le monde avait de ce continent soit passée d'une Afrique confrontée à une crise permanente à une « Afrique en marche » peut-être en partie attribué au travail des think tanks d'Afrique, qui ont permis à l'opinion d'avoir une compréhension plus approfondie et plus nuancée des options en matière de politiques publiques pour améliorer les politiques économiques et la gouvernance.

La nature et la portée des défis en matière de viabilité des think tanks représentent un risque pour la transformation économique et structurelle durable de l'Afrique. Le communiqué du quatrième sommet ATTN, tenu en avril 2017, reconnaissait le rôle important des think tanks dans le soutien à la transformation structurelle des économies africaines qui doivent passer des activités à faible productivité à des activités à forte productivité et au développement²⁹ industriel.

Le manque de financement n'est pas le seul problème auquel sont confrontés les think tanks, et peut-être même pas le plus important. Les cycles courts de financement des donateurs et leur passage généralisé du financement de base au financement de projet ont eu un impact négatif sur les horizons de planification et la rétention de personnel des think tanks. L'absence d'une base de financement diversifiée et la dépendance excessive vis-à-vis d'un seul bailleur de fonds - l'ACBF - ont été un sérieux défi pour un certain nombre de think tanks, défi qui est apparu lorsque le financement de l'ACBF a été réduit et les dons clôturés sans possibilité de renouvellement.

Par exemple, le *Strategy Transformation Policy Center* (STPC) (Centre de politique pour la transformation de la stratégie) au Cabo Verde a énormément bénéficié du soutien technique et financier de l'ACBF de septembre 2005 à mars 2014, date à laquelle le don a été clôturé. Le STPC a également reçu le soutien d'autres partenaires de développement, notamment le Programme des Nations Unies pour le développement (2009-2017), la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (2014-2015) et la Coopération du Luxembourg (2014-2015). Le STPC est devenu la principale voie de dialogue sur les politiques économiques avec les universités, la société civile et le secteur privé, comme lors de la tenue du deuxième Forum sur le programme de transformation économique de 2014 où le programme de transformation économique pour les 30 prochaines années³⁰ a été défini. Dans le but de maintenir les activités du STPC au-delà du financement de l'ACBF, le gouvernement de Cabo Verde a continué à y investir jusqu'en décembre 2017, en raison de son engagement envers ce think tank et de l'important travail de celui-ci. Le gouvernement qui est entré en fonction en mars 2016 a décidé d'intégrer le STPC au ministère des finances en 2016 et finalement de le fermer en décembre 2017.

26 Voir <http://africathinktanks.org/> pour les détails. Le secrétariat ATTN est hébergé au siège de l'ACBF à Harare

27 Extrait de Brookings Institution (2017), consacré à la compréhension de la crise de la viabilité des think tanks en Afrique et de son impact potentiel sur les think tanks, les décideurs en charge des politiques publiques et le public.

28 McGann, Signe, et Muyangwa 2017.

29 ACBF 2017.

30 <http://www.caboverde2030.gov.cv>.

Les défis auxquels le STPC est confronté ne sont pas propres au Cabo Verde. Bien que certains think tanks soutenus par l'ACBF n'aient pas encore fermé leurs portes, bon nombre d'entre eux sont en difficulté en raison de contraintes financières. Le problème est aggravé par le financement insuffisant des gouvernements africains pour renforcer le soutien aux think tanks au moment où le financement de l'ACBF est en train de diminuer. Les programmes et projets de renforcement des capacités, en particulier au niveau des think tanks, se font concurrence pour obtenir des ressources pouvant être utilisées pour réaliser les résultats de développement convenus, telle que la prestation des services de base. Les gouvernements africains, le secteur privé et la philanthropie locale n'apprécient pas à leur juste valeur les think tanks et ceci se traduit par leur appui financier négligeable à ces derniers. La viabilité financière et opérationnelle des think tanks dépend de l'augmentation de la demande de leurs produits/services techniques par les gouvernements, les partenaires de développement et les organisations non gouvernementales, y compris les organisations du secteur privé, et parmi elles, les secrétariats des organisations associatives.

L'amélioration de la capacité du gouvernement à accroître la mobilisation des ressources nationales rend meilleurs l'espace budgétaire et l'octroi d'un financement adéquat aux think tanks pour le partage des connaissances afin d'éclairer les décisions et les interventions³¹ du gouvernement en matière de politiques publiques. En outre, les gouvernements et leurs partenaires de développement peuvent envisager de mobiliser des budgets d'assistance technique pour renforcer les capacités des think tanks et garantir leur viabilité opérationnelle. Ogiogio et Ongile (2002) ont souligné la nécessité de réformer en profondeur les programmes d'assistance technique traditionnels afin que des cadres institutionnels bien établis puissent gérer la diminution des ressources affectées au renforcement des capacités en Afrique subsaharienne.

C'est avec à l'esprit ce contexte que cet article pose la question de savoir comment garantir la viabilité des think tanks en Afrique, documente les succès et les échecs, décrit les meilleures pratiques émergentes pour obtenir un appui institutionnel et tire des enseignements sur ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et pourquoi. Ainsi, l'objectif général de cette Note pratique est de tirer les enseignements des trois dernières décennies de l'appui de l'ACBF, notamment en ce qui concerne la viabilité des think tanks, afin de fournir un cadre pour la conception et la mise en œuvre de programmes plus efficaces de renforcement des capacités pour permettre au continent de réaliser ses objectifs de développement et ses aspirations.

CONTEXTES ET VIABILITÉ DES THINK TANKS

Les différents contextes politique, social, économique, intellectuel et opérationnel dans lesquels opèrent les think tanks d'Afrique présentent des contraintes et des opportunités uniques pour leur viabilité. L'environnement opérationnel des think tanks en Afrique se caractérise par des structures institutionnelles assez faibles pour soutenir l'émergence et la viabilité des think tanks, notamment des fondations et des organisations philanthropiques très petites et une faible allocation qui leur est consacrée dans les ressources budgétaires. Les résultats de recherche des think tanks sont parfois interprétés à travers le prisme de la politique. Ainsi, différentes cultures politiques et systèmes de gouvernance démocratique conditionnent l'influence des preuves et le dialogue entre chercheurs et décideurs en charge des politiques publiques. De plus, à la suite d'un changement de gouvernement qui introduit de nouvelles politiques publiques, le think tank pourrait ne pas survivre puisque les budgets sont coupés et le soutien politique retiré. L'évaluation par Dalberg (2014) des think tanks appuyés par l'ACBF a établi que le contexte national influait sur la manière dont les think tanks utilisent et absorbent les fonds une fois que les prévisions budgétaires ont été approuvées.

Les interventions de l'ACBF ont facilité l'ancrage institutionnel des think tanks au sein des gouvernements partenaires - par exemple, au ministère de la planification économique ou dans les Services du Premier ministre ou du Président - afin que la culture d'élaboration de politiques économiques fondée sur des données probantes puisse prendre racine. Certains think tanks sub-sahariens de premier plan ont été créés à la suite d'un accord conclu entre les gouvernements africains et l'ACBF, dans un contexte caractérisé par une capacité limitée des gouvernements en matière de recherche

31 ACBF 2015a.

et d'analyse des politiques économiques. Leur objectif était d'améliorer la gouvernance économique en utilisant des données factuelles dans la formulation, la mise en œuvre et le suivi des politiques publiques, de concert avec le secteur privé et la société civile.

Depuis sa création en 1991, l'ACBF est le principal appui des think tanks en Afrique. Elle a fourni le leadership et le financement de base nécessaires à la mise en place des think tanks sur les politiques économiques, a renforcé leurs capacités à consolider leurs systèmes et procédures internes et leur a donné le pouvoir de devenir des acteurs clés dans la sphère des politiques publiques. Plus récemment, l'Initiative Think Tank (TTI) a commencé à soutenir des think tanks établis afin d'améliorer leurs capacités et leur viabilité grâce à un financement de base³² sans limite. Au fil des ans, il y a eu également d'autres initiatives plus brèves, dont certaines étaient axées sur des think tanks spécifiques.

La théorie du changement envisagée dans les interventions de l'ACBF était que, à mesure que les think tanks établis gagneraient en visibilité et en pertinence pour les gouvernements africains, ces gouvernements seront à leur tour incités à renforcer leur soutien et à assurer la continuité des activités de ces think tanks à mesure que l'ACBF réduira son financement. À la suite de la baisse ou de la clôture des dons de l'ACBF, les gouvernements du Botswana, de l'Éthiopie, du Kenya, du Mali, de la Tanzanie, de l'Ouganda et de la Zambie, du Mali, du Sénégal, du Burkina Faso et de la Côte d'Ivoire ont, entre autres, augmenté leur appui financier aux think tanks.

En outre, la nécessité de survivre, en particulier en l'absence d'une augmentation des fonds publics, a obligé les think tanks à combler le déficit de financement par des projets de conseil à court terme. Par exemple, l'*Institute of Policy Analysis and Research in Rwanda* (IPAR-Rwanda) (Institut d'analyse et de recherche des politiques publiques) dépend principalement des fonds du projet et n'a reçu aucun financement du gouvernement depuis la clôture du don de l'ACBF. Le gouvernement rwandais a commandé à IPAR-Rwanda de grands projets annuels sur les performances d'*Imihigo*. IPAR-Rwanda met actuellement en œuvre deux autres projets avec la fondation allemande GIZ et l'organisation à but non lucratif *Access to Finance Rwanda*. IPAR-Rwanda a également noué des partenariats avec des universités extérieures, notamment l'Université d'Aberdeen, au Royaume-Uni, pour un projet d'alphabétisation des adultes d'une durée de quatre ans, et l'Université du Massachusetts, pour des travaux de trois ans sur la justice administrative et d'autres petits projets.

Les recettes des travaux de consultance dépendent du contexte du pays, en particulier de l'ampleur de l'activité des partenaires de développement et des donateurs dans le pays, de la capacité des organisations non gouvernementales (ONG) et du secteur privé à financer la recherche, de la volonté du gouvernement à solliciter l'assistance technique des think tanks locaux, ainsi que de la capacité des think tanks et de la qualité de leur produit.

La plupart des think tanks ont eu du mal à recruter et à conserver du personnel qualifié après la clôture des dons de l'ACBF, en particulier en l'absence de cofinancement significatif du gouvernement ou d'autres partenaires. L'incertitude que suscite la clôture de chaque phase du don de l'ACBF, associée à un financement de projet imprévisible, a incité le personnel à rechercher ailleurs un emploi plus sûr. En pratique, il s'agit davantage d'un problème de coût que de disponibilité (bien que la situation varie d'un pays à l'autre). Les titulaires de doctorat PhD en économie ont eu tendance à émigrer, souvent attirés par les opportunités d'emploi dans les institutions financières et de développement internationales. Ceux qui restent dans leur pays d'origine travaillent souvent pour des cabinets de conseil ou en tant que consultants indépendants, ou combinent une carrière d'enseignant d'université avec un service consultatif (Yeo 2013). D'autres ont été nommés à des postes gouvernementaux de premier plan en tant que premiers ministres ou ministres. La mobilité du personnel, en particulier au niveau des cadres supérieurs, érode la mémoire institutionnelle et compromet la continuité des think tanks et leur viabilité opérationnelle. Lorsque les think tanks tentent de recruter du personnel de recherche (en particulier des chercheurs expérimentés), ils se retrouvent souvent en concurrence avec les mêmes organisations qui leur fournissent l'appui financier. Ainsi, les think tanks soutenus par l'ACBF ont eu du mal à maintenir le personnel en place avec les systèmes de rémunération compétitifs établis dans le cadre du financement de l'ACBF.

32 Lancée en 2008 et gérée par le Centre canadien de recherche sur le développement (CRDI), l'Initiative think tank est un programme multi-donateurs qui vise à renforcer les capacités des think tanks dans les pays en développement, y compris l'Afrique. L'appui fourni consiste principalement en (1) subventions de base aux think tanks déjà existants, (2) appui technique et (3) renforcement des capacités ciblées. TTI, avec son programme d'appui de 10 ans qui se termine en 2019, a pour principal souci la viabilité des think tanks.

L'évaluation à mi-parcours de la performance du Center for Economic Policy Analysis (CEPA) (Centre d'analyse de la politique économique) par l'ACBF (2012) a révélé que :³³

- Le CEPA doit relever le défi de recruter et de conserver des compétences hautement qualifiées en matière de recherche sur les politiques économiques, principalement en raison de ses revenus limités et de sa rémunération relativement faible. À l'avenir, le défi consiste à recruter un personnel de recherche de haut niveau plus solide et à mettre en place un plan de relève en prévision du départ à la retraite du directeur exécutif.
- Le CEPA a bénéficié du leadership dévoué, du travail inlassable et de l'engagement de son directeur actuel, qui s'est concentré sur l'autonomisation de la structure pour produire des résultats de recherche sur les politiques publiques, ce qui a soutenu et institutionnalisé le CEPA.
- La capacité interne du CEPA est limitée car son équipe de chercheurs de niveau intermédiaire et senior n'est pas fournie et son plan de relève n'est pas clairement défini.

Ces conclusions ne sont pas uniques au CEPA mais concernent un certain nombre de think tanks appuyés par l'ACBF, dont certains ont fermé. L'évaluation par Dalberg (2014) des think tanks appuyés par l'ACBF a établi qu'avec des personnels administratifs et de recherche inadéquats et déséquilibrés, les chercheurs effectuaient souvent de nombreuses tâches administratives plutôt que de se consacrer aux activités de recherche. La dépendance vis-à-vis des consultants externes lorsqu'un think tank a une faible capacité interne retarde les résultats de recherche et augmente la demande en personnel interne pour gérer la qualité et assurer le suivi avec des consultants afin de respecter les délais. Pour certains projets tels que BIDPA et EDRI, l'ACBF a fourni des fonds pour financer des bourses d'études afin de renforcer leurs capacités internes.

Dans le cas du CEPA, les compétences, la planification stratégique, la planification de la relève, la fidélisation du personnel, un engagement fort, une rémunération adéquate et un leadership visionnaire en tête du think tank étaient des facteurs clés de la viabilité à long terme. Diriger un think tank en Afrique est d'autant plus difficile qu'il n'y en a pas beaucoup dans les pays africains. Il n'est pas facile de garantir de bonnes performances en l'absence d'éléments de comparaison évidents. Les leaders de think tanks sont souvent isolés de leurs pairs avec qui ils pourraient échanger des expériences de manière informelle. Le *Policy Institute Committee* (PIC) (Comité des Instituts de recherche et d'analyse des politiques économiques) de l'ACBF fournit une plate-forme d'apprentissage entre pairs et de partage formel d'expériences.

L'appui aux think tanks en Afrique présente de plus en plus de défis, pour diverses raisons, notamment la diversité des think tanks et les préférences des bailleurs de fonds d'investir dans des pays précis et des enjeux³⁴ spécifiques. Seule une poignée de think tanks ont la crédibilité nécessaire pour nouer des partenariats de recherche conjointe avec d'autres think tanks et institutions financières multilatérales. Les think tanks de nombreux pays n'ont pas bénéficié de l'appui d'initiatives majeures, comme que le TTI, qui soutenait des institutions bien établies. Le défi est aggravé par le fait que la plupart des initiatives de financement de base actuelles et le soutien aux think tanks en Afrique se termineront en 2018, sans aucune indication claire d'un soutien³⁵ dans le cadre du suivi.

L'arrêt du financement de base des think tanks appuyés par l'ACBF sans d'autres solutions garanties pour avancer, risque de faire perdre les gains réalisés par les investissements de l'ACBF. S'ils ne sont pas relevés, les défis de financement pourraient conduire à une fragmentation et à un affaiblissement des capacités des think tanks. Ainsi, l'environnement émergent met au défi les responsables des think tanks d'explorer des options de survie, d'expliquer clairement la valeur des think tanks aux parties prenantes et d'améliorer leur propre prestation pour répondre aux opportunités en matière de politiques publiques et de développement.

33 L'ACBF a financé la création du CEPA en tant que think tank indépendant à but non lucratif et non gouvernemental et la soutient depuis 1993 avec des dons en plusieurs phases : le don 4, 3 500 000 dollars (1993-1998); le don 71, 1 700 000 dollars (2001-2005); et le don 220, 1 500 000 dollars (2007-2012).

34 Les think tanks sont des acteurs relativement petits dans l'écosystème de la recherche sur les politiques économiques (et ils le sont encore davantage dans l'espace politique plus vaste), mais ils peuvent néanmoins jouer un rôle influent dans la promotion des politiques publiques fondées sur des données factuelles.

35 ACBF 2017.

Les capacités des think tanks sont en train de s'affaiblir, au moment même où augmentent les attentes pour leurs contributions au développement du continent et pour l'autonomisation des femmes et des jeunes. Le Sommet des think tanks d'Afrique de 2018 s'est concentré sur les stratégies et les initiatives concrètes des think tanks afin de contribuer à la création d'emplois en partageant les connaissances, en mettant en œuvre les bonnes pratiques et en proposant des solutions au chômage des jeunes dans le contexte de l'Agenda 2063 de l'Union africaine et des Objectifs de développement durable des Nations Unies. Par conséquent, explorer des options pour assurer la viabilité opérationnelle et financière des think tanks au-delà des dons de l'ACBF est un sujet d'actualité et stratégique pour les dirigeants de think tanks d'Afrique, en particulier ceux qui ne bénéficient pas d'un financement public garanti.

OPTIONS POUR LA VIABILITÉ ET DÉFIS DE CAPACITÉS AU SEIN DES THINK TANKS

Les think tanks d'Afrique ont poursuivi différentes formules et options en matière de viabilité financière et opérationnelle, principalement en recherchant davantage les financements publics et en augmentant leurs propres ressources.³⁶

Augmentation du financement gouvernemental. L'augmentation du financement public lorsque celui octroyé par l'ACBF a diminué ou pris fin a permis à un certain nombre de think tanks de fonctionner. L'augmentation des fonds publics repose sur le fait que les travaux des think tanks sont considérés comme un bien public, et sur le fait que les gouvernements sont les principaux bénéficiaires des produits de recherche et des conseils en matière de politiques publiques. Par exemple:

- Après la fin du don accordé par l'ACBF au Zambia Institute for Policy Analysis and Research (ZIPAR) (Institut zambien d'analyse et de recherche des politiques) en décembre 2014, le gouvernement de la Zambie a augmenté son financement pour combler la majeure partie de l'écart. En 2016, le gouvernement a fait de ZIPAR une institution statutaire subventionnée par le ministère de la planification du développement national. ZIPAR a également augmenté ses ressources propres en proposant des services payants. Ses principaux clients sont ses ministères de tutelle, d'autres institutions gouvernementales et, dans une certaine mesure, des partenaires de coopération. Le financement gouvernemental annuel moyen pour la période 2015-2018 représente environ 63% du budget de ZIPAR d'un montant total d'environ 1,4 million de dollars. La part de l'État dans le budget de ZIPAR est passée de 50% en 2015 à 67% en 2018, après avoir culminé à 70% en 2016.³⁷
- Créé en septembre 2005 à la suite d'un don de 2 millions de dollars octroyé par l'ACBF, le Centre d'Études et de Renforcement des Capacités d'Analyse et de Plaidoyer (CERCAP) au Mali poursuit ses activités grâce à un soutien accru du gouvernement malien. Il a été créé par une loi en tant qu'agence publique permanente et le gouvernement malien a versé jusqu'à 1 million de dollars au cours de la phase 1 de ses activités. En 2010, le CERCAP a reçu pour la phase 2 un don de 3 millions de dollars de l'ACBF, dont environ 1,2 million ont été déboursés, la contribution du gouvernement pour cette phase 2 a été fixée à 1 million de dollars. En raison des bons résultats du CERCAP, le gouvernement a décidé de continuer à le soutenir. Par conséquent, le CERCAP a obtenu suffisamment de ressources financières en 2015 et 2016 pour poursuivre ses activités, notamment la recherche, la formation, la documentation et le plaidoyer en faveur des politiques publiques. Pour son plan de travail de 2017, le CERCAP a reçu un financement supplémentaire de l'ACBF.
- Le gouvernement du Mali envisage de modifier le statut juridique du CERCAP afin de lui permettre d'entreprendre des travaux de conseil pour compléter son financement et garantir sa viabilité financière. En vertu du nouveau statut juridique, le CERCAP devrait recevoir chaque année un montant précis du ministère des finances afin de couvrir en partie les activités de recherche et les dépenses³⁸ opérationnelles.

36 Les think tanks sont classés en quatre catégories: gouvernement, privé ou indépendant, parti politique et universitaire.

37 Information obtenue de Pamela M. Nakamba-Kabaso, directeur exécutif de ZIPAR.

38 Information donnée par M. Boubacar Macalou, directeur du CERCAP.

Certains think tanks ont été hébergés gratuitement, sur une base institutionnelle, par le gouvernement qui leur a aussi fait un don de terrains ou accordé un soutien budgétaire pour l'achat de biens immobiliers et la construction de bureaux.³⁹ Des bureaux permanents ont permis de réduire les charges de loyer et d'assurer la continuité des opérations même lorsque les fonds ont été réduits.

Ainsi, pour les think tanks ayant bénéficié de l'appui de l'ACBF, il existe un lien plausible entre le financement public et la viabilité⁴⁰ opérationnelle. En outre, les think tanks s'appuient sur leurs liens étroits avec le gouvernement pour mobiliser des ressources supplémentaires auprès des partenaires de développement qui travaillent par l'intermédiaire du gouvernement pour mettre en œuvre leurs programmes. L'Ethiopian Economic Policy Research Institute (EEPRI) (Institut de recherche et d'analyse des politiques économiques d'Éthiopie) en est un exemple.

Ressources propres. À la suite de la clôture des dons de l'ACBF, les think tanks qui reçoivent un financement négligeable ou nul du gouvernement ont intensifié leurs activités de conseil ou élargi leur base de financement grâce à la coopération avec d'autres partenaires de développement. Ce modèle d'entreprise a été adopté par la plupart des think tanks, par défaut ou en tant que décision stratégique de maintenir leurs activités dans un environnement où les subventions octroyées à ces think tanks sont généralement en baisse. De nombreux think tanks ont combiné le renforcement des financements publics et leurs ressources propres.

Depuis la création de la Fondation, les accords de dons de l'ACBF aux think tanks prévoyaient un cofinancement avec d'autres partenaires et la génération de revenus au moyen d'autres activités. La preuve ou l'engagement de cofinancement a été un facteur clé pour déclarer un projet effectif. Par exemple, la phase 1 du projet de KIPPRA en 1995 disposait d'un budget total de 5 312 000 dollars répartis comme suit: don de l'ACBF : 30,7%; Union économique européenne : 45,2%; gouvernement du Kenya : 24,1%. L'évaluation initiale du projet de l'Institut de recherche et d'analyse des politiques économiques et sociales de la Corne (HESPI) prévoyait un budget total de 5 170 000 dollars, répartis comme suit: ACBF : 58%; HESPI : 7,8%; gouvernement éthiopien : 3,9%; gouvernement somalien : 5,8%; autres : 24,6%⁴¹

La structure des sources de financement des projets de l'ACBF est la même que celle de la plupart des projets, avec de légères variations lorsque les promoteurs de projet ne sont pas gouvernementaux. Les pourcentages diffèrent selon le contexte du pays et la diversité des fonds. Les progrès réalisés en matière de cofinancement ont été un indicateur clé que l'on a suivi pendant les missions de supervision, et le manque de cofinancement engagé a entraîné des retards dans la déclaration de l'effectivité des dons. Ainsi, la période de maturation entre l'approbation et l'entrée en vigueur du don de certains projets a été longue⁴². L'inclusion du cofinancement par la Fondation dans la conception du projet a donc jeté les bases de la viabilité du projet, une fois que le think tank a acquis la réputation d'exécuter des travaux de qualité. Les services de consultance proposés par les think tanks incluent la recherche, la formation et un soutien consultatif basés sur leur expertise accumulée et leur réseau de consultants. Des travaux de consultation aux niveaux national et sous-régional dans ces trois domaines peuvent contribuer à la viabilité financière et opérationnelle des think tanks. La viabilité à long terme des think tanks d'Afrique dépend en grande partie de leur capacité à fournir des services de conseil et à mener des activités de recherche et de renforcement des capacités au profit d'un grand éventail de parties prenantes aux niveaux national, régional et continental dans le cadre du réseau des think tanks d'Afrique.

Un inconvénient de l'expérience des think tanks en recherche et analyse des politiques économiques est la contrainte créée par un financement peu fiable sur la capacité d'attirer, de recruter et de fidéliser suffisamment de chercheurs de grande qualité pour s'acquitter de leur mandat. Cela réduit la viabilité opérationnelle des think tanks. Une dotation en personnel adéquate avec des chercheurs expérimentés détermine la qualité des résultats de recherche et la capacité de répondre aux demandes des parties prenantes. Ces éléments sont tous essentiels à la viabilité opérationnelle et

39 Comme exemples de think tanks ayant bénéficié d'une telle assistance, il y a notamment l'Institut de recherche et d'analyse des politiques publiques du Kenya (KIPPRA); Fondation pour la recherche économique et sociale (ESRF); l'Institut d'analyse des politiques de développement du Botswana (BIDPA); et la Cellule de recherche et d'analyse des politiques économiques du Zimbabwe (ZEPARU).

40 Ceci a été attesté par plusieurs évaluateurs indépendants de think tanks sur les politiques publiques soutenus par l'ACBF, y compris les évaluations à mi-parcours.

41 ACBF 2015b.

42 See ACBF annual reports for details.

financière. Les think tanks en recherche et analyse des politiques économiques qui comptent peu de chercheurs ont tendance à les surcharger et à manquer de concentration ou de spécialisation, ce qui compromet leur capacité à entreprendre des projets de recherche de base ou commandés et réduit leur qualité, leur crédibilité et leur pertinence. La plupart des think tanks sont confrontés au défi de passer d'un projet financé par l'ACBF à une institution indépendante et durable. HESPI avait des éléments de viabilité intégrés dans sa conception, notamment la réalisation d'études commandées pour générer des revenus, une structure de personnel économe et une logistique modeste, ce qui a permis de réduire les frais généraux. La viabilité de ses opérations a été renforcée par la gratuité des locaux et des exonérations fiscales découlant d'un protocole d'accord signé avec le gouvernement éthiopien.

Dans certains think tanks, la mobilisation des ressources est l'un des piliers de leur stratégie de développement durable. Elle repose sur une unité de développement des entreprises (BDU) qui lui est dédiée, et qui garantira une commercialisation efficace de leurs services et renforcera leur capacité à générer leurs propres ressources.⁴³ Les activités du BDU devraient être guidées par une solide stratégie de mobilisation des ressources et un plan de viabilité à long terme.

D'autres think tanks mobilisent des ressources considérables à travers des abonnements à leurs principales publications. Ces think tanks ont innové dans les différentes offres payées par les abonnés, qui peuvent inclure une copie anticipée des publications, des avis de nouveaux produits et services et d'autres services d'appui. Le *South African Institute of Race Relations* (IRR) (Institut sud-africain des relations raciales), qui produit la *Survey South Africa* et le *Center for Risk Analysis Report*⁴⁴ en est un exemple. En s'appuyant sur leur expérience, les think tanks peuvent offrir des services payants de conseil et d'assistance technique. L'ACBF peut également envisager, dans le cadre de son modèle de travail, de s'associer à des think tanks établis pour assurer des prestations de services dans le pays, tels que l'aide aux organisations (acteurs non étatiques) pour renforcer leurs capacités internes et l'organisation de cours et d'ateliers sur les modèles et approches de renforcement des capacités et de gestion de programmes et projets.

En outre, des institutions telles que la Banque africaine de développement, Afreximbank, la Commission économique pour l'Afrique et les communautés économiques régionales (CER) peuvent développer des partenariats avec des think tanks locaux sur des rapports de développement tels que les *Perspectives économiques en Afrique* et d'autres produits de recherche/connaissances. Cette approche contribuera à la viabilité des investissements catalytiques de l'ACBF pour favoriser la croissance des think tanks. Par exemple, la direction de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) avait pour objectif de soutenir les opérations de son *Economic Policy Analysis Unit* (EPAU) (Unité d'analyse des politiques économiques) après la clôture du don de l'ACBF. Cependant, la diminution des ressources de la CEDEAO a conduit à des réformes institutionnelles à la suite desquelles la survie de l'EPAU est devenue incertaine.

ANALYSE DES STRATÉGIES ET MODALITÉS D'INTERVENTION

Au fil des ans, l'ACBF est intervenue en octroyant des dons afin de créer de nouveaux think tanks ou d'aider ceux existants à intensifier leurs activités. Elle a principalement travaillé en partenariat avec les gouvernements et d'autres partenaires de développement, pour les think tanks tant locaux que régionaux. Le financement des dons a été complété par une assistance technique spécifique qui a consisté à mettre en place des systèmes financiers et administratifs ainsi que des cadres de suivi et d'évaluation. Les systèmes administratifs couvraient les approvisionnements, la formation, l'aide à l'évaluation des offres, le partage des modèles et l'aide à la préparation des demandes de propositions et au recrutement d'experts en approvisionnements. Ce soutien a renforcé les systèmes internes des think tanks, les a aidés à se soumettre aux contrôles préalables faits par d'autres donateurs. Ceci a accru leur capacité à mobiliser le cofinancement et à améliorer les performances organisationnelles.

43 L'Indaba Agricultural Policy Research Institute (IAPRI) (Institut Indaba de recherche sur les politiques agricoles en Zambie met actuellement en œuvre son plan stratégique quinquennal (2018-2022), dont le financement principal est fourni par l'Agence suédoise de développement international (SIDA) et l'Agence des États-Unis pour le développement international. (USAID), le reste étant financé par ses propres ressources. L'Unité de développement des affaires (BDU) a été créée pour diriger la recherche des fonds afin d'améliorer la viabilité à long terme. Voir Indaba Agricultural Policy Research Unit (n.d.).

44 <https://irr.org.za/>. Par l'intermédiaire du Centre d'analyse des risques, l'IRR aide les gouvernements et les chefs d'entreprise à planifier l'avenir de l'Afrique du Sud et à définir des politiques propres à créer une société plus prospère. En outre, l'Afrique du Sud a un secteur privé développé qui est disposé et capable de payer pour ces services.

Les parties prenantes ont indiqué que l'ACBF avait joué un rôle déterminant dans le renforcement des capacités des think tanks et dans l'attraction des investissements des bailleurs de fonds internationaux (Dalberg 2014). Par exemple, l'Initiative Think Tanks a financé les think tanks suivants, précédemment appuyés par l'ACBF:

- Economic and Social Research Foundation (ESRF) (Fondation pour la recherche économique et sociale), Tanzanie;
- Institute of Policy Analysis and Research (IPAR) (Institut de recherche et d'analyse des politiques publiques), Rwanda;
- Institut de recherche et d'analyse des politiques publiques du Kenya (KIPPRA) ;
- Institut de recherche pour le développement d'Éthiopie (EDRI).
- Ethiopian Economic Policy Research Institute (EEPRI) (Institut de recherche sur les politiques économiques d'Éthiopie).
- Centre de recherche en politiques économiques, Ouganda

L'ACBF a également renforcé les capacités des think tanks en matière de gestion des connaissances, de communication et de partage d'informations. Ce sont des éléments clés pour améliorer la viabilité financière et opérationnelle des think tanks. Les Sommets des think tanks d'Afrique de 2014 et 2015, qui comportaient des sessions et des groupes de travail consacrés à la viabilité des think tanks, ont abouti aux recommandations suivantes: (1) créer un réseau de think tanks d'Afrique, (2) créer un groupe de travail chargé d'élaborer un cadre pour la viabilité, (3) soutenir les think tanks pour qu'ils élaborent des stratégies de marketing innovantes, et (4) soutenir les think tanks pour qu'ils collaborent entre eux (par exemple, à travers des soumissions conjointes et la recherche en collaboration).

Le groupe de travail du réseau des think tanks d'Afrique sur la viabilité envisage d'autres initiatives centrées sur les idées suivantes:

- Amener la Commission de l'Union africaine à s'engager à obtenir la volonté politique aux niveaux continental, régional et national en faveur des think tanks.
- Explorer l'appui aux think tanks sous l'angle de la responsabilité sociale des entreprises.
- Mettre en place des fonds d'innovation pour les think tanks nationaux. Les gouvernements, les bailleurs de fonds dans le pays et les donateurs non traditionnels devraient appuyer la création d'un fonds commun accessible aux think tanks sur une base concurrentielle pour des propositions de grande qualité évaluées par des experts indépendants.
- Renforcer le soutien gouvernemental aux think tanks nationaux et institutionnaliser les accords ponctuels conclus dans un certain nombre de pays africains en vertu desquels les ministères au sein du gouvernement (généralement le ministère des finances ou la direction du Trésor) octroient périodiquement des subventions sans restriction aux think tanks créés par le gouvernement et à ceux indépendants pour la recherche sur les politiques publiques.
- Mobiliser davantage de ressources grâce aux efforts conjoints des think tanks afin de renforcer leur rôle dans la transformation de l'Afrique.
- Renforcer et financer les activités principales des think tanks afin d'assurer la viabilité et l'indépendance.

Pour garantir la viabilité des think tanks, l'appel à l'aide lancé à la Commission de l'Union africaine, aux institutions financières de développement, aux gouvernements africains (principaux bénéficiaires des travaux des think tanks), aux communautés économiques régionales (via des mécanismes de financement spéciaux) et au secteur privé dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises et de la philanthropie a été réitéré dans de nombreux forums. Mais aucune proposition concrète n'est encore sur la table (du moins dans le domaine public).

RÉSULTATS ET IMPACT

Les think tanks soutenus par l'ACBF sont devenus des moteurs essentiels du discours et du débat sur les politiques publiques et des canaux fiables d'appui technique et consultatif pour les parties prenantes tout au long de la chaîne de valeur des politiques publiques. La désignation de l'ACBF comme agence spécialisée de l'Union africaine pour le renforcement des capacités, est en partie la reconnaissance de son leadership et de son expérience dans la création et le soutien des think tanks sur l'ensemble du continent. Le Rapport mondial 2014 sur l'indice des think tanks a classé 23 think tanks soutenus par la Fondation parmi les 65 meilleurs en Afrique subsaharienne.⁴⁵

Les progrès accomplis par la Fondation pour renforcer les capacités humaines et institutionnelles de l'Afrique sont indispensables à la croissance économique durable, à la transformation structurelle et au développement durable du continent.⁴⁶ Les exemples suivants illustrent le rôle déterminant joué par les think tanks appuyés par l'ACBF dans l'élaboration de documents clés en matière de politiques économiques et de modélisation macroéconomique :

- KIPPRA est l'un des think tanks les plus performants appuyés par l'ACBF. Son succès se mesure largement par ses contributions aux plans économiques à moyen et long terme, tels que la stratégie de relance économique du Kenya et la vision 2030 du Kenya. Le modèle macroéconomique KIPPRA–*Treasury*, développé en 2000 comme outil de prévision économique, est utilisé par le gouvernement pour préparer le document de stratégie budgétaire et le document sur les perspectives budgétaires, et améliorer ainsi l'élaboration du budget du Kenya. KIPPRA et d'autres think tanks soutenus par l'ACBF en Afrique de l'Est - EPRC en Ouganda, ESRF en Tanzanie, IDEC au Burundi et IPAR au Rwanda - mènent des recherches pour approfondir l'intégration régionale dans la Communauté de l'Afrique de l'Est.
- Le Centre d'Analyse des Politiques Économiques et Sociales (CAPES) du Burkina Faso a eu à son actif trois réalisations majeures au cours de ses trois phases de financement par l'ACBF: (1) la mise en place de la Stratégie pour la croissance accélérée et le développement durable, qui trace les contours de la politique économique et sociale du Burkina Faso; (2) l'élaboration d'un plan d'action pour la mise en œuvre de la politique nationale de renforcement des capacités; et (3) la formulation d'un programme visant à intensifier la mise en œuvre de la politique nationale d'égalité des sexes.
- L'*Institute for Democratic Governance* (IDEG) (Institut pour la gouvernance démocratique) a joué un rôle clé dans la réforme entreprise par le Ghana dans sa quête d'une forme de gouvernance plus démocratique.

L'ACBF a généralement appuyé les think tanks sur les politiques dont le mandat principal est de produire et diffuser des connaissances afin d'éclairer l'élaboration et la mise en œuvre des politiques économiques dans divers pays africains. La volonté des gouvernements d'accroître leur soutien témoigne de la pertinence et de l'impact de ces think tanks dans ces pays.

Pour renforcer sa fonction de gestion des connaissances, l'ACBF s'associe à des think tanks sur les politiques publiques, dans le contexte du Réseau des think tanks d'Afrique (ATTN) et du Comité des instituts de recherche et d'analyse des politiques économiques (PIC). Par exemple, des think tanks appuyés par l'ACBF ont rédigé des notes de synthèse entre les États-Unis et l'Afrique. Un partenariat approfondi entre eux pourrait accroître la capacité de mettre en œuvre l'Agenda 2063 à l'échelle du continent et les Objectifs de développement durable des Nations Unies, et de gérer les partenariats émergents (États-Unis–Afrique, Chine–Afrique, Inde–Afrique et autres).

Le département d'appui technique envisagé au sein de l'ACBF pourrait faire la synthèse de toute l'expertise des think tanks. Ces derniers pourraient être des partenaires clés dans la création des services de connaissances adaptés au

⁴⁵ Voir <https://www.acbf-pact.org/media/news/23-acbf-supported-think-tanks-top-ranked> and <https://www.acbf-pact.org/acbf-investment-african-think-tanks-yields-dividends> pour les détails sur le classement des think tanks appuyés par l'ACBF.

⁴⁶ Voir <https://www.acbf-pact.org/what-we-do/success-stories/prof-emmanuel-nnadozie-acbfs-25-year-old-journey> pour les détails des réussites des interventions de l'ACBF.

but recherché pour le renforcement des capacités et le développement économique et social de l'Afrique. La viabilité financière et opérationnelle des think tanks sera renforcée par l'épanouissement de ce partenariat dans le contexte du nouveau modèle de travail de l'ACBF.

La croissance des think tanks a stimulé une culture de dialogue sur les politiques publiques, d'élaboration desdites politiques, et de prise de décision fondés sur des preuves dans leurs pays. Les think tanks de recherche et d'analyse des politiques économiques contribuent à la formulation et à la mise en œuvre des politiques en faveur de la croissance, de l'équité et de la réduction de la pauvreté, en menant des recherches et des analyses sur les évolutions macroéconomiques et en diffusant les résultats. Les analyses économiques comprennent le Rapport économique du KIPPRA, le Rapport annuel sur l'économie éthiopienne produit par l'*Ethiopian Economic Association* (EEPRI/EEA) (Association économique éthiopienne) et l'*Economic Barometer*⁴⁷ (baromètre économique) du ZEPARU. La création de think tanks durables sur les politiques publiques en Afrique repose sur les produits de la connaissance que ces think tanks génèrent, sur leur crédibilité institutionnelle, leurs compétences en matière de recherche et d'analyse des politiques économiques et sur les compétences acquises grâce à l'intervention de l'ACBF appuyée par les gouvernements et d'autres partenaires.

LEÇONS

Parmi les enseignements tirés de l'expérience de l'ACBF en matière d'appui aux think tanks et de leurs interactions avec la communauté plus élargie des think tanks dans le contexte du Réseau de think tanks d'Afrique (ATTN), on peut citer:

- Le financement catalytique de base (capital patient) est essentiel pour alimenter les think tanks en Afrique, où les ressources nationales nécessaires à leur développement sont limitées par de maigres budgets à chaque exercice, un secteur privé sous-développé dépourvu de ressources pour financer la recherche, des donateurs qui n'accordent pas la priorité à la recherche sur les politiques publiques, une culture philanthropique sous-développée et des cadres législatifs inappropriés pour la promotion de la philanthropie.
- La dépendance excessive des think tanks vis-à-vis du financement de l'ACBF, démontrée par le fait de recevoir plusieurs phases de financement sans plan de sortie clair, les a obligés à décider de créer et de diversifier leurs sources de financement lorsque les dons de l'ACBF seront clôturés sans aucune possibilité de renouvellement.
- La stratégie de sortie clairement définie et planifiée de l'ACBF pour la clôture des dons contribue à motiver les think tanks à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies de mobilisation des ressources et de viabilité institutionnelle.
- Les déficits de financement dus à la clôture des dons de l'ACBF ont réduit l'efficacité des think tanks qui travaillent sur les politiques publiques, en particulier leur capacité à répondre aux attentes des parties prenantes.
- Les capacités institutionnelles sous-développées constituent une entrave à l'influence des think tanks de recherche et d'analyse des politiques économiques et à leur capacité à maximiser leur potentiel.
- Un environnement politique, économique et réglementaire défavorable limite souvent le nombre de think tanks de recherche et d'analyse des politiques économiques ainsi que leur capacité à influencer de manière indépendante la réforme en matière de politiques publiques.
- Certains think tanks appuyés par l'ACBF ont été ancrés institutionnellement dans des gouvernements partenaires. L'augmentation des fonds publics alloués aux think tanks à la suite de la clôture des dons de l'ACBF a jeté des bases solides pour leur viabilité opérationnelle et financière.
- Les think tanks indépendants n'ayant aucun soutien gouvernemental sont mis au défi de combler le déficit de financement, en particulier dans les pays où les programmes sont gérés par d'autres partenaires de

développement, où les secteurs privés ont une capacité limitée de financement de la recherche et où les gouvernements ne font pas appel aux think tanks pour effectuer pour eux un travail rémunéré. Les think tanks indépendants implantés dans des pays dotés d'un secteur privé développé, tel que l'Afrique du Sud, se sont développés sans subvention, mais ils dépendent des fonds qu'ils génèrent à travers une prestation de service payant.

- La menace d'affaiblir les capacités des think tanks est réelle alors que la demande de leurs services augmente au niveau continental pour la mise en œuvre l'Agenda 2063. Cette demande en hausse doit être satisfaite par des ressources croissantes pour aider les think tanks à travailler et garantir leur viabilité.
- La fermeture de think tanks en difficulté aggraverait les déficits de capacités institutionnelles de l'Afrique et réduirait la capacité des pays à conserver et à exploiter pleinement les compétences acquises grâce aux interventions de l'ACBF. Les gouvernements africains, les partenaires de développement, le secteur privé et la philanthropie africaine doivent tirer parti de l'expertise développée par l'ACBF dans la création et le renforcement des think tanks afin de définir collectivement des initiatives pour renforcer la viabilité de ces groupes.
- L'incertitude du financement à long terme des think tanks a entraîné une forte rotation de leur personnel et un moral en berne pour le personnel restant. La continuité du financement est donc essentielle pour la viabilité opérationnelle et institutionnelle des think tanks.
- Le renforcement des capacités et la préservation de la mémoire institutionnelle du leadership des think tanks sont également essentiels pour leur viabilité opérationnelle. Certains think tanks soutenus par l'ACBF ont connu une forte rotation du personnel parmi les dirigeants et les directeurs de programme, ainsi que parmi les chercheurs expérimentés de niveau moyen et supérieur. Certains ont des directeurs exécutifs visionnaires de longue date qui ont construit les think tanks et ont développé leur réputation avec quelques chercheurs expérimentés pour mettre en place la planification de la relève. La planification stratégique et la planification de la relève sont donc des piliers essentiels de la viabilité des think tanks.
- La viabilité des think tanks prend également racine sur la qualité des résultats de recherche, sur des stratégies de communication solides qui utilisent les technologies modernes et sur la réputation et la crédibilité qui dépendent des compétences, de l'expérience et de l'expertise du personnel professionnel.
- Le passage des donateurs du financement de base au financement de projet présente des défis opérationnels pour les think tanks. L'alignement des contrats du personnel sur la durée des fonds du projet augmente l'incertitude et, partant, la rotation du personnel. McGann (2018) observe que 25 à 30% des think tanks en Afrique sont fragiles ou en situation d'échec et que les changements en cours dans l'appui des secteurs privé et public et les défis organisationnels majeurs rendent urgente la prise de conscience de la crise de la viabilité.
- La création de fonds de dotation est une stratégie novatrice visant à renforcer la viabilité financière à long terme des think tanks et à éviter les perturbations opérationnelles. KIPPRA a bénéficié d'un financement de dotation de l'Union européenne.
- La plupart des chercheurs et responsables de recherche des think tanks d'Afrique sont issus des universités. L'interaction entre les universités et les think tanks pourrait être mise à profit à travers la collaboration structurée des acteurs clés du paysage des connaissances afin de jeter un pont entre la recherche, l'enseignement et les politiques⁴⁸ publiques.
- La recherche conjointe entre les universités des pays développés et les think tanks d'Afrique a donné lieu à une production intellectuelle indépendante, et a généré un accroissement des ressources financières, du renforcement des capacités et du partage des connaissances. Les suggestions aux donateurs sont la promotion de la collaboration université-think tank dans les appels à propositions et autres sources de financement, et la facilitation des réunions université-think tanks (PASGR 2015)

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Renforcer la confiance des pays et des gouvernements africains dans les think tanks ainsi que leur volonté de faire appel aux compétences des think tanks est essentiel à la viabilité de ces derniers. Les think tanks peuvent instaurer la confiance en :

- Se montrant constructifs mais critiques dans les débats en matière de politiques publiques où ils doivent proposer des recommandations pratiques et fondées sur des preuves et qui tiennent compte de la complexité de l'environnement politique.
- Étant transparents vis-à-vis de leur mission, de leur organisation et de leurs bailleurs de fonds.
- Persuadant les décideurs en charge des politiques publiques et autres partenaires de mettre en pratique leurs résultats de recherche.
- Créant une marque forte et attrayante pour les bailleurs de fonds potentiels.
- Produisant des résultats de recherche de haute qualité avec des données fiables.

La plupart des think tanks appuyés par l'ACBF, en particulier ceux qui avaient au départ un déficit de confiance, ont eu à accroître leur visibilité, à démontrer leur pertinence, à gagner la confiance des parties prenantes et à être acceptés par ces dernières. L'expertise et l'expérience des think tanks sont essentielles à la conception des politiques économiques élaborées sur la base des preuves dans le pays, à leur mise en œuvre et leur suivi et évaluation, pour la transformation socioéconomique de l'Afrique dans le contexte de l'Agenda 2063, des Objectifs de développement durable et des plans de développement nationaux. En outre, les think tanks d'Afrique sont bien placés pour aider les pays africains à relever des défis nationaux, régionaux et continentaux tel que le chômage des jeunes. Les preuves générées par les think tanks facilitent également l'engagement des parties prenantes et le dialogue entre les acteurs étatiques et non étatiques.

Le cinquième Sommet des think tanks d'Afrique a reconnu la pertinence des défis de viabilité auxquels font face les think tanks d'Afrique et salué les engagements pris par les gouvernements africains, les partenaires de développement et les principales parties prenantes continentales de continuer à soutenir les Sommets et les travaux des think tanks d'Afrique, en général à travers le Réseau des think tanks d'Afrique (ATTN). Sur la base de cet élan et en faisant appel à davantage de partenaires, nous contribuerons à renforcer l'ATTN et à souligner la nécessité de se concentrer sur les initiatives et les stratégies visant à assurer la viabilité des think tanks d'Afrique en raison de leur pertinence avérée pour la transformation socio-économique du continent. La décision prise par certains gouvernements africains d'intensifier leur soutien aux think tanks et de les faire passer du statut de projets de l'ACBF à celui d'institutions permanentes témoigne de la pertinence des think tanks dans l'espace des politiques publiques.

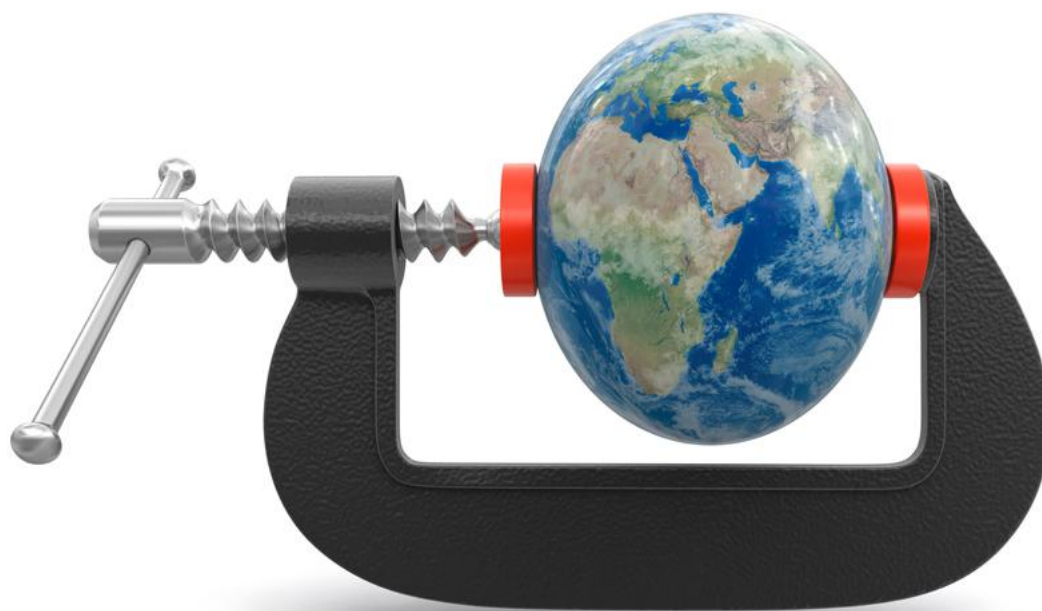
Les think tanks devraient continuer à recevoir un soutien pour mener des études stratégiques et prospectives sur les problèmes de développement, les lacunes en capacités humaines et institutionnelles et les bonnes pratiques en matière de politiques publiques et de prise de décisions éclairées par des données factuelles. Le renforcement des capacités de leadership transformateur au sein de la communauté des think tanks d'Afrique renforcera davantage leur pertinence dans la résolution des problèmes de la société. Ceci va libérer à son tour des ressources qui augmenteront leur viabilité. Le communiqué du cinquième Sommet africain sur les think tanks a conclu en appelant au maintien de l'appui de l'ACBF aux think tanks émergents et en difficulté, tandis que les autres partisans peuvent soutenir directement ceux déjà matures. Par exemple, le Consortium pour la recherche économique en Afrique (CREA), qui a été un bénéficiaire au second degré de l'ACBF, se concentre sur l'appui aux chercheurs individuels, principalement issus des universités, mais a également développé un programme pour s'engager avec les think tanks. L'Institut de gestion macroéconomique et financière de l'Afrique de l'Est et australe (MEFMI), qui est également un bénéficiaire au second degré de l'ACBF, a lancé un journal sur l'économie ainsi qu'une série de conférences sur le même domaine qui s'appuient sur l'expertise des think tanks. Pour permettre le partage des connaissances et renforcer les capacités des leaders de think tanks,

des plates-formes telles que le *Policy Institute Committee* et les Sommets africains sur les think tanks, doivent être maintenues. L'ACBF et ses partenaires devraient continuer à soutenir les think tanks qui travaillent sur les politiques publiques, compte tenu du rôle actuel bien reconnu de ces derniers qui consiste à fournir des preuves et à produire des connaissances sur les moyens d'atteindre les objectifs de développement du programme de développement de l'Afrique (Agenda 2063 et Objectifs de développement durable).

RÉFÉRENCES

- ACBF (African Capacity Building Foundation). 2001. "Kenyan Institute for Public Policy Research and Analysis, Mid-Term Review Report." Harare, Zimbabwe.
- . 2015a. *Capacity Imperatives for Domestic Resource Mobilization in Africa*. Harare: ACBF. ———. 2015b. "Mid Term Review of the Horn Economic and Social Policy Institute Project." ACBF Grant No. 256. Harare, Zimbabwe.
- <https://www.acbf-pact.org/media/news/sustainable-capacity-african-think-tanks-critical-achieving-sdgs-and-agenda-2063>.
- . 2017. "African Think Tanks and Industrialization in Africa." Communiqué of the 4th Africa Think Tank Summit, Abidjan, Côte d'Ivoire, 6–8 April. Available at: <https://www.acbf-pact.org/sites/default/files/COMMUNIQUE%202017%20Africa%20Think%20Tank%20Summit.pdf>.
- . 2018. "Tackling Africa's Youth Unemployment Challenge: Innovative Solutions from Think Tanks." Africa Think Tank Summit Communiqué. Harare, Zimbabwe.
- . 2016. *Creating a Sustainable Future for African Think Tanks in Support of SDGs and Agenda 2063*. 3rd African Think Tanks Summit, 8–9 April, Victoria Falls, Zimbabwe. Available at: <https://www.acbf-pact.org/media/news/sustainable-capacity-african-think-tanks-critical-achieving-sdgs-and-agenda-2063>.
- Brookings Institution. 2017. "Fit for the future: Enhancing the capacity, quality, and sustainability of Africa's think tanks." Africa Think Tank Sustainability Forum, 14 November, Washington, DC. Available at: <https://www.brookings.edu/events/2017-africa-think-tank-sustainability-forum/>.
- Dalberg Global Development Advisors. 2014. "Evaluation of ACBF-supported Policy Centres and Think Tanks in Sub-Saharan Africa." Final Report (Unabridged).
- KIPPRA (Kenya Institute for Public Policy Research and Analysis). 2017. *Kenya Economic Report 2017 (Popular Version)*. Nairobi, Kenya. Available at: <http://kippra.or.ke/wp-content/uploads/2017/05/KER-2017-Popular-Version-1.pdf>.
- McGann, J. 2018. *2017 Global Go To Think Tank Index Report*. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania Think Tanks and Civil Societies Program.
- McGann, J., L. Signé, and M. Muyangwa. 2017. "The crisis of African Think Tanks: Challenges and Opportunities." Washington, DC: Brookings Institution. Available at: <https://www.brookings.edu/blog/africa-in-focus/2017/12/13/the-crisis-of-african-think-tanks-challenges-and-solutions/>.
- PASGR (Partnership for African Social and Governance Research). 2015. "Think Tank-University Relations in Sub-Saharan Africa: A Synthesis Report on 10 Country Studies." Working Paper 014, Partnership for African Social and Governance Research, Nairobi, Kenya. Available at: http://www.pasgr.org/wp-content/uploads/2016/05/Synthesis-Paper_Think-Tank-University-Relations-in-Sub-Saharan-Africa_Final.pdf.
- Yeo, S. 2013. "Supporting think tanks series: Economic Policy Research Institutes in Sub-Saharan Africa." Available at: <https://onthinktanks.org/articles/supporting-think-tanks-series-economic-policy-research-institutes-in-sub-saharan-africa/>.
- ZEPARU (Zimbabwe Economic Policy Analysis and Research Unit). n.d. "Economic Barometer reports (Website)." Harare, Zimbabwe. Available at: <http://www.zeparu.co.zw/publications/economic-barometer>.

Note pratique N° 7



MESURER L'EFFICACITÉ DES PROGRAMMES DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS



Lavagnon Ika

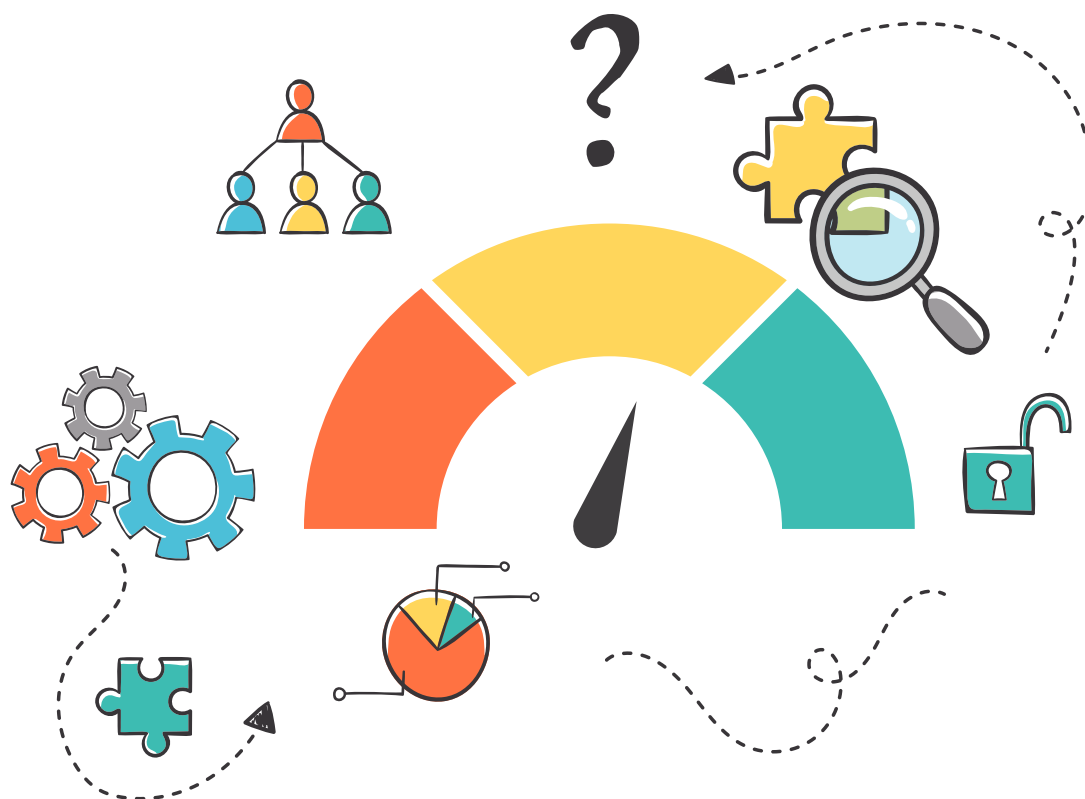
RÉSUMÉ ANALYTIQUE

La faiblesse des capacités est l'un des principaux obstacles au développement de l'Afrique. En effet, cette faiblesse compromet la mise en œuvre des visions, des stratégies, des politiques publiques, des programmes et projets de développement. Dans le cadre de sa vision «Une Afrique capable de réaliser son propre développement», la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF), créée en 1991, s'attaque aux pénuries de renforcement des capacités de l'Afrique et investit pour y remédier aux plans humain et institutionnel.

Bien qu'au cours des trois dernières décennies, l'ACBF ait réussi à soutenir le développement durable et la transformation du continent, elle n'a pas documenté et partagé les leçons apprises sur la manière de mesurer l'efficacité des initiatives de renforcement des capacités. C'est l'objet de cette Note pratique. Plus spécifiquement, cette Note pratique se concentre sur la manière d'évaluer si une intervention de renforcement des capacités a atteint son objectif ou non. Elle présente ensuite les enseignements tirés et formule quelques recommandations pour rendre efficace le renforcement des capacités.

D'un point de vue méthodologique, le service 'Notes pratique' passe en revue les rapports d'évaluation afin d'apprécier la manière dont leur pertinence, leur efficacité, leur efficacité, leur impact et viabilité sont mesurés. Ainsi, cette Note pratique analyse la manière dont l'efficacité globale du renforcement des capacités est évaluée et fournit un bref aperçu des informations clés tirées des rapports d'évaluation.

La principale conclusion a été qu'au cours des trois dernières décennies, les interventions de renforcement des capacités de l'ACBF ont eu des résultats et des impacts significatifs. Cependant, mesurer l'efficacité des initiatives de renforcement des capacités reste un défi. Les rapports d'évaluation traitent systématiquement de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficacité, de l'impact et de la viabilité des projets de renforcement des capacités, mais en négligeant les contextes les types et les complexités des projets. Globalement, l'accent est mis davantage sur la mesure des produits et moins sur celle des résultats, ce qui rend difficile la démonstration du changement au-delà des résultats, sans parler des impacts inattendus. Cependant, les projets de renforcement des capacités diffèrent à bien des égards : ils n'ont pas tous la même taille. Ce n'est qu'avec une telle appréciation du contexte et une focalisation sur les résultats que l'on peut tirer des leçons du succès et de l'échec.



Notamment, les informations tirées de la Note de leçon peuvent permettre une meilleure évaluation et aider à concevoir et à mettre en œuvre des initiatives de renforcement des capacités qui contribuent aux objectifs de développement régional et continental de l'Afrique. À cette fin, six leçons principales émergentes méritent d'être soulignées :

- Le concept de renforcement des capacités est une abstraction de haut niveau et a donc été difficile à mesurer dans les interventions de l'ACBF.
- Les initiatives de renforcement des capacités peuvent être mesurées par leur pertinence, leur efficacité, leur impact et leur viabilité. Cependant, cette méthode n'a pas été appliquée de manière systématique à l'évaluation des projets soutenus par l'ACBF au fil des ans.
- Il a été difficile de mesurer l'efficacité du renforcement des capacités d'une même manière, car le type et le contexte de chaque projet importent.
- Les équipes d'évaluation ont eu tendance à mesurer les produits et pas toujours les résultats dans la plupart des interventions de l'ACBF.
- Les équipes d'évaluation n'ont généralement pas rendu compte des impacts inattendus des projets.
- Il est apparu qu'une évaluation efficace des projets de renforcement des capacités se réalise mieux lorsque l'engagement, la collaboration, l'alignement et l'adaptation des multiples parties prenantes étaient élevés.

Recommandations

Les recommandations qui découlent des conclusions et des enseignements tirés sont au nombre de six:

- Étant donné que tous les projets n'ont pas la même taille, l'efficacité du renforcement des capacités doit être évaluée à la lumière du contexte, du type et de la complexité de chaque projet.
- Tous les rapports d'évaluation doivent présenter la matrice des critères d'évaluation sous-jacente, le cadre logique, la théorie du changement et le cadre de suivi et d'évaluation.
- Les rapports d'évaluation devraient aller au-delà de la mesure des résultats et montrer le changement, en particulier pour les initiatives plus complexes de renforcement des capacités (telles que l'influence des politiques publiques).
- Tous les rapports d'évaluation doivent documenter les impacts inattendus, qu'ils soient positifs ou négatifs, pour les initiatives de renforcement des capacités.
- Tous les rapports d'évaluation doivent documenter les niveaux d'engagement, de collaboration, d'alignement et d'adaptation des parties prenantes, ainsi que la manière dont les responsables de projets de renforcement des capacités tentent d'obtenir et de maintenir ces quatre principaux points à prendre en compte pour juger de la réussite.
- L'évaluation devrait être axée sur les enseignements tirés des succès et des échecs pour éclairer la programmation à l'avenir plutôt que sur la simple reddition des comptes vis-à-vis des donateurs.

INTRODUCTION

Cette Note pratique vise à documenter les pratiques de mesure de l'efficacité des programmes et projets de renforcement des capacités en Afrique, en s'inspirant principalement de l'expérience de l'ACBF. La Note présente les principales conclusions ainsi que les enseignements tirés de la mesure de l'efficacité du renforcement des capacités en Afrique. D'un point de vue méthodologique, elle passe en revue les rapports d'évaluation. Plus spécifiquement, elle analyse la manière dont l'efficacité du renforcement des capacités a été évaluée dans les interventions de l'ACBF au fil des ans et présente les enseignements tirés des rapports d'évaluation.

CONTEXTE GÉNÉRAL

Près de soixante ans après leur indépendance, les pays africains ont encore du mal à mettre en œuvre les visions, stratégies, politiques publiques, programmes et projets de développement. Cet « écart dans la mise en œuvre » entrave le développement de l'Afrique en général et la mise en œuvre de l'Agenda 2063 de l'Union africaine en particulier. Ainsi, la plus grande partie du « milliard de personnes pauvres » de la planète vit toujours en Afrique et le continent ne parvient pas à réaliser sa croissance économique, à réduire la pauvreté et à atteindre les Objectifs de développement durable. Bien qu'elle ait réalisé des progrès notables au fil des ans, elle doit encore faire face à une multitude de défis de développement essentiellement macroéconomiques, socioculturels, politiques et environnementaux.⁴⁹

Certes, la faiblesse des capacités dans tous les secteurs (public, privé et société civile) et à tous les niveaux (individu, organisation/institution, secteur, société/pays, région et continent) est l'un des principaux goulets d'étranglement. La capacité est le « chaînon manquant » pour la bonne exécution des programmes et projets de développement. Selon certaines estimations, seuls 18% des pays africains ont de grandes capacités et ce manque de capacités d'absorption et d'utilisation des ingrédients du développement, y compris en compétences techniques essentielles, touche presque tous les pays et constitue un problème⁵⁰ majeur. En effet, le développement de l'Afrique est entravé par de graves déficits de capacités, sous la forme d'une pénurie de compétences individuelles critiques, d'un manque de leadership, d'une mentalité inhibitrice et d'institutions faibles, entre autres. Ce manque de capacités est vécu à tous les niveaux ci-dessus évoqués, et il faudrait parler de capacités (au pluriel) plutôt que de capacité⁵¹ (au singulier).

Au cours des 27 dernières années, l'ACBF a soutenu le développement durable et la transformation du continent en investissant dans des think tanks nationaux et régionaux, ainsi que dans des instituts de recherche et d'analyse des politiques économiques, des institutions de formation et d'autres projets et programmes de renforcement des capacités. L'ACBF a également activement soutenu les acteurs non étatiques tels que la société civile et les organisations du secteur privé, afin de favoriser la mise en œuvre de la politique et des plans de développement. Cet investissement s'accompagne de l'élaboration d'une fonction explicite de gestion des connaissances, qui comprend la mise au point de produits et services⁵² de connaissance adaptés aux besoins, ainsi que leur diffusion.

Dans cette optique, l'objectif général de la présente Note pratique est de produire et de partager des connaissances sur les leçons apprises en termes de mesure de l'efficacité des initiatives de renforcement des capacités financées par l'ACBF au cours des trois dernières décennies. L'intérêt est de stimuler la réflexion sur la compréhension et l'évaluation de l'efficacité des programmes et projets de renforcement des capacités en Afrique et de jeter les bases d'une meilleure conception et mise en œuvre de telles initiatives pour aider l'Afrique à atteindre ses objectifs de développement régional et continental.

49 ACBF 2016a.

50 Agenda 2063 de l'Union africaine

51 ACBF 2016a.

52 ACBF 2017.

Le défi de la mesure: il n'y a pas une seule et unique manière de mesurer l'efficacité du renforcement des capacités

Comme nous l'avons vu, un certain nombre de problèmes sapent la performance du développement en Afrique. Un obstacle majeur est le manque de capacités. Les pays africains et les partenaires de développement reconnaissent que les déficits de capacités constituent une menace importante pour la mise en œuvre réussie des politiques publiques, des stratégies, programmes et projets de développement. Pour faire face aux échecs des tentatives de développement, les pays africains et leurs partenaires de développement ont investi des milliards de dollars dans des initiatives de renforcement des capacités. Le mantra du renforcement des capacités n'a pas répondu aux attentes. En effet, les résultats du renforcement des capacités continuent de décevoir les parties prenantes et les bénéficiaires, qui se demandent bien à quoi s'attendre en termes d'avantages, notamment en ce qui concerne les capacités humaines, institutionnelles et organisationnelles. Cependant, nous ne savons toujours pas comment mesurer l'efficacité du renforcement des capacités, ni ce qui fait que les programmes et projets de renforcement des capacités fonctionnent. Nous ne savons pas non plus si les différentes évaluations ont pu mesurer l'efficacité des initiatives de renforcement des capacités.

Une partie du problème réside dans le fait que les économistes du développement se concentrent généralement sur ce qu'il faut faire et non sur la manière de le faire, laissant un vide de connaissances sur ce qui fait réellement fonctionner les programmes et projets de renforcement des capacités. Le processus de gestion de projet devient une sorte de « boîte noire » sans aucune indication laissée sur la manière de réaliser les projets de renforcement des capacités. Ainsi, nous ne savons pas comment les intrants sont réellement traduits en extrants, et rien n'explique ce qui se passe entre ces deux⁵³ points.

Une autre partie du problème est qu'il n'existe pas⁵⁴ de mesure du renforcement des capacités en Afrique théoriquement et empiriquement bien établie. Le concept de capacité est une abstraction de haut niveau et couvre une gamme infinie de types de projets, de circonstances et de situations⁵⁵ organisationnelles. Les capacités diffèrent selon les organisations, les secteurs et les pays. La polysémie et les dimensions multiples du concept de capacité, ainsi que le manque flagrant d'indicateurs de performance harmonisés, rendent difficile la mesure de l'efficacité de manière⁵⁶ uniforme. Les prestataires de service en renforcement des capacités mesurent souvent la pertinence, l'efficacité, l'impact et la viabilité des initiatives de renforcement des capacités sans trop s'efforcer de prendre en compte leur spécificité ou le contexte idiosyncratique de l'Afrique. Cette attitude n'est pas utile, car il importe de tenir compte des spécificités quand il s'agit d'établir un lien entre une amélioration et une initiative donnée de renforcement des capacités. Et on ne sait pas toujours, de manière claire, de qui relèvent les objectifs ou attentes qui sont pris en compte dans l'évaluation de l'efficacité des initiatives de renforcement des capacités. S'agit-il des objectifs fixés par les donateurs ou de ceux retenus par les bénéficiaires ?⁵⁷

Cependant, nous savons que de nombreuses initiatives de renforcement des capacités sont axées sur l'appropriation et la capacité des personnes, des institutions et des parties prenantes à susciter un changement dans la quête du développement. En tant que telles, ces initiatives sont plus complexes et diffèrent de nombreux projets de développement qui se concentrent uniquement sur la livraison de biens et de services tels que la construction ou la réparation de nouvelles routes, écoles, hôpitaux ou pipelines. En outre, il s'agit souvent de projets de « changement » qui, par conséquent, reposent sur une théorie du changement aux niveaux individuel, organisationnel, sectoriel, national, régional et continental et sur un processus politique pour atteindre leurs résultats.⁵⁸

53 Ika et Donnelly 2017; Ika et Donnelly (à paraître bientôt).

54 ACBF 2017.

55 ACBF n.d.a.

56 ACBF 2015b.

57 ACBF n.d.a.

58 Ika et Donnelly 2017; Datta, Shaxson, et Pellini 2012.

Le défi de l'alignement stratégique: la théorie du changement qui sous-tend le renforcement des capacités et la chaîne des résultats

Le sens du terme « capacité » varie selon les différentes parties prenantes. L'ACBF définit la capacité comme « l'aptitude des personnes, des organisations et de l'ensemble de la société à gérer leurs affaires avec succès » et le renforcement des capacités comme « le processus par lequel les personnes, les organisations et la société dans son ensemble libèrent, renforcent, créent, adaptent et maintiennent la capacité au fil du temps⁵⁹. » Pour obtenir de bonnes performances en renforcement des capacités, l'ACBF doit redéfinir une (nouvelle) théorie du changement, en expliquant comment les initiatives de renforcement des capacités permettent de faire la différence - une vision commune qui explique à quoi ressemblera le changement lorsqu'il se produira, comment et pourquoi on peut s'attendre à ce qu'un changement se produise, quelles sont les parties prenantes à impliquer et quelles sont leurs attentes.⁶⁰

En se considérant non pas comme un acteur du renforcement des capacités, mais comme un promoteur, un intermédiaire, un facilitateur et un coordinateur du renforcement des capacités en Afrique, l'ACBF vise à permettre aux organisations clientes d'obtenir et de maintenir la capacité de concevoir et de mettre en œuvre de manière efficace des programmes et des projets de développement. Ce faisant, l'ACBF espère qu'ils apporteront des changements positifs dans la vie des gens. Ainsi, en partenariat avec d'autres parties prenantes, l'ACBF cherche à assurer des services de renforcement des capacités (conseils techniques, conseils en matière de politiques publiques, connaissances, investissements) auprès des organisations clientes. D'un point de vue stratégique et conformément à sa vision d'« Une Afrique capable de réaliser son propre développement », l'ACBF se concentre actuellement sur quatre piliers stratégiques complémentaires pour la promotion de la transformation et du développement durable de l'Afrique, ainsi que sur quatre programmes⁶¹ correspondants :

- Pilier 1: Faciliter la réalisation efficace des priorités de développement continentales.
- Pilier 2: Soutenir les pays pour qu'ils réalisent des résultats de développement tangibles.
- Pilier 3: Renforcer les capacités du secteur privé et de la société civile pour qu'ils contribuent au développement durable.
- Pilier 4: Mettre à profit les connaissances et l'apprentissage pour accroître l'efficacité du développement.

Ainsi, les organisations clientes de l'ACBF partagent les objectifs visés par les quatre programmes, se les sont appropriés et finalement œuvrent en première ligne en vue de leur réalisation. Par conséquent, l'ACBF esquisse la chaîne des résultats, y compris les résultats stratégiques étayés par les résultats⁶² intermédiaires associés.

Pour atteindre ces résultats, l'ACBF concentre ses activités sur une combinaison de cinq domaines de service ou modes d'intervention. Ainsi, elle dresse une cartographie des programmes et des domaines de service et présente un échantillon des activités⁶³ pertinentes de la Fondation. Dans le cadre du renforcement des capacités et de la recherche et de l'analyse en matière de politiques économiques dans toute l'Afrique⁶⁴, l'ACBF, entre autres choses, apporte un appui aux institutions d'enseignement et de formation, aux ministères nationaux, aux organismes publics et à des acteurs non étatiques tels que la société civile, les communautés économiques régionales (CER) et le secteur privé. Variés, ses domaines d'intervention comprennent la formation (à court ou à long terme), la formulation et l'analyse des politiques publiques (tels que la recherche sur les politiques économiques et les think tanks, l'assistance technique), l'appui direct à la gestion du secteur public (comme la gestion financière), l'intégration régionale et la participation⁶⁵ de la société civile. L'alignement entre ces activités, programmes et résultats est essentiel pour mesurer l'efficacité des initiatives de l'ACBF.

59 ACBF 2014a.

60 ACBF 2015a.

61 ACBF 2016a.

62 ACBF 2016a.

63 ACBF 2016a.

64 ACBF 2014b.

65 ACBF 2016b.

Conclusions de la Note pratique

Comme mentionné ci-dessus, le service en charge de la Note pratique effectue une revue des rapports d'évaluation, dresse un bilan des résultats et des impacts obtenus par les programmes et projets de renforcement des capacités de l'ACBF et évalue la manière dont leur efficacité globale est mesurée. Pour commencer, il serait peut-être intéressant de déterminer dans quelle mesure et de quelle manière l'ACBF atteint les résultats stratégiques plus généraux fondés sur les quatre piliers stratégiques susmentionnés (voir la section ci-dessus). Cependant, une telle évaluation repose sur une théorie du changement prédéterminée, ce qui n'était pas le cas, au moins jusqu'en 2011.⁶⁶ Ainsi, en l'absence d'une telle théorie du changement établie pour suivre les réalisations et mesurer l'efficacité, nous nous tournons vers le cadre méthodologique plus commun qui touche la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la viabilité. C'est ce cadre que la plupart des évaluateurs utilisent dans leurs rapports d'évaluation.

RESULTS AND IMPACTS ACHIEVED

Au cours des trois dernières décennies, les interventions de l'ACBF en matière de renforcement des capacités ont eu des résultats et des impacts significatifs. Il s'agit des réalisations suivantes :⁶⁷

- *Amélioration de l'efficacité et de la prestation des institutions partenaires* : C'est le cas de la *Kenya School of Monetary Studies* (KSMS) (École d'études monétaires du Kenya) et du *Zimbabwe Women's Resource Centre and Network* (ZWRCN) (Centre et réseau de ressources des femmes du Zimbabwe (ZWRCN), pour ne citer que quelques institutions partenaires. Grâce à l'appui institutionnel de l'ACBF, KSMS a pu renforcer sa capacité de formation en vue de la consolidation du secteur financier en Afrique anglophone. Le ZWRCN a bénéficié de l'appui de l'ACBF en ce qui concerne les capacités institutionnelles et humaines et a ainsi renforcé la participation effective des femmes aux processus de développement social et politique. Par exemple, grâce au soutien institutionnel de l'ACBF, l'Université des femmes en Afrique a pu se développer au Zimbabwe malgré les crises et améliorer la prestation de ses programmes. Il convient de noter que le ZWRCN a pu doubler le nombre d'inscriptions et atteindre un taux de 95% de réussite aux examens de sortie, dont 75% de femmes en doctorat PhD ou mentors de doctorants.
- *Impact accru des politiques publiques et des programmes* : La valeur et l'impact de l'appui de l'ACBF en renforcement des capacités pour la promotion de l'élaboration des politiques fondées sur des preuves à Cabo Verde, au Kenya et au Zimbabwe ont été grandement ressentis à travers le soutien de la Fondation au *Strategic Transformation and Policy Center* (STPC) (Centre de transformation stratégique et de politiques) de Cabo Verde, à l'Institut de recherche et d'analyse des politiques publiques du Kenya (KIPPRA) et à la Cellule de recherche et d'analyse des politiques économiques du Zimbabwe (ZEPARU). Le STPC, organe consultatif du Premier ministre de Cabo Verde, puissant interface et facilitateur du dialogue et de la coordination entre différents acteurs des secteurs public et privé, a soutenu avec succès les décisions clés du gouvernement grâce à l'analyse des politiques publiques et aux conseils stratégiques nécessaires à la mise en œuvre du programme de transformation stratégique du gouvernement. KIPPRA, un institut de politiques publiques à la pointe de la recherche fondée sur des preuves factuelles pour l'élaboration de politiques stratégiques au Kenya, a été classé numéro 1 en Afrique subsaharienne par *Go to Think Tanks* en 2014. KIPPRA a joué un rôle déterminant dans la préparation des perspectives en matière de politiques publiques à moyen et à long terme du gouvernement du Kenya et a renforcé les aptitudes et compétences des acteurs étatiques et non étatiques dans la recherche et l'analyse des politiques publiques. Le rôle de KIPPRA a eu un impact au plan consultatif sur les politiques publiques au Kenya. C'est ainsi que KIPPRA a participé à au moins 25 groupes de travail gouvernementaux et à 141 rencontres avec des parties prenantes pour discuter des résultats de recherche sur les politiques publiques et les diffuser. Grâce au soutien de l'ACBF et d'autres partenaires, ZEPARU est devenu une cellule de politiques publiques compétente et fiable qui s'est engagée avec différents acteurs du gouvernement, du secteur privé et de la société civile et a façonné plusieurs politiques publiques au Zimbabwe.

66 ACBF 2011a.

67 ACBF 2016b.

- *Amélioration des capacités et des performances des gestionnaires/responsables du secteur public:* Le grand impact du Consortium pour la recherche économique en Afrique (CREA) basé au Kenya et de l'Université des femmes en Afrique basée au Zimbabwe peut être lié à l'appui et au capital patient de l'ACBF. Le CREA se classe parmi les premiers think tanks mondiaux et a une influence déterminante en recherche conjointe sur l'élaboration des politiques publiques en Afrique subsaharienne. Par conséquent, il contribue à la formation et à la rétention graduelles des chercheurs africains en Afrique et, à terme, à la réduction de la fuite des cerveaux sur le continent. Grâce au financement de l'ACBF, l'Université des femmes en Afrique est devenue une organisation clé offrant des programmes de formation à court et à long terme.
- *Amélioration de la gestion macroéconomique, financière et de la dette dans les pays membres:* L'appui de l'ACBF à l'Institut de gestion macroéconomique et financière de l'Afrique orientale et australe (MEFMI) a permis de mettre en place une coordination efficace des politiques publiques et une cohérence macroéconomique, des cadres légaux et de politiques économiques appropriés pour les marchés nationaux, ainsi que l'élaboration et la mise à jour de stratégies de la dette à moyen terme dans les pays membres. Comme impacts significatifs sur les pays membres et les organisations, citons l'utilisation accrue de la programmation et de la politique financières à travers des ateliers régionaux et des formations au niveau national ; de meilleures compétences en gestion macroéconomique ; la gestion du secteur financier ou de la dette ; de meilleures capacités de modélisation et de prévision ; des statistiques sur les envois de fonds internationaux ; l'intégration et la politique commerciale au niveau régional ; et enfin la politique et l'administration des recettes.
- *Inclusion accrue et participation effective des acteurs non étatiques, en particulier des femmes, aux processus de développement national:* C'est le cas de l'African Women's Development and Communication Network (FEMNET) (Réseau de développement et de communication des femmes africaines) au Kenya et du ZWRCN. Ces avancées sont dues en grande partie à l'excellent travail de FEMNET, le seul organisme panafricain de femmes qui continue de sensibiliser ses membres aux questions relatives aux droits des femmes, de renforcer leurs capacités d'organisation et de maintien en contact à travers la mise en réseau, la mise en place de coalitions, le partage d'informations et d'autres ressources. FEMNET a été le fer de lance de l'inclusion réussie de l'égalité des sexes, des données ventilées par sexe et des indicateurs qui prennent en compte le genre dans tous les processus de planification et de budgétisation à différents niveaux dans différents pays du continent. Au Zimbabwe, le ZWRCN a joué un rôle déterminant dans la réduction des inégalités entre les sexes et dans la promotion de politiques publiques qui tiennent compte de la problématique hommes-femmes, à travers des travaux sur les capacités humaines, la recherche et les publications, la création de réseaux et de coalitions et le renforcement des capacités institutionnelles. Ainsi, le ZWRCN a amélioré la qualité des débats sur les questions de genre et les finances publiques au Parlement et a légèrement accru la participation des femmes au processus de préparation du budget, à la prise de décision et à la formulation de la politique économique.

Les exemples de performance ci-dessus sont instructifs, mais ils ne nous disent pas comment mesurer l'efficacité des initiatives de renforcement des capacités. Voici venu le moment de le faire.

MESURER DE MANIÈRE PRATIQUE L'EFFICACITÉ DES PROGRAMMES ET PROJETS DE RENFORCEMENT DES

Comment savons-nous qu'une initiative de renforcement des capacités fonctionne ou ne fonctionne pas? En règle générale, l'évaluation a pour but de passer en revue les résultats obtenus et d'examiner les enseignements tirés du projet⁶⁸ de renforcement des capacités. À l'ACBF, les évaluations de fin de projet, qui sont pour la plupart effectuées par des évaluateurs externes, ont tendance à être centrées sur la recherche de réponses aux questions suivantes: Les activités prévues ont-ils eu lieu et les résultats prévus atteints? Le projet a-t-il apporté des avantages supplémentaires (imprévus)? Quelle a été la valeur ajoutée stratégique? Qu'est-ce qui a bien fonctionné (meilleure pratique)? Le projet a-t-il été pertinent et efficace? Qu'est-ce qui n'a pas bien marché (leçons apprises ou domaine nécessitant des améliorations)? Quelles pratiques de viabilité sont en place et comment les gains des projets peuvent-ils être durables à l'avenir?⁶⁹

C'est ainsi que nous pouvons apprendre que 91% des utilisateurs interrogés par les évaluateurs externes se disent satisfaits des produits des clients de l'ACBF par rapport à un objectif fixé de 80%. Et 87% d'entre eux sont satisfaits de la qualité des services fournis par l'ACBF contre un objectif escompté de 70%.⁷⁰

Dans certains cas, les questions d'évaluation sont divisées en deux groupes : les questions de processus/thématiques et les questions de résultats/d'impact. Voici un exemple de questions de processus/thématiques: Quels sont les progrès accomplis dans l'atteinte des résultats escomptés? Les questions sur les résultats/l'impact sont les suivantes: Quels sont les résultats positifs et négatifs inattendus? Quels sont les indicateurs de viabilité atteints par le projet? Et quels sont les produits et les résultats obtenus par le projet?⁷¹

Parmi les meilleures pratiques, citons l'utilisation des critères d'évaluation bien établis de l'OCDE: efficacité, impact, efficience, pertinence et viabilité ou la matrice⁷² des critères d'évaluation ; l'utilisation d'une méthodologie⁷³ d'évaluation basée sur un cadre logique et la théorie du changement⁷⁴ de l'ACBF.

Les évaluateurs procèdent souvent aux études de cas en utilisant un échantillon de projets soigneusement sélectionnés et un mélange savamment conçu de méthodes et d'outils d'évaluation qualitatifs et quantitatifs. Compte tenu de la complexité des programmes et projets de renforcement des capacités et de la multiplicité des parties prenantes et des bénéficiaires, les consultants en évaluation jugent souvent la triangulation appropriée et efficace pour assurer la validation croisée entre méthodes, outils et répondants.

Les méthodes et les outils comprennent des documents ou des analyses documentaires, des entretiens avec des informateurs clés, des discussions de groupes à thème dirigé, une cartographie et une analyse des parties prenantes, des ateliers consultatifs et de validation et des guides correspondants.⁷⁵

Les enquêtes peuvent également être utilisées. Par exemple, afin de valider davantage les conclusions issues des entretiens, les équipes d'évaluation peuvent conduire des enquêtes en ligne auprès de centres en charge des politiques publiques et de think tanks dans des pays qui n'ont pas été sélectionnés pour des visites⁷⁶ approfondies de terrain.

68 ACBF n.d.a.

69 ACBF 2013a.

70 ACBF 2016c.

71 ACBF 2011b.

72 ACBF 2011b; ACBF 2015b.

73 ACBF 2011c.

74 ACBF 2014b.

75 ACBF 2011b.

76 ACBF 2014b.

MESURER LES PRODUITS PAR RAPPORT OU BIEN MESURER LES RÉSULTATS

Un bon nombre de programmes et de projets de renforcement des capacités parviennent à atteindre les résultats escomptés. Par exemple, la livraison des produits du ZWRCN est impressionnante: 500 exemplaires du kit de formation comprenant des guides et des outils pour les parties prenantes ont été produits, 300 parties prenantes et 30 formateurs ont été formés à la budgétisation qui prend en compte le genre lors d'une série de cinq ateliers par an, 3 visites d'étude ont permis d'avoir des informations sur les meilleures pratiques une fois par an pour certains ministères et 12 numéros trimestriels de Budget watch (surveillance du budget) ont été publiés. Les TIC ont été améliorées grâce à des forums de discussion et à des échanges en ligne entre groupes. Le projet a également fourni des orientations techniques pour la budgétisation sensible au genre, GOOGLE à la fois pour le Ministry of Women Affairs, Gender, and Community Development (Ministère des affaires féminines, du genre et du développement communautaire) et pour le Ministère des finances.

Cependant, de nombreux programmes et projets de renforcement des capacités ne répondent pas aux attentes. Le plus souvent, il est difficile de s'assurer que la réalisation des résultats a effectivement eu lieu. Pour la plupart des résultats du ZWRCN, le manque de preuves concernant le niveau de participation des femmes et l'établissement de données ventilées par sexe fait problème.⁷⁷

Il peut également être parfois difficile d'attribuer des changements positifs notables aux programmes et projets de renforcement des capacités ou de démontrer un changement au-delà des résultats. Par exemple, alors que le soutien de l'ACBF aux cours de formation à court terme, aux programmes conjoints et à ceux délivrant des diplômes professionnels a contribué à renforcer les capacités individuelles de milliers de professionnels africains, il n'existe que des preuves anecdotiques de l'augmentation des capacités des organisations du secteur public et de la société civile, notamment en Afrique anglophone. Ainsi, l'appui de l'ACBF ne permet pas d'établir un lien entre la formation à court terme et le changement au niveau des politiques publiques ou l'impact sur le développement - et c'est généralement le cas pour les programmes⁷⁸ de formation à court terme. Dans le même ordre d'idées, bien que la réalisation d'activités telles que des formations ponctuelles comprenant des ateliers et des séminaires soit établie, elle pourrait ne pas avoir d'impact. La formation peut ne pas impulser le renforcement des capacités escompté. C'est le cas du projet commercial du Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA) intitulé « Renforcement des capacités de développement des politiques commerciales au sein du COMESA ⁷⁹ ». C'est également le cas du programme de renforcement des capacités multisectorielles au Rwanda où il était difficile de créer un impact à long terme à partir d'événements ponctuels et d'établir un lien entre l'impact obtenu et ces événements.⁸⁰

Une caractéristique problématique des interventions de renforcement des capacités a été leur viabilité. Le projet du Forum parlementaire de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC-PF) en est un bon exemple. L'objectif général de ce projet était de créer un cadre institutionnel pour doter les membres du parlement, le personnel parlementaire et les institutions de la région de la SADC de connaissances, de compétences et d'informations afin d'améliorer leur performance professionnelle dans la mise en œuvre de leurs mandats respectifs. Mais la viabilité financière reste un défi, ce qui risque de rendre la planification à long terme difficile, tout comme l'amélioration des services et la réalisation du plein potentiel du forum de manière durable.⁸¹ De même, si le renforcement des capacités de l'ACBF en faveur des centres en charge des politiques publiques et des think tanks revêt une grande importance dans la réalisation des produits et a joué un rôle crucial dans l'influence de ces politiques, ses notes faibles en ce qui concerne l'atteinte probable de la viabilité à long terme montrent bien que cette viabilité est un enjeu de taille.⁸²

77 ACBF 2011b.

78 ACBF 2011d.

79 ACBF n.d.b.

80 ACBF 2013b.

81 ACBF 2011d.

82 ACBF 2014b

De plus, les équipes d'évaluation se concentrent rarement sur l'évaluation des impacts inattendus ou imprévus des projets de renforcement des capacités, impacts qui sont pourtant une caractéristique essentielle de ces projets⁸³ de changement. Le rapport d'évaluation finale du projet de renforcement des capacités de la fédération du secteur privé du Rwanda constitue une exception majeure. Les effets inattendus résultant du renforcement de ce partenariat public-privé ont été isolés et évalués. Ainsi, le projet a contribué à changer la mentalité des responsables du secteur public et leur attitude vis-à-vis du secteur public, ce qui n'était pas un objectif escompté.⁸⁴

LEÇONS APPRISSES

- *Le concept de renforcement des capacités est une abstraction de haut niveau et est par conséquent difficile à mesurer* : Comme les praticiens peuvent le comprendre, le renforcement des capacités revêt des sens différents pour différentes personnes dans différents contextes.⁸⁵ Cela ne signifie pas que l'on ne peut pas le définir. Cependant, quel que soit le renforcement des capacités, cela reste une question de perspective. De quelle perspective s'agit-il : de celle du donateur ou de celle du bénéficiaire? Le concept de renforcement des capacités est une abstraction de haut niveau et recouvre une gamme infinie de types de projets, d'activités et de contextes.⁸⁶ En effet, il y a différentes capacités. De plus, le renforcement des capacités ne concerne pas la réalisation d'activités et de produits, mais plutôt les résultats et le changement. Ainsi, la règle générale concernant la mesure de l'efficacité du renforcement des capacités consisterait donc à rechercher une amélioration ou un changement en termes de capacité des personnes, des organisations et de la société à atteindre des objectifs à long terme. Il est par conséquent difficile de mesurer l'efficacité du renforcement des capacités.
- *Les initiatives de renforcement des capacités peuvent être mesurées par leur pertinence, leur efficacité, leur impact et leur viabilité* : Toutes les équipes d'évaluation tentent de mesurer la pertinence, l'efficacité, l'impact et la viabilité des projets⁸⁷ de renforcement des capacités. Ainsi, les meilleures pratiques incluent des questions d'évaluation ou la matrice des critères d'évaluation, l'utilisation d'une méthodologie d'évaluation basée sur un cadre logique et une théorie du changement avec un cadre de suivi et d'évaluation et des indicateurs de performance clairement définis pour suivre les produits et les résultats⁸⁸ du projet.
- *Il est difficile de mesurer l'efficacité du renforcement des capacités d'une seule et même manière, car les types et les contextes des projets sont importants* : Bien que tous les programmes et projets de renforcement des capacités soient évalués en fonction de leur pertinence, de leur efficacité, de leur impact et de leur viabilité, cela ne signifie pas pour autant qu'il existe une manière unique de mesurer l'efficacité du renforcement des capacités (il existe différents types d'initiatives de renforcement des capacités). Tout au moins, on peut faire la distinction entre les projets de renforcement des capacités classiques et ceux plus avancés. Les premiers comprennent des formations, des ateliers et des conseils techniques axés sur des systèmes et procédures organisationnels spécifiques. Les derniers incluent des conseils en matière de politiques publiques, un soutien institutionnel aux établissements d'enseignement et de formation, aux organisations des secteurs public et privé et aux acteurs non étatiques telle que la société civile, l'intégration régionale et l'engagement de la société civile. Ces derniers types de projets sont en fait davantage axés sur l'appropriation et la capacité des personnes, des institutions et des parties prenantes à susciter le changement en vue du développement et ont donc tendance à être plus complexes et, partant, plus difficiles à évaluer⁸⁹. Ainsi, les types et les contextes organisationnels des projets sont importants pour évaluer l'efficacité du renforcement des capacités. Par exemple, le fait de ne

83 Voir tableau 2 dans Ika et Donnelly (2017).

84 ACBF 2013a.

85 Ika et Donnelly (à paraître bientôt).

86 Wing 2004.

87 Ika et Donnelly 2017.

88 ACBF n.d.b. L'absence d'une telle théorie du changement et d'un cadre de suivi et d'évaluation pertinent a entravé l'évaluation du projet COMESA.

89 Ika et Donnelly 2017.

pas comprendre la nature et le caractère de l'organisation partenaire, son histoire, sa culture et ses acteurs et dynamiques politiques sous-jacentes peut nuire aux projets⁹⁰. Le fait que des projets soient mis en œuvre en dehors des structures et des systèmes existants de l'organisation cliente pourrait bien compromettre les chances⁹¹ de développement durable.

- *Les équipes d'évaluation ont tendance à mesurer les produits et pas toujours les résultats* : Pour la plupart des programmes et projets de renforcement des capacités, les équipes d'évaluation se concentrent davantage sur l'évaluation de la réalisation des produits et moins sur la réalisation des résultats. Ainsi, la viabilité reste un défi majeur, en particulier pour les initiatives plus complexes de renforcement des capacités. En effet, il est souvent difficile de s'assurer que les résultats ont été effectivement obtenus ou de démontrer un changement au-delà des résultats. Par exemple, il est généralement difficile d'obtenir, à l'issue des formations, un impact à long terme, et d'établir un lien entre cet impact et les formations.
- *Les équipes d'évaluation doivent évaluer les impacts imprévus des projets* : Dans la mesure où les projets de renforcement des capacités ont tendance à mettre l'accent sur l'appropriation et le changement de la part des organisations bénéficiaires, ils peuvent modifier les contextes du projet de manière inattendue. Par conséquent, les équipes d'évaluation doivent mettre en évidence et évaluer les impacts inattendus, qu'ils soient positifs ou négatifs. Une façon de s'y prendre consiste à faire systématiquement référence à la théorie du changement sous-jacente pour suivre non seulement les réalisations, mais également les impacts.
- *Les projets de renforcement des capacités fonctionnent lorsque les niveaux d'engagement, de collaboration, d'alignement et d'adaptation des diverses parties prenantes sont élevés* : Les projets de renforcement des capacités fonctionnent davantage lorsque l'engagement, la collaboration, l'alignement et l'adaptation des diverses parties prenantes sont élevés (Ika et Donnelly 2017). Pour obtenir et conserver ces conditions clés, il est conseillé aux chefs de projet de veiller à la viabilité des objectifs et de démontrer la valeur, la capacité des parties prenantes et l'inclusion, la planification/conception et l'intérêt mutuel, ainsi que le suivi et le soutien. Cette «théorie» est étayée par quelques rapports⁹² d'évaluation.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

La capacité est le « chaînon manquant » pour la bonne exécution des programmes et projets de développement en Afrique. Ainsi, le rôle de l'ACBF reste primordial. Malgré les réalisations remarquables des trois dernières décennies, beaucoup reste à faire. Une partie du défi réside dans le fait qu'on ne sait pas ce qui fait qu'un projet de renforcement des capacités fonctionne et comment évaluer son efficacité. Cette Note pratique met l'accent sur ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et les leçons tirées de l'expérience de l'ACBF en matière d'appui au renforcement des capacités. Les résultats suggèrent que, de manière générale, les rapports d'évaluation couvrent systématiquement la pertinence, l'efficacité, l'impact et la viabilité des initiatives de renforcement des capacités. Toutefois, dans l'ensemble, l'accent a tendance à être davantage mis sur la mesure des produits et moins sur la mesure des résultats, ce qui rend difficile la démonstration du changement au-delà des résultats, sans parler des impacts inattendus.

Notamment, les projets de renforcement des capacités diffèrent à maints égards et ne peuvent en aucun cas être évalués d'une seule et même manière. Ainsi, sans une compréhension claire du contexte général et des types, des cadres et des complexités en particulier des projets, on ne saurait faire une bonne évaluation des initiatives de renforcement des capacités. Les éclairages que propose la présente Note pratique jettent les bases d'une meilleure évaluation, puis facilitent la conception et la mise en œuvre d'initiatives de renforcement des capacités susceptibles de contribuer à la réalisation des objectifs de développement régional et continental de l'Afrique. À cette fin, les recommandations suivantes qui découlent des conclusions de cette Note pratique, sont proposées :

90 ACBF 2011d.

91 ACBF n.d.b.

92 ACBF 2011b; ACBF 2015c; ACBF 2013b.

- Étant donné que tous les projets ne présentent pas les mêmes caractéristiques, l'efficacité du renforcement des capacités doit être évaluée à la lumière du contexte, du type et de la complexité de chaque projet.
- Tous les rapports d'évaluation doivent comporter la matrice des critères d'évaluation sous-jacente, le cadre logique, la théorie du changement et le cadre de suivi et d'évaluation.
- Les rapports d'évaluation devraient aller au-delà de la mesure des produits et montrer le changement impulsé par les résultats, en particulier pour les initiatives plus complexes de renforcement des capacités (influence des politiques publiques).
- Tous les rapports d'évaluation doivent documenter les impacts inattendus, positifs ou négatifs, des initiatives de renforcement des capacités.
- Tous les rapports d'évaluation doivent documenter les niveaux d'engagement, de collaboration, d'alignement et d'adaptation de toutes les parties prenantes, ainsi que la manière dont les responsables de projets de renforcement des capacités tentent d'obtenir et de maintenir ces quatre conditions clés de réussite.
- L'évaluation devrait mettre l'accent sur les enseignements tirés des succès et des échecs en matière d'information sur les programmes futurs plutôt que sur la simple reddition des comptes vis-à-vis des donateurs.

RÉFÉRENCES

- ACBF (African Capacity Building Foundation). 2011. "The independent evaluation of ACBF supported training programs." Harare, Zimbabwe.
- . 2011b. "End of project evaluation of the gender and women empowerment project (ZWRCN)." Harare, Zimbabwe.
- . 2011c. "End of the project evaluation: Strengthening private sector corporate governance in Kenya (PSCGT II)." Harare, Zimbabwe.
- . 2011d. "End of project evaluation of the Institutional strengthening and capacity building of the Southern African Community Parliamentary Forum Project." Harare, Zimbabwe.
- . 2012. "Evaluation of the African Capacity Building Foundation's (ACBF) Strategic Medium Term Plan II (SMTP II)." Harare, Zimbabwe.
- . 2013a. "Final evaluation report of the Rwanda private sector federation capacity building project (2008–2012)." Harare, Zimbabwe.
- . 2013b. "End of project evaluation. ACBF support to the Rwanda multi-sector capacity building program." Harare, Zimbabwe.
- . 2014a. Africa Capacity Report 2014. Harare, Zimbabwe.
- . 2014b. "Evaluation of ACBF supported policy centers and think tanks in Sub-Saharan Africa." Harare, Zimbabwe.
- . 2015a. "The future of capacity development in Africa and ACBF's role in it: ACBF's long-term strategic vision and contours of a business model." Harare, Zimbabwe.
- . 2015b. "Evaluation of ACBF's flagship publication, Africa Capacity Report." Harare, Zimbabwe.
- . 2015c. "End of project evaluation of the African Research and Resource Forum Project (ARRF)." Harare, Zimbabwe.
- . 2016a. "ACBF Strategy 2017–2021." Harare, Zimbabwe.
- . 2016b. "Achievements and impacts of ACBF's capacity building interventions (1991–2016)." Harare, Zimbabwe.
- . 2016c. "Mid-term review of the ACBF." Harare, Zimbabwe.
- . 2017. "Terms of Reference: Lessons Note on measuring the effectiveness of capacity building programs in Africa." Harare, Zimbabwe.
- . n.d.a. "Secretariat authorized funding window (SAFEWIND) evaluation report." Harare, Zimbabwe.
- . n.d.b. "End of project evaluation of COMESA trade project - Strengthening of capacity for trade policy development within COMESA." Harare, Zimbabwe.
- Datta, A., L. Shaxson, and A. Pellini. 2012. "Capacity, complexity and consulting: Lessons from managing development projects." Working Paper 344 Overseas Development Institute. London, UK.
- Ika, L. 2012. "Project management for development in Africa: Why projects are failing and what can be done about it." *Project Management Journal* 43 (4): 27–41.
- Ika, L., and J. Donnelly. 2017. "Success conditions for international development capacity building projects." *International Journal of Project Management* 35: 44–63.
- . Forthcoming. "Under what circumstances does capacity building work." New York, NY: Springer Publishing.
- Wing, K. 2004. "Assessing the effectiveness of capacity-building initiatives: Seven issues for the field." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 33 (1): 153–160.

Note pratique N° 8



RENFORCER LES CAPACITÉS DE GESTION DES POLITIQUES ÉCONOMIQUES EN AFRIQUE : LEÇONS TIRÉES DES PROGRAMMES DE FORMATION RÉGIONAUX



Gautam Raj Jain

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

L'Afrique a dû faire face à de multiples crises économiques en raison de l'insuffisance d'analystes et de responsables des politiques capables de concevoir et d'appliquer des politiques de développement adaptées au contexte local et mondial. Il y a trois décennies, de nombreuses universités africaines n'avaient pas la capacité de soutenir des normes adéquates d'éducation et de recherche. La Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) a relevé le défi de lancer de vastes réformes et de renforcer les capacités des universités africaines en introduisant des cours de formation adaptés aux besoins et en dotant les universités des infrastructures nécessaires. L'ACBF a soutenu la formation à la gestion des politiques économiques dans sept universités ayant une couverture régionale sur le continent, à savoir l'Université de Yaoundé II au Cameroun, l'Université de Cocody en Côte d'Ivoire, l'Université du Ghana au Ghana, l'Université Makerere en Ouganda, l'Université de Kinshasa en République démocratique du Congo, l'Université Eduardo Mondlane au Mozambique et l'Université de Zambie en Zambie. Aux fins du présent document, les programmes de formation suivants en économie et dans des domaines connexes ont été examinés : programmes collaboratifs de maîtrise (PCM), programmes collaboratifs de doctorat (PCD), nouveau programme de troisième cycle interuniversitaire en économie (NPTCIE), programmes de diplôme professionnel et cours de courte durée dans différents modules de politique économique. La présente étude spéciale examine l'appui de l'ACBF à la coordination de la formation en gestion de politique économique (GPE) (et programmes connexes en économie) sur environ trois décennies et tire les enseignements de cette expérience.

Les informations et les données de la présente étude ont été extraites des rapports d'examen annuel et à mi-parcours disponibles à l'ACBF. Les deux critères d'évaluation clés, fondés sur l'objectif de renforcement des capacités, étaient l'efficacité de la formation et son impact sur le renforcement des capacités des gouvernements et des universités africains. Ces deux objectifs sont interdépendants et se renforcent mutuellement.

Principales conclusions de l'analyse :

- Les cours de courte durée sont très acceptables en raison de leur pertinence directe pour les besoins des gouvernements africains et de leur courte durée. Alors que les diplômés considéraient les programmes de diplômes professionnels comme « moyennement pertinents » pour les emplois de GPE, les diplômés ont été placés dans des emplois dans les services publics en raison de l'accent mis sur les compétences pratiques. Les programmes collaboratifs de maîtrise et de doctorat sont considérés comme pertinents et utiles pour la gestion des politiques économiques, les diplômés occupant en grande partie plus d'emplois universitaires que d'emplois dans le secteur public ou dans le secteur privé.
- Les formations de courte durée ont un potentiel de viabilité élevé, les gouvernements étant disposés à mettre en commun leurs ressources pour en assumer le coût.
- La collaboration entre universités pour la prestation de programmes de maîtrise et de doctorat est une approche novatrice qui s'appuie sur l'expertise académique des différentes catégories (A, B et C) des universités et contribue à la rentabilité.

L'approche de l'ACBF dans le renforcement des capacités en matière de gestion des politiques économiques s'appuie sur une construction étroitement liée à l'offre et à la demande. La demande était composée de gouvernements africains ayant besoin d'analystes de politiques, de chercheurs et de gestionnaires qualifiés et compétents, qui étaient chargés de nommer les étudiants pour les programmes. L'offre se composait des établissements d'enseignement supérieur soutenus par l'ACBF et dotés de programmes, d'infrastructures et de capacités académiques permettant d'offrir des programmes de maîtrise et de doctorat. Cette approche doit être évaluée en fonction des résultats et de l'impact sur la viabilité.

Les recommandations suivantes ont émergé :

- Les cours de GPE ont servi les gouvernements africains pendant plus de trois décennies. Ces cours sont également ouverts aux étudiants payants. Les établissements qui les dispensent devront faire concurrence sur le marché libre pour attirer des étudiants de qualité et des employeurs pour le placement de diplômés.
- Afin de garantir la bonne prestation des cours de haute qualité, des audits réguliers pour la capacité doivent être introduits pour évaluer la capacité et l'état de préparation des universités au début de chaque année universitaire, les améliorations étant mesurées en fonction des commentaires des employeurs et des étudiants. À la fin de chaque semestre, la qualité de la prestation des cours devrait être examinée et des mesures appropriées prises si des lacunes sont constatées.
- Pour toucher les futurs étudiants et les étudiantes de haut calibre, les universités doivent mettre en place des services d'orientation professionnelle et d'admission. Les universités devraient tendre la main aux étudiants de premier cycle et aux jeunes cadres travaillant dans des organisations des secteurs public et privé et les sensibiliser aux cours et aux opportunités de carrière en GPE. Les étudiants éligibles peuvent se voir proposer des bourses d'études financées par des gouvernements et des organismes privés, ainsi que des prêts à l'éducation de banques et d'autres intuitions financières dans le pays.
- Pour améliorer les études de suivi, des systèmes de suivi réguliers devraient être mis en place avec les employeurs. Les systèmes obligeraient les diplômés à s'inscrire sur le portail de suivi et encourageraient des mises à jour régulières, avec des incitations comprenant la facilitation de la mise en réseau avec d'autres étudiants, l'accès à de nouvelles offres d'emploi et le partage de recherches et d'autres ressources académiques. Les universités devraient établir des associations d'anciens élèves avec des sections locales couvrant l'ensemble du pays pour des interactions régulières et un échange de connaissances et d'expérience. Ces sections devraient recevoir des contributions des universités et des étudiants pour faire face aux coûts.

INTRODUCTION

La présente étude spéciale fait partie de la série d'études sur le renforcement des capacités en Afrique. L'ACBF a achevé trois décennies d'appui au renforcement des capacités en Afrique. L'ACBF souhaite réfléchir sur les enseignements tirés afin d'identifier les meilleures pratiques et d'améliorer ses efforts actuels et futurs en termes de renforcement des capacités.⁹³

La présente étude spéciale identifie ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné, les défis et les facteurs critiques de succès et d'échec, ainsi que les innovations dans les programmes de formation régionaux de l'ACBF pour le renforcement des capacités en gestion de la politique économique en Afrique. Elle se concentre sur l'évaluation des domaines suivants :

- Renforcement de la capacité des institutions éducatives africaines pour générer de nouveaux cadres de professionnels académiques et seniors afin de combler les lacunes de la GPE ;
- Efforts de l'ACBF pour accroître l'inclusion sociale en intégrant les questions de genre et les jeunes dans le programme de transformation de l'Afrique ;
- Principaux facteurs à l'origine des défis actuels et soulignant ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas pour les pays dans la mise en œuvre de leurs politiques.
- Contributions, à travers des programmes de formation, à l'augmentation du nombre d'économistes formés dans les secteurs privé et public.

93 Le mandat du programme de « Renforcement des capacités en matière de gestion des politiques économiques en Afrique : enseignements des programmes de formation régionaux ».

- Renforcement des capacités institutionnelles dans les secteurs public et privé et dans les établissements d'enseignement supérieur.
- Renforcement des capacités humaines et institutionnelles en GPE en Afrique.

DÉFIS DE CAPACITÉ ABORDÉS

L'Afrique a dû faire face à de multiples crises économiques en raison de l'insuffisance d'analystes et d'experts en gestion de politiques capables de concevoir effectivement une réponse politique efficace aux problèmes de développement dans le contexte local et mondial.⁹⁴ En même temps, de nombreuses universités africaines n'ont pas la capacité d'appuyer de manière adéquate des normes élevées en matière d'éducation et de recherche. L'ACBF a relevé le défi de lancer de vastes réformes et de renforcer les capacités des universités africaines en introduisant des cours de formation adaptés aux besoins. Elle a également doté les universités de l'infrastructure et des ressources académiques requises pour créer un groupe de chercheurs, de praticiens et de gestionnaires en matière de politique économique.⁹⁵

L'ACBF a soutenu la formation en gestion des politiques économiques dans sept universités ayant une couverture régionale sur le continent, à savoir l'Université de Yaoundé II au Cameroun, l'Université de Cocody en Côte d'Ivoire, l'Université du Ghana au Ghana, l'Université Makerere en Ouganda, l'Université de Kinshasa en République démocratique du Congo, l'Université Eduardo Mondlane au Mozambique et l'Université de Zambie en Zambie. Aux fins du présent document, les programmes de formation suivants en économie et dans des domaines connexes ont été examinés : programmes collaboratifs de maîtrise (PCM), programmes collaboratifs de doctorat (PCD), nouveau programme de troisième cycle interuniversitaire en économie (NPTCIE), programmes de diplôme professionnel et cours de courte durée dans différents modules de politique économique. La présente étude spéciale examine l'appui de l'ACBF à la coordination de la formation en gestion de politique économique (GPE) (et programmes connexes en économie) sur environ trois décennies et tire les enseignements de cette expérience.

RÉSULTATS ET IMPACT

L'ACBF et les organisations partenaires ont apporté leur soutien à ces cours et programmes en offrant des bourses aux candidats nommés par les gouvernements pour participer à ces programmes de formation. L'appui de l'ACBF a principalement consisté à renforcer l'infrastructure et les capacités universitaires, notamment les bibliothèques, les technologies de l'information et de la communication, le personnel enseignant et l'accès à une expertise internationale. Sur les 3 168 étudiants inscrits à ces cours sur la période 1998-2015, 75% étaient des hommes et 25% des femmes. Sur les 2 678 diplômés de ces cours, 88% ont rejoint le secteur public, 8% le secteur privé et 4% ont occupé d'autres emplois.⁹⁶

Plus de 50 universités de 34 pays ont reçu de l'appui pour offrir différents cours (voir annexe 1). Ces programmes de formation soutenus par l'ACBF ont augmenté le nombre d'économistes formés au sein d'organisations des secteurs public et privé. Ce soutien a permis de renforcer les institutions des deux secteurs et des établissements d'enseignement supérieur. Les diplômés ont déclaré que la formation leur avait permis d'apporter de nouvelles connaissances et compétences à leur lieu de travail. Selon eux, la formation les avait aidés à entreprendre des analyses économiques de haut niveau, à élaborer des rapports sur des problèmes critiques, à travailler sur les programmes de développement nationaux et les plans de projets et à effectuer des tâches de gestion de niveau moyen à niveau élevé. À la suite des programmes de formation de l'ACBF, quatre universités de catégorie A (deux PCM et deux PTIC) ont obtenu le statut de catégorie B, ce qui a permis d'accroître les capacités de leur personnel.⁹⁷ Pour les détails des catégories A, B et C. Suite aux programmes de formation de l'ACBF, quatre universités de catégorie A (deux PCM et deux PTIC) sont passées au statut de catégorie B, entraînant une augmentation des capacités du personnel (pour une explication des catégories A, B et C).

94 Ayako 2013.

95 Sako et Ogiogio 2002.

96 Données de feuille Excel ACBF.

97 ITAD Ltd. 2012.

L'encadré 1 présente quelques faits saillants de l'évolution du scénario des économies africaines en raison de l'amélioration des capacités de gestion des politiques économiques depuis 1990.

Encadré 1 L'Afrique aujourd'hui : une différence marquée par rapport à 1990

- Les perspectives de croissance de l'Afrique sont plus positives, avec une résilience marquée principalement liée à la vigueur de la demande intérieure.
- La croissance de l'Afrique dépend moins des ressources naturelles et est de plus en plus favorisée par l'amélioration de l'environnement des entreprises et de la gouvernance macroéconomique.
- La diversification structurelle accrue a considérablement amélioré la capacité du continent à résister aux chocs externes.
- La politique est importante pour atténuer les déséquilibres extérieurs, alors que les fondamentaux macroéconomiques s'affaiblissent.

Source: AfDB 2017.

Méthodologie : cadre d'analyse

L'analyse de la présente étude est basée sur une recherche documentaire utilisant des supports fournis par l'ACBF, principalement des rapports d'évaluation sur la formation à la GPE, mais complétée par des informations provenant d'autres publications (et citées de manière appropriée).

L'évaluation est basée sur le principe selon lequel une formation bien conçue et bien exécutée est essentielle pour former des diplômés capables d'effectuer un travail compétent en tant que chercheurs en politique économique, décideurs et gestionnaires. Les deux principales dimensions de l'évaluation considérées sont l'efficacité du processus de formation et la fourniture de connaissances et de compétences en matière de gestion des politiques économiques et le renforcement des capacités des économies africaines mis au point par des décideurs, des gestionnaires et des chercheurs bien formés et compétents en matière de politique économique. Les critères d'évaluation de ces deux dimensions sont expliqués ci-dessous.

1. L'évaluation de l'efficacité du processus de formation prend en compte trois activités principales ou capacités de la stratégie de formation, ainsi que le contenu et la structure des cours de GPE :
 - *Génération de la demande* : les cours génèrent-ils une demande suffisante pour obtenir une inscription de qualité? Les cours axés sur l'offre, dont la demande dépend en grande partie des bourses disponibles ou du financement de donateurs, ont moins de chances de générer un impact positif sur l'économie et ont un moindre de potentiel de viabilité.
 - *Pertinence* : les cours sont-ils considérés comme traitant des problèmes de développement clés auxquels l'économie africaine est confrontée? Et les diplômés et les employeurs trouvent-ils les compétences développées utiles?

- *Plan et développement de carrière* : les diplômés ont-ils été acceptés dans des emplois liés à la GPE au sein des services gouvernementaux et dans des établissements offrant des cours en économie ?
- 2. L'évaluation de la contribution de la formation au renforcement des capacités des économies africaines prend en compte les trois dimensions suivantes :
 - *Renforcement des capacités institutionnelles* : dans quelle mesure les interventions de l'ACBF ont-elles aidé à renforcer la capacité d'un établissement à offrir une éducation de qualité par le biais de programmes de formation durables qui ne reposent pas exclusivement sur un financement externe ?
 - *Augmentation du nombre d'experts gouvernementaux compétents en matière de gestion de l'impact sur l'emploi* : les gouvernements ont-ils tiré parti de la compétence des diplômés en matière de gestion de portefeuille de l'entreprise sélectionnés pour des postes clés dans les départements concernés ?
 - *Inclusion sociale* : les cours soutiennent-ils l'intégration du genre et garantissent-ils la participation égale des femmes et des hommes à la formation ?

La présente analyse, qui repose sur un examen de l'évaluation et d'autres rapports, présente plusieurs limites :

1. *Déficits de données et faiblesse des rapports de traçage et des études d'évaluation* : très peu d'études de traçage ont été réalisées, la plupart d'entre elles étant descriptives, basées sur un très petit nombre d'échantillon et manquant d'inférences critiques. Les études de suivi ne contiennent pas assez d'informations et d'évaluations des diplômés du point de vue des employeurs. En conséquence, il était difficile d'évaluer l'impact des cours de formation à la GPE sur le renforcement des capacités des économies africaines. Il n'existe pas de suivi régulier des diplômés et de leurs employeurs, ce qui est nécessaire pour fournir un retour d'information essentiel à l'amélioration continue de la qualité des cours de formation. La plupart des études d'évaluation, des revues et des rapports de suivi ont utilisé des enquêtes d'opinion (perceptions subjectives des diplômés sur eux-mêmes et sur le point de vue de leurs employeurs sur leur travail). La fiabilité de ces enquêtes est généralement considérée comme faible.
2. *Incohérence dans l'analyse* : l'étude suit un cadre d'évaluation spécifique pour l'analyse des cours. En conséquence, il est possible que l'analyse présente des incohérences, car les rapports examinés ne couvraient pas systématiquement les détails de ces cours.

ANALYSE DES PROGRAMMES DE GESTION DES POLITIQUES ÉCONOMIQUES

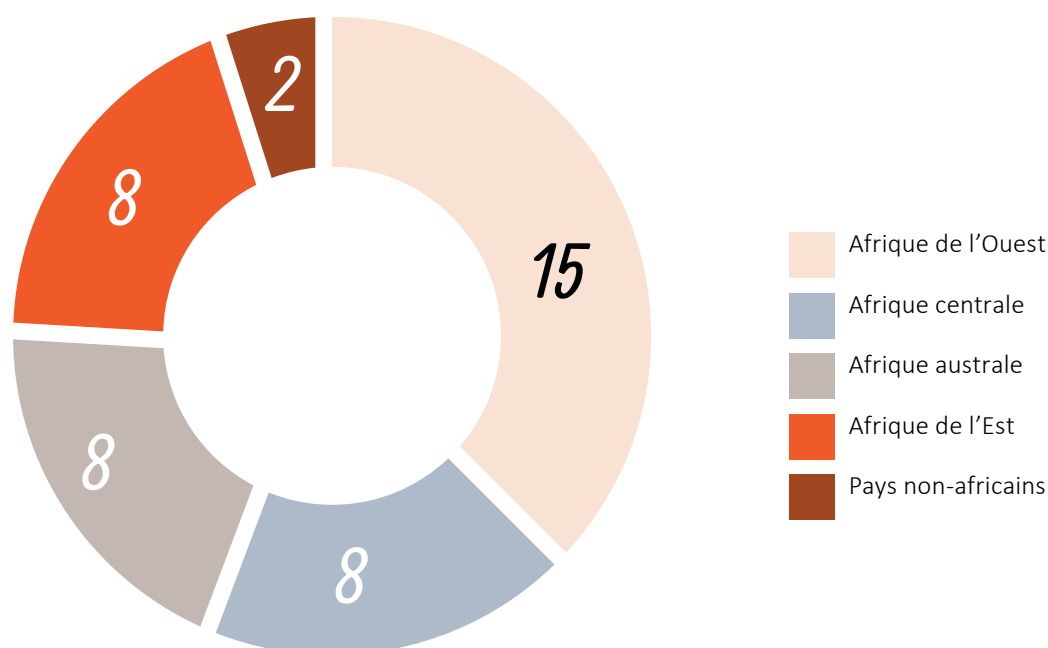
Efficacité de la formation à la gestion des politiques économiques en Afrique

Trois dimensions clés ont été examinées pour évaluer l'efficacité des cours de formation en GPE : si ces cours généraient une demande suffisante pour obtenir une inscription de qualité et si les participants étaient disposés à payer pour les cours à l'avenir, si le cours était pertinent et utile pour les participants et les employeurs, et si les cours étaient liés aux cheminements de carrière et à l'plans de carrière dans les emplois en GPE ?

Génération de la demande pour les cours

La figure 1 montre le nombre de pays africains ayant participé aux programmes de GPE. Au total, 41 pays ont reçu du soutien pour participer avec succès aux programmes de GPE, ce qui témoigne de la grande couverture du programme en Afrique et de la forte demande. Le taux de scolarisation est plus élevé en Afrique de l'Ouest - en grande partie dû au nombre élevé d'étudiants en GPE non parrainés par l'ACBF au Ghana.

Figure 1. Nombre de pays représentés dans les programmes de GPE par région



Source : Documents de l'ACBF

Le tableau 1 présente une analyse de la création de la demande et de la pertinence et de l'utilité des cours de PCD et de PCM (y compris les programmes menant à un grade professionnel et les cours de courte durée) sur la base de divers rapports d'évaluation. Les groupes de discussion constitués d'intervenants institutionnels et de diplômés ont indiqué que la demande pour tous les types de formation fournie par l'ACBF était supérieure à l'offre. Chacune des deux catégories de programmes menant à l'obtention d'un diplôme comptait entre 100 et 200% de plus de candidats que d'espaces disponibles (tableau 1).

Tableau 1 Création de la demande et pertinence de la gestion des politiques économiques auprès des diplômés et des employeurs

Dimension de l'évaluation	Programmes académiques collaboratifs de maîtrise ou de doctorat (PCD ou PCM)	Programmes d'études professionnelles	Cours de courte durée
Génération de la demande	100%–200% PCD : faible nombre d'inscriptions	100%–200%	N/D
Volonté des employeurs de payer	Non	Non	Oui
Bourse d'études	Critique	Critique	Non critique
Pertinence et utilité			
Répond aux besoins de mon travail	Faible	Modéré	Élevé
Besoins de connaissances et de compétences des employeurs	Très faible	Faible	Élevé

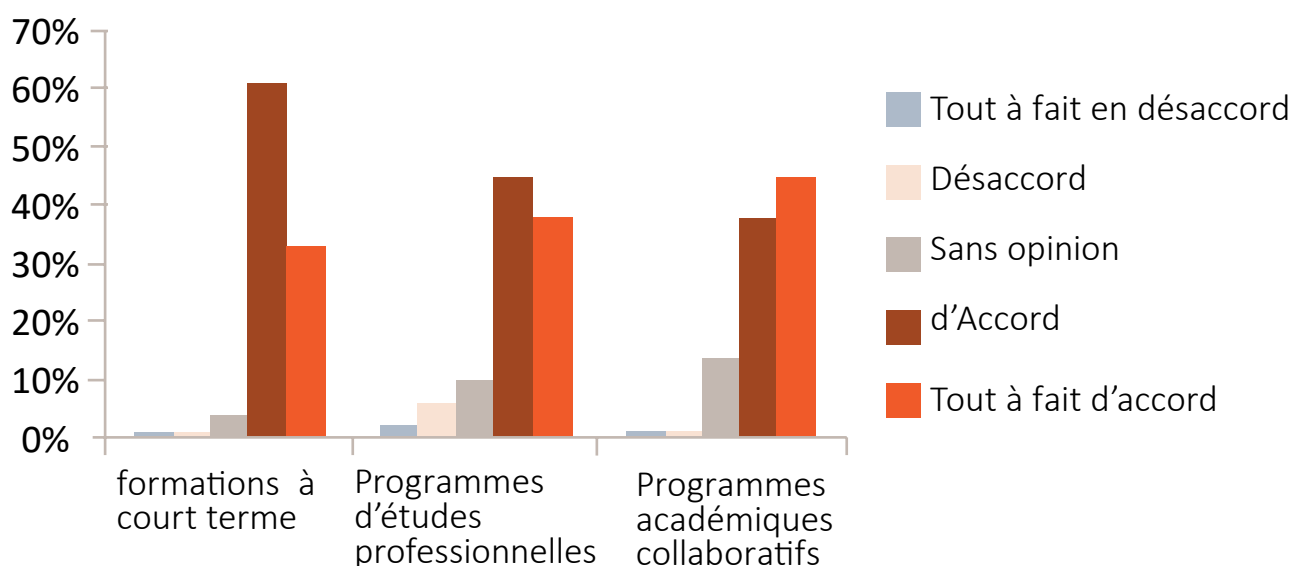
Note : Le PCM est un programme collaboratif de maîtrise. Le PCD est un programme collaboratif de doctorat.

Source : Examen de l'auteur par Ayako (2013) et l'Université de Makerere (2010).

Pertinence et utilité des cours pour les participants et les employeurs

La figure 2 montre comment les diplômés perçoivent la pertinence des cours pour les politiques et leurs employeurs.⁹⁸ Les banques centrales et les autorités publiques ont presque unanimement indiqué que les programmes de formation, avec leurs diverses modalités, avaient constamment renforcé la capacité nationale de planification et de gestion. En outre, les administrateurs des universités ont également indiqué qu'ils avaient tendance à considérer, en particulier les diplômés des programmes de PCD, de PCM ou de PTCL, comme des qualifications supérieures leur permettant d'occuper des postes d'enseignant dans leur établissement. En Afrique francophone, le PTCL a permis aux universités francophones de doter en effectifs les facultés d'économie, qui produisent à leur tour de jeunes diplômés. Le Rwanda est un exemple particulier. Nos entretiens avec les anciens étudiants du Rwanda qui ont suivi le programme de PTCL ont montré que les facultés d'économie des universités nationales ont survécu après la guerre grâce au PTCL. De nombreux membres du corps professoral du département des sciences économiques sont morts ou ont fui le pays, ce qui a privé les universités de la plupart des professeurs d'économie.

Figure 2. Question d'enquête sur « le contenu du programme de formation répondait aux besoins de mon environnement de travail »



Source : Évaluation indépendante du programme de formation soutenu par l'ACBF

Plan et développement de carrière dans les emplois de gestion des politiques économiques

Les cours de GPE devraient être clairement liés à des lignes de carrière spécifiques dans les organisations d'employeurs. Le tableau 2 présente l'analyse des plans et développements de carrière liés aux cours de GPE basés sur le placement des diplômés.

98 Les perceptions sont basées sur les opinions des participants et non directement des employeurs.

Tableau 2 Renforcement des capacités des diplômés en gestion des politiques économiques : plan et développement de carrière

Dimension de l'évaluation	Programmes académiques collaboratifs de maîtrise ou de doctorat (PCD ou PCM))	Programmes d'études professionnelles	Cours de courte durée
Développement des compétences personnelles des diplômés (confiance)	Modéré	Modéré	Élevé
Plan de carrière des diplômés en GPE dans le secteur public et les institutions académiques	58% dans des emplois universitaires et 24% dans des emplois publics, y compris dans les banques centrales La majorité des diplômés en PCD ou PCM sont retournés dans les établissements qui les ont parrainés	65% dans tous les ministères clés, y compris 3% des diplômés des postes de président et de Premier ministre	79% liés à tous les emplois dans les services gouvernementaux - finances et planification, et banques centrales
Plan de carrière et promotion professionnelle, augmentation de salaire et employabilité générale	La majorité des diplômés en GPE estiment que la formation a contribué à leur avancement professionnel, 52% à 64% ont le sentiment que cela contribue à l'augmentation du revenu ou du salaire. Dans les pays anglophones, les diplômés des programmes de PCD ou PCM occupent des postes de niveau moyen et supérieur. Dans les pays francophones, les diplômés étaient peu liés à l'avancement professionnel. NPTCIE : seuls 16% des diplômés ont obtenu une promotion et 8% des diplômés de NPTCIE, 78% des diplômés n'ont pas trouvé d'emploi, 66% n'ont bénéficié d'aucune augmentation de salaire et 67% n'ont eu aucune augmentation de revenu.		

Note : le PCM est un programme collaboratif de maîtrise. Le PCD est un programme collaboratif de doctorat. La GPE est la gestion de la politique économique. Le NPTCIE est le Nouveau programme de troisième cycle interuniversitaire en économie.
Source : Examen de l'auteur par Ayako (2013) et l'Université de Makerere (2010).

Développement des compétences des diplômés. Les participants aux cours de courte et longue durées ont constaté que ces cours avaient contribué au développement de leurs compétences. Les cours de courte durée sont plus ciblés et répondent aux besoins immédiats des employeurs et des diplômés, et sont perçus par les diplômés comme ayant contribué modérément.

Liens avec la carrière en politique économique : Les cours à court terme ont fourni le plus grand nombre de diplômés dans tous les départements clés. Selon la majorité des diplômés des programmes pluridisciplinaires, ces cours étaient bons pour les emplois universitaires (58% des 413 diplômés travaillaient dans des universités, alors que 24% travaillaient dans des structures publiques). La majorité des programmes de diplômes professionnels et des cours de courte durée se sont avérés convenir aux emplois du secteur public. Parmi les 251 répondants qui ont suivi des programmes de diplômes professionnels, 65% occupaient des emplois dans les services gouvernementaux et 8%, des travaux universitaires. Dans le cas des formations de courte durée, 79% des 908 personnes interrogées travaillaient pour les services gouvernementaux, 8% pour le secteur public et 2% pour le secteur privé. Mais aucun n'a travaillé dans des emplois académiques.

Une importante contribution des programmes de diplômes professionnels réside dans le fait que les diplômés ont trouvé une place dans les bureaux du président et du Premier ministre. Étonnamment, les diplômés des programmes collaboratifs de diplôme n'ont pas été pris en compte pour des emplois stratégiques. Dans le monde entier, les cours universitaires ont également contribué à l'emploi des professionnels en exercice. Cela indique la nécessité de revoir la qualité des capacités académiques des universités offrant des programmes collaboratifs de diplôme.

Plans de carrière dans les emplois à caractère politique. Quelque 52 à 64% des diplômés de la GPE ont bénéficié d'un pan de carrière qui inclut une augmentation des revenus dans les pays anglophones. Cela peut être considéré comme un succès significatif de la GPE.

Renforcement des capacités des économies africaines

L'appui de l'ACBF au renforcement des capacités peut être considéré comme important dans trois domaines : le renforcement des capacités des établissements d'enseignement tertiaire et supérieur, le renforcement des capacités des ministères avec des professionnels hautement qualifiés en gestion des politiques économiques et l'inclusion sociale des jeunes et des femmes dans la formation des diplômés en GPE.

Pour évaluer l'efficacité des cours de GPE, il est important d'examiner l'efficacité des universités dans la fourniture de cours à long et à court terme. L'ACBF a soutenu des interventions de renforcement des capacités dans un grand nombre d'universités à travers l'Afrique afin d'offrir différents types de cours sur la GPE. Ces institutions ont largement bénéficié du développement des infrastructures. La plupart de ces universités n'ont pas la capacité de retenir du personnel académique qualifié.⁹⁹

Transfert de connaissances et mise en réseau, et collaboration entre les participants. Tous les types de cours (programmes collaboratifs de deuxième cycle, programmes de diplômes professionnels et cours de courte durée) manquent d'approche systématique pour le transfert de connaissances vers des emplois non universitaires. Dans certains cas, les diplômés ont indiqué que les cours professionnels et les cours de courte durée étaient davantage axés sur l'application des compétences aux emplois à caractère politique que sur les programmes communs de deuxième cycle. Le transfert de connaissances, la mise en réseau et la collaboration se sont avérés faibles dans les programmes collaboratifs de diplôme. Cependant, les longues formations ont complètement ignoré cette constatation et n'ont pas réussi à faciliter les relations entre les diplômés après l'obtention de leur diplôme. Les sites Web de la plupart des universités proposant des formations de longue durée ne fournissent aucune information ni possibilité de se connecter avec les anciens diplômés. Les cours de courte durée ont un répertoire des diplômés et des facilitateurs, ce qui les aide à se connecter les uns aux autres.

Prestation de cours de base et de cours optionnels. Le Mécanisme conjoint pour les cours optionnels (MCCE), qui propose des cours optionnels aux étudiants des programmes pluridisciplinaires en maîtrise et en doctorat, a été jugé utile, car il proposait un grand nombre de cours optionnels. Cependant, la prestation des cours optionnels et des cours de base variait considérablement dans le contenu d'une université à l'autre. La supervision des thèses dans le cas du PCD a également été affectée par la faiblesse des capacités de supervision et le manque d'engagement des étudiants. Cela s'est traduit par de faibles taux d'achèvement et de remise des diplômes. La plupart des universités n'ont pas mis en place d'évaluation des cours par les étudiants. En outre, ces institutions ne suivent pas les diplômés et leurs employeurs pour obtenir des informations en retour sur les cours afin de mieux adapter les cours et la méthodologie aux besoins changeants des économies africaines.

99 Tetley 2006.

Tableau 3 Capacité des universités participant à la prestation de cours de gestion de politique économique

Dimension de l'évaluation	Programmes académiques collaboratifs de maîtrise ou de doctorat (PCD ou PCM))	Programmes d'études professionnelles	Cours de courte durée
Transfert de connaissances	Négligé ou manque de méthodologie	Un peu négligé	Un peu négligé
Mise en réseau et collaboration	Informel	Informel	Soutenir efficacement
Lacunes dans les capacités régionales	Les pays francophones accusent des lacunes en termes de rigueur académique, d'engagement du corps professoral et d'infrastructure - PTCL ou NPTCL		
Prestation académique de base et au choix	Plus grands choix pour les cours optionnels grâce au Mécanisme conjoint pour les cours optionnels Lacunes de capacité dans les cours de base les cours optionnels Manque d'évaluation de cours Faible taux d'achèvement de la thèse Suppression de l'exigence d'un an de rattachement à l'étranger pour les étudiants du PCD		
Reconnaissance internationale	Les diplômes de PCD sont acceptés dans de nombreuses universités, mais leur attribution ne fait pas partie des classements internationaux Les universités africaines ne figurent pas dans le classement de la QS World University (sauf l'université du Cap)		

Note : Le PCM est un programme collaboratif de maîtrise. Le PCD est un programme collaboratif de doctorat. Le GPE est la gestion de la politique économique. Le NPTCL est le Nouveau programme de troisième cycle interuniversitaire en économie.

Source : Examen de l'auteur par Ayako (2013) et l'Université de Makerere (2010).

Reconnaissance internationale. La justification majeure du PCD était d'aider à retenir des universitaires de qualité sur le continent. Le Classement mondial des universités QS, qui classe les universités proposant des diplômes de troisième et de troisième cycle, est considéré comme le service de classement le plus fiable. À l'exception de l'Université de Cape Town (l'une des universités collaboratrices, classée à 192), aucune des universités africaines offrant des programmes d'études en économie ne figure dans le classement QS. L'absence de reconnaissance internationale dissuadera les étudiants de haut niveau de postuler à un doctorat en économie en Afrique. La nécessité d'une année de rattachement des étudiants à l'étranger a été levée dans l'intérêt de l'achèvement du programme et du maintien des étudiants sur le continent. Cependant, l'attachement à l'étranger était essentiel à l'amélioration de la qualité globale des diplômés en les exposant à diverses approches des politiques de développement dans d'autres pays développés et en développement.

Renforcement des capacités des établissements d'enseignement supérieur

L'ACBF a soutenu le renforcement des capacités en Afrique en mettant à disposition un enseignement supérieur de haute qualité sur l'ensemble du continent. Parmi les contributions de l'ACBF au renforcement des capacités des établissements d'enseignement supérieur, on peut citer les suivantes :

- Plus de 50 universités soutenues par l'ACBF sont supérieures aux autres universités en termes de capacités académiques et d'infrastructures dans le domaine de la GPE.
- Ces universités sont meilleures en termes de programmes d'études contemporains, de personnel académique qualifié, d'accès à des experts internationaux, d'infrastructures sophistiquées, de rigueur académique accrue et d'établissements d'enseignement communs.

- Les diplômés des programmes collaboratifs de diplômes ont été employés par des universités sponsors d'autres partenaires de mise en œuvre.

Cependant, on sait très peu de choses sur les capacités de ces institutions pour la génération de connaissances grâce à la recherche, aux consultations et aux publications qui influencent les pratiques de l'industrie dans la région.

Renforcement des capacités des gouvernements africains

Les parties prenantes conviennent que les diplômés de la formation de GPE soutenue par l'ACBF sont mieux qualifiés que les diplômés d'autres programmes en Afrique. Les cours soutenus par l'ACBF ont ajouté 2 378 économistes qualifiés¹⁰⁰ aux organisations du secteur public et 272 aux entités du secteur privé. Les cours professionnels et de courte durée ont contribué au renforcement des capacités des économies africaines par le biais de diplômés devenus décideurs et gestionnaires dans divers ministères, tandis que les programmes de diplôme de deuxième cycle sont considérés comme programmes de renforcement des capacités pour les établissements universitaires. Les données disponibles montrent une augmentation du nombre de professionnels formés à la GPE, mais il n'existe aucune information sur leurs effets sur les économies locales par le biais de l'élaboration des politiques. Les études d'examen qui affirment que les programmes et les cours de GPE ont été déterminants dans la rétention des talents africains ne sont pas avérées. La deuxième phase de l'étude de suivi a révélé que 44% des diplômés contactés vivaient en dehors de leur pays d'origine.¹⁰¹ La rétention des talents dépend en grande partie des politiques de gestion des ressources humaines des gouvernements et de la reconnaissance internationale des cours et des programmes.

Tableau 4 Résultats du renforcement des capacités des économies africaines

Dimension de l'évaluation	Programmes académiques collaboratifs de maîtrise ou de doctorat (PCD ou PCM))	Programmes d'études professionnelles	Cours de courte durée
Renforcement des capacités institutionnelles en Afrique en matière de GPE	50 universités capables de proposer des formations de longue durée et de courte durée en GPE avec de meilleures capacités académiques et infrastructurelles Les diplômés du PCM et du PCD rejoignent les universités en tant que professeurs Accès à des experts internationaux Personnel académique qualifié Programmation conjointe Les établissements de catégories A et B sont passés à la catégorie C La plupart (88%) des récipiendaires des bourses du Commonwealth britannique sont rentrés dans leur pays d'origine		
Professionnels en GPE	L'Afrique a maintenant des experts qualifiés et de meilleure qualité		
Renforcement des capacités dans le secteur public et les organisations civiles	Au total, 2 678 personnes ont suivi la formation, dont 2 378 dans le secteur public et 272 dans le secteur privé. La majorité a contribué au renforcement des capacités institutionnelles avec des compétences académiques et de recherche	Contribution majeure au renforcement des capacités de divers ministères et banques centrales dans la mise en œuvre des politiques	
Inclusion sociale	Les déséquilibres entre les sexes dans tous les cours soutenus par l'ACBF. Seuls 20% à 25% des candidats admis étaient des femmes. Manque d'approches institutionnalisées et de politiques actives pour promouvoir le recrutement des femmes		

Note : Le PCM est un programme collaboratif de maîtrise. Le PCD est un programme collaboratif de doctorat. Le GPE est la gestion de la politique économique.

Source : Examen de l'auteur par Ayako (2013) et l'Université de Makerere (2010).

Les femmes ne représentaient que 20 à 25% des étudiants admis aux cours et aux programmes de GPE, ce qui indique

100 Selon les statistiques fournies par l'ACBF.

101 Université de Makerere 2010.

de grandes disparités entre les sexes. Les institutions partenaires de l'ACBF avaient des politiques claires pour améliorer le taux d'admission de femmes, mais cela n'était pas suffisant pour surmonter les préjugés sexistes. Les déséquilibres entre les sexes dans les programmes de GPE sont dus à un certain nombre de facteurs qui vont au-delà des stratégies et des politiques institutionnelles. Les écarts entre les sexes sont attribués à cinq facteurs principaux : faible niveau de préparation en mathématiques au lycée, responsabilités familiales, problèmes financiers (en particulier pour les études supérieures), pressions accrues pour gagner un revenu après l'obtention du diplôme et absence de modèles.¹⁰² L'intégration de la dimension de genre exige des efforts allant au-delà des politiques et des efforts des institutions éducatives.

Viabilité des cours et des programmes

Gestion des coûts

Le coût élevé de la formation à la GPE la rend inabordable pour les parties prenantes. La réduction des coûts pour les cours de longue durée a été mise en œuvre grâce à une série de stratégies novatrices initiées par l'ACBF. Le coût des cours de courte durée est encore élevé en grande partie à cause du coût élevé de l'hébergement dans les cités universitaires. Cependant, les cours de courte durée sont recherchés, car ils permettent d'acquérir les compétences souhaitées en peu de temps. Bien que le coût de ces cours se soit révélé compétitif sur le plan international, il n'est pas clair en quoi il est compétitif. Certaines stratégies de réduction des coûts, telles que le MCCE et la suppression de l'exigence d'un an de rattachement à l'étranger, devraient être revues.

Potentiel de viabilité et de continuité des cours et des défis en GPE

Les cours de GPE sont proposés depuis presque trois décennies et il est grand temps que les cours deviennent autonomes et durables. Le tableau 5 présente certaines des mesures potentielles identifiées pour assurer la viabilité des programmes de GPE. Les cours de courte durée ont montré un meilleur potentiel de viabilité, car la demande est forte.

Tableau 5 Viabilité des cours de gestion des politiques économiques

Dimension de l'évaluation	Programmes académiques collaboratifs de maîtrise ou de doctorat (PCD ou PCM))	Programmes d'études professionnelles	Cours de courte durée
Support de gestion	Rémunération compétitive Systèmes de gouvernance transparents et stables de l'agence d'exécution		
Soutien financier	Moyen à élevé (seulement PTCL) (12% à 65%) Susceptible d'être arrêté en l'absence de financement	Moyen à élevé (45% à 100%)	Faible (4% –18%) Base de financement plus large et frais payés par les participants
Rentabilité	Mesures de réduction des coûts : décentralisation des programmes communs optionnels, réduction de l'aide au transport, mission d'inspection virtuelle et hébergement parrainé par l'État L'intégration de tous les programmes de doctorat était susceptible de réduire les coûts et de générer des synergies universitaires Compétitivité internationale en termes de rentabilité		Le coût élevé des cours de courte durée est dû au coût de l'hébergement à l'hôtel

102 ITAD Ltd. 2012.

Dimension de l'évaluation	Programmes académiques collaboratifs de maîtrise ou de doctorat (PCD ou PCM))	Programmes d'études professionnelles	Cours de courte durée
Dépendance financière vis-à-vis de l'ACBF	Cours collaboratifs soutenus par plusieurs donateurs	Formations professionnelles fortement dépendantes du financement de l'ACBF	Les cours à court terme reçoivent des contributions des parties prenantes
	Déficit budgétaire pour les programmes d'études collaboratifs menant au retrait des donateurs		
	Les gouvernements africains refusent de contribuer à la réserve de financement pour les programmes de formation		
	Le PTCl et le NPTClE restent un défi et sont loin d'être durables.		

Note: CMAP is collaborative master's degree program; CPP is collaborative PhD degree program; EPM is economic policy management.
Source : Examen de l'auteur par Ayako (2013) et l'Université de Makerere (2010).

Le financement de l'ACBF constitue l'oxygène des gouvernements qui exigent des diplômés de longs cours et des universités qui dispensent ces cours. Un soutien financier qui continue de soutenir l'aide au développement diminue la valeur fournie par le renforcement des capacités. La viabilité est comme un profit, qui est pris en compte ou planifié lors de la conceptualisation d'une idée de renforcement des capacités en tant qu'investissement et non en tant que coût. L'appropriation, la vision partagée, le partage des coûts et le renforcement des capacités développé de manière indigène sont les fondements de la viabilité. Les dures expériences de nombreux pays ont montré qu'une grande partie de l'aide passée avait été inefficace et non durable, car elle avait été gérée ou détenue par des donateurs. Le pays d'accueil et les bénéficiaires visés doivent avoir un intérêt direct et un sens de l'appropriation à toutes les étapes, sinon, les projets deviennent un fardeau indésirable pour les parties prenantes. Chaque projet dirigé par des donateurs non seulement favorise la dépendance, mais sape également les processus de développement nécessaires.¹⁰³

Les diplômés de NPTClE n'ont pas été en mesure de trouver un emploi convenable auprès des services gouvernementaux. De plus, de larges lacunes ont été observées dans différents centres de MCCE. Le NPTClE demeurera un problème jusqu'à ce qu'une évaluation concrète incluant une stratégie de redressement soit préparée. L'ACBF a pris plusieurs mesures pour assurer la continuité de ces cours. Celles-ci incluent des systèmes de rémunération concurrentiels, la capitalisation intégrale de l'ACBF et d'autres donateurs, ainsi que la gouvernance et le leadership transparents et stables au sein de l'agence d'exécution.¹⁰⁴

Les courts de courte durée ont montré que le potentiel le plus élevé était la viabilité. Ils ont produit le plus grand nombre de professionnels en GPE qualifiés, qui ont été placés dans tous les départements clés des services gouvernementaux. Les parties prenantes sont disposées à partager une partie des coûts pour organiser une formation en fonction des besoins de leurs collaborateurs.

Les programmes de diplômes professionnels sont également très bien acceptés par les parties prenantes, car ils répondent directement aux besoins des gouvernements africains. Cependant, les programmes dépendent toujours du financement de l'ACBF et peu de donateurs se sont montrés intéressés par le financement de diplômes professionnels, remettant ainsi en question la viabilité.

Les programmes collaboratifs de diplôme de deuxième cycle sont les moins acceptés pour les emplois dans les services gouvernementaux pour les diplômés, qui sont considérés plus aptes aux emplois universitaires. Les gouvernements africains ne sont pas disposés à partager les coûts de tels programmes.

103 OECD n.d.

104 Ayako 2013.

LEÇONS APPRISES

Quelques leçons importantes tirées de l'analyse sont présentées ici pour la réflexion, le renforcement des expériences positives et la prise en compte des actions pouvant être entreprises pour améliorer les efforts de l'ACBF et d'autres partenaires en matière de renforcement des capacités de GPE. Les leçons incorporent les facteurs positifs et négatifs possibles qui ont conduit au succès et à l'échec de la stratégie adoptée et des actions entreprises par l'ACBF.

Qu'est-ce qui a bien fonctionné dans le soutien de l'ACBF à la gestion des politiques économiques ?

Leçon 1 : Les cours de courte durée sont très acceptables, car ils répondent directement aux besoins des gouvernements africains et sont en mesure de fournir les compétences nécessaires à court terme.

Ce qui fonctionne bien sur le marché africain, c'est une formation au renforcement des capacités basée sur les besoins et qui offre une valeur ajoutée en très peu de temps. Les cours de courte durée sont axés sur les besoins immédiats des gouvernements et sont considérés comme viables, car ils trouvent qu'il est assez facile d'épargner aux professionnels quelques jours pour améliorer leurs compétences.

Leçon 2 : Les institutions spécialisées ayant de bons antécédents en théorie et en pratique (recherche et conseil) ont un fort potentiel pour dispenser une formation de haute qualité.

La réussite des formations de courte durée peut être attribuée à deux institutions qui ont toujours obtenu des notes élevées de la part de leurs diplômés : l'Institut de gestion macroéconomique et financière de l'Afrique orientale et australe (MEFMI) et l'Institut de gestion financière et économique d'Afrique de l'Ouest (WAIFEM). L'étude d'évaluation sur le MEFMI a montré que le principal intérêt de l'institut consistait à aider les pays à mettre en œuvre et à mettre à jour des outils macroéconomiques conformément aux meilleures pratiques internationales.¹⁰⁵ Le WAIFEM est également connu pour ses compétences fondamentales en renforcement des capacités en gestion macroéconomique.¹⁰⁶

Leçon 3 : Les diplômés des programmes de diplômes professionnels occupent une place de choix dans les postes clés à caractère politique en raison de la priorité accordée aux compétences pratiques et de la durée relativement courte de la formation.

Les programmes de diplômes professionnels ont un avantage sur les programmes communs de deuxième cycle en raison de l'accent mis davantage sur les compétences pratiques en matière de GPE. Les participants produisent un document ou terminent un projet, une méthode qui a fonctionné de manière positive pour les cours professionnels. En dépit de la forte acceptation des diplômés de programmes d'études professionnels dans des départements gouvernementaux clés, le programmes d'études dépend toujours du financement de l'ACBF et d'autres donateurs. Cet aspect doit être examiné

Quelles ont été les innovations dans le soutien de l'ACBF à la gestion des politiques économiques ?

Leçon 4 : La collaboration dans la prestation de programmes de maîtrise et de doctorat est une approche novatrice qui s'appuie sur l'expertise académique de différentes universités et garantit également la rentabilité.

Le MCCE a permis un renforcement équitable des capacités dans les pays d'Afrique subsaharienne. Le modèle de programme collaboratif de formation a réuni 26 universités dans 21 pays. Le PCD a été étendu à huit universités dans six pays. L'approche collaborative a facilité le renforcement des capacités académiques de ces universités et certaines d'entre elles sont passées progressivement des catégories A et B à la catégorie C.

105 SIDA 2015.

106 <https://www.mfw4a.org/stakeholder-engagement/african-partners-directory/stakeholder/63/action/list/Category.html> (consulté le 23 mars 2018)

Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné dans le soutien de l'ACBF à la gestion de la politique économique ?

Leçon 5 : Les diplômés des cours de GPE sont en grande partie préparés à retourner dans les services gouvernementaux. Par conséquent, les cours de formation sont axés sur les besoins des institutions publiques en rapport avec le contexte africain. Les cours manquent donc de perspective large sur les questions économiques et sur la diversité des carrières.

L'ACBF a créé plusieurs cours et programmes avec ou sans diplôme, conçus en grande partie pour répondre aux besoins des ministères et des établissements d'enseignement supérieur. Les programmes de PCM, de PCD et de diplômes professionnels admettent principalement des professionnels nommés issus de ministères (à l'exception d'un nombre limité de sièges pour les catégories ouvertes). Cependant, le but d'une formation universitaire est d'ouvrir l'esprit des étudiants qui n'ont aucune obligation vis-à-vis de toute institution, afin qu'ils puissent explorer diverses perspectives dans diverses situations et explorer les possibilités de carrière correspondant à leurs objectifs de carrière. De tels processus créent des leaders d'opinion et pas seulement des exécutants, et de tels étudiants sont susceptibles de rivaliser pour tracer de nouvelles voies de développement.

Leçon 6 : Les cours de longue durée (programmes pluridisciplinaires en maîtrise et doctorat) ont montré un faible potentiel de viabilité dans leur structure actuelle et sont plus pertinents pour se préparer à des emplois académiques.

Il est difficile pour un gouvernement libérer des professionnels sur une longue période, en particulier lorsqu'ils sont confrontés à une pénurie de bons professionnels dans les postes de prise de décision. L'acceptabilité de ces programmes est également faible, car ils ont été positionnés comme une formation pour des emplois académiques. Dans le monde entier, les cours axés sur les études ont formé des leaders d'opinion et d'excellents professionnels de la pratique.

Quels ont été les défis ?

Leçon 7 : L'absence de traçabilité continue des diplômés ainsi que les études de traçage faible et de révision d'évaluation limitent les connaissances sur le renforcement des capacités institutionnelles et sur la question de savoir si les universités fournissent des diplômés compétents susceptibles de devenir des décideurs et des gestionnaires en matière de politique économique.

En l'absence de données sur les cours de GPE et sur le travail des diplômés dans la formulation et la mise en œuvre de politiques économiques, il est difficile d'établir l'efficacité du renforcement des capacités pour les différents types de cours et de programmes. Trois études de suivi étaient disponibles pour l'analyse et elles indiquaient que seulement 23 à 38% des diplômés avaient été suivis ou inclus dans l'étude. La méthodologie utilisée dans les études de suivi et les études de révision et d'évaluation - instruments fondés sur l'opinion pour l'auto-évaluation par les diplômés - n'a pas fourni d'informations appropriées pour cette étude. Ces évaluations ne permettent pas de comprendre les compétences réellement acquises et appliquées par les diplômés.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Conclusions

Depuis près de trois décennies, l'ACBF a appuyé le renforcement des capacités en matière de gestion des politiques économiques pour les économies africaines afin de les aider à faire face aux défis du développement. L'approche de développement adoptée par l'ACBF considérait l'offre et la demande comme étant étroitement liées. La demande comprenait des départements gouvernementaux africains (planificateurs, finances et banques centrales), des organisations des secteurs public et privé, des organisations de recherche et des groupes de réflexion qui avaient besoin d'analystes de politiques, de chercheurs, de concepteurs de politiques et de responsables de la mise en œuvre qualifiés et compétents. Du côté de l'offre, l'ACBF a doté les établissements d'enseignement supérieur et les organismes d'enseignement supérieur de programmes, d'infrastructures et de capacités académiques lui permettant de proposer des diplômes de maîtrise et de doctorat au personnel des organismes publics, ainsi qu'à quelques-unes des catégories ouvertes. Les cours de longue durée étaient proposés dans un cadre collaboratif dans lequel un grand nombre d'universités coopéraient pour offrir des cours de base et des cours optionnels, ainsi que pour superviser la préparation

de mémoires de maîtrise et de doctorat. La durée de ces cours variait de deux à cinq ans. Cette approche a contribué à de bonnes synergies entre les institutions et les universitaires et a été jugée rentable.

L'ACBF a également soutenu des programmes proposant des programmes d'études professionnels dans sept pays. Celles-ci visaient à former des conseillers et des gestionnaires de politiques en milieu de carrière. Les programmes étaient proposés indépendamment par les universités assignées. La durée des programmes était de 12 mois. Enfin, des cours de courte durée en gestion financière ont été conçus par des institutions hautement spécialisées pour renforcer les capacités des dirigeants autochtones en matière de politique économique. Ces cours de courte durée réussissaient beaucoup mieux à placer les diplômés dans les principaux ministères que les programmes collaboratifs d'études et professionnels.

Les rapports d'évaluation montrent que les parties prenantes indiquent à l'unanimité que les programmes de formation ont systématiquement renforcé la capacité nationale de planification et de gestion. Plus précisément, les administrateurs d'universités ont indiqué qu'ils avaient tendance à considérer, en particulier les diplômés des programmes de PCD, de PCM et de PTCL, des qualifications supérieures leur permettant d'occuper des postes d'enseignant au sein de leurs établissements. Un exemple particulier est le cas du Rwanda où il est montré que les facultés d'économie des universités nationales ont survécu après la guerre grâce au PTCL - maintenant appelé NPTCL.

Recommandations

Un certain nombre de recommandations ont été tirées des enseignements tirés afin d'améliorer la viabilité des cours :

1. Pour toucher les futurs étudiants et étudiantes de haut calibre, les universités doivent mettre en place des services d'orientation professionnelle et des services d'admission pour les candidats. Les universités devraient tendre la main aux étudiants de premier cycle et aux jeunes cadres travaillant pour les services gouvernementaux et aux organisations du secteur privé afin de faire connaître les cours et les opportunités de carrière en GPE. Les étudiants sélectionnés peuvent se voir proposer des bourses d'études financées par des gouvernements et des organismes privés, ainsi que des facilités de prêt à l'éducation de la part de banques et d'autres institutions financières.
2. Pour améliorer les intrants dans les études de suivi, des systèmes de suivi réguliers devraient être mis en place dans les universités en collaboration avec les employeurs. Les universités devraient obligatoirement inscrire les diplômés sur le portail de suivi et les encourager à fournir des mises à jour régulières. Les incitations pourraient inclure la facilitation de la mise en réseau avec d'autres étudiants, l'accès à de nouvelles offres d'emploi et le partage de recherches et d'autres ressources académiques. Les universités devraient établir des associations d'anciens élèves avec des sections nationales couvrant une interaction régulière entre les diplômés, notamment des échanges de connaissances et d'expérience. Ces chapitres devraient recevoir des contributions de l'université ainsi que des étudiants pour couvrir les coûts.

RÉFÉRENCES

- AfDB (African Development Bank). 2017. African Economic Outlook 2017. Paris: OECD Publishing. Ayako, A. 2013. "Mid-term Review of the Collaborative Doctorate Programme in Economics for Sub-Saharan Africa Phase II (Final Report)." Nairobi, Kenya.
- British Council. 2011. "Discussing gender and international cultural relations A collection of interviews with women working in international cultural relations, exploring perceptions of gender and diversity." London.
- ITAD Ltd. 2012 "Evaluation of the African Capacity Building Foundation's (ACBF) Strategic Medium Term Plan II (SMTP II)." Final Report. Hove, UK.
- Makerere University. 2010. "Master of Arts in Economic Policy Management, Tracer Study II, Makerere University." Kampala, Uganda.
- OECD. n.d. "Country ownership of development: Political correctness or a practical key to better aid?" Policy Brief No. 4. Paris: OECD Publishing. Available at: <http://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/48704765.pdf>.
- SIDA (Swedish International Development Cooperation Agency). 2015. "Evaluation of the Macroeconomic and Financial Management Institute of Eastern and Southern Africa (MEFMI) Phase IV Programme, SIDA Decentralised Evaluation." Stockholm. Available at: <http://www.sida.se/publications>.
- Sako, S., and G. Ogiogio. 2002. "Africa: Major Development Challenges and other Capacity Building Dimensions." Harare, Zimbabwe: ACBF.
- Tetty, W. 2006. "Staff Retention In African Universities: Elements of a Sustainable Strategy." Washington, DC: World Bank. Available at: https://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPTEIA/Resources/Academic_Staff_Retention_Final_2_06.pdf.
- Universalia Management Group. 2011. "The Independent Evaluation of ACBF Supported Training Programmes (Final Report)."

Note pratique N° 9



AU-DELÀ DU RENFORCEMENT DES CAPACITES : ASSURER LA RÉTENTION ET L'UTILISATION DES CAPACITES



Moses N. Kiggundu

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Le développement est impossible sans capacité. Le manque de capacités et la rétention et l'utilisation effectives des capacités existantes comptent parmi les obstacles les plus répandus à la réalisation des objectifs de développement et à l'amélioration de la condition humaine en Afrique. Après près de 30 ans de renforcement des capacités et d'accumulation de la richesse des enseignements tirés de l'expérience, la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) et d'autres organismes de renforcement des capacités ont reconnu la nécessité de revoir les approches, stratégies et modalités traditionnelles et des moyens concrets pour résoudre les problèmes de capacité apparemment insolubles en Afrique.

Le domaine de préoccupation stratégique pour la présente étude spéciale est la rétention et l'utilisation de la capacité. L'étude aborde les problèmes et les défis liés à la rétention et à l'utilisation des capacités et discute des stratégies et des modalités d'intervention actuellement utilisées dans les initiatives de renforcement des capacités. Elle présente également des résultats, des impacts et des enseignements sur la rétention et l'utilisation de la capacité : ce qui a été réalisé, ce qui a fonctionné ou non, les défis, les facteurs critiques de succès ou d'échec et les innovations. L'étude se termine par des recommandations et des implications politiques pour les gouvernements africains, l'ACBF et d'autres partenaires de développement activement impliqués dans des interventions de renforcement des capacités en Afrique. Elle attire également l'attention sur la rétention et l'utilisation de ces capacités dans les pays touchés par un conflit ou par la violence.

La documentation des résultats et de l'impact lié à la rétention et à l'utilisation est limitée, car tous les projets soutenus par l'ACBF ne se concentrent pas systématiquement sur les activités en aval une fois que le financement du projet est terminé. De plus, les organisations destinataires peuvent ne pas disposer de systèmes de gestion des performances efficaces qui fournissent des données sur la rétention, l'utilisation et les performances. Néanmoins, bien que limitées, les données disponibles suggèrent que les programmes de formation proposés au niveau régional et en collaboration avec des institutions établies et des écosystèmes en réseau permettent de mieux enregistrer les taux de rétention et d'utilisation des stagiaires après l'obtention de leurs diplômes. C'est encore plus vrai si les stagiaires restent connectés au réseau professionnel ou universitaire, et au pays d'origine ou à l'organisation d'emploi, et si l'organisation d'emploi et le contexte plus large sont favorables et ne manquent pas de ressources. Les stratégies et les modalités du secteur privé peuvent être potentiellement utiles pour les organisations de service public. Le défi pour l'ACBF est d'élaborer de nouvelles approches de renforcement des capacités qui fournissent des preuves des résultats et de l'impact pour toutes les activités de la chaîne de valeur. Il est nécessaire d'intégrer le renforcement des capacités, la rétention et l'utilisation des capacités tout en assurant une compréhension commune et partagée non seulement parmi les experts, mais plus important encore, parmi les bénéficiaires locaux et les principales parties prenantes.

Pour évaluer les résultats et l'impact au fil des ans, un cadre analytique est présenté à l'aide de l'analyse de la chaîne de valeur des initiatives de renforcement des capacités du début à la fin. Les initiatives de renforcement des capacités soutenues par l'ACBF sont conceptualisées comme un système d'éléments à valeur ajoutée composé d'activités clairement identifiables. Cela permet de contextualiser la rétention et l'utilisation des capacités dans le contexte plus large d'autres activités connexes de renforcement des capacités. Cela montre que la rétention et l'utilisation des capacités n'existent pas isolément, mais qu'elles sont interdépendantes des autres activités de renforcement des capacités en amont et en aval. Le cadre d'analyse de la chaîne de valeur indique les activités pour lesquelles l'ACBF a été la plus active et les domaines où, en raison de son modèle commercial de projet, son engagement est moindre. En particulier, la participation aux activités de suivi liées à la rétention et à l'utilisation a été bien moindre. Il est possible que la capacité créée soit retenue sans être utilisée (par exemple, à cause d'employés aliénés, de la supervision et de la gestion médiocre, d'une technologie inconnue, de matériel en mauvais état). Le renforcement des capacités dans une partie du système (institution, service), mais pas dans d'autres, peut ne pas conduire à une amélioration de la rétention, de l'utilisation et des performances globales. La performance individuelle et organisationnelle a lieu lorsque la capacité créée est retenue et utilisée.

Les leçons apprises sont présentées séparément pour la rétention et l'utilisation, avec davantage de preuves pour la rétention que pour l'utilisation. Pour ce qui est de la rétention, ce qui semble avoir fonctionné est une combinaison d'une planification minutieuse basée sur une analyse détaillée et pertinente des besoins en capacités et en formation, de la conception de programmes de formation intégrés ayant une portée régionale et un réseau d'organisations relativement solides travaillant en partenariat. En ce qui concerne l'utilisation, ce qui semble avoir fonctionné est une combinaison de facteurs individuels, organisationnels et contextuels qui se renforcent mutuellement et qui sont centrés sur la performance du fonctionnement de l'organisation et la réalisation des objectifs de développement.

Il convient également de noter que ce qui semble ne pas fonctionner est le contraire de ce qui a fonctionné. Par exemple, pour les résultats et l'impact, les programmes de formation ou autres interventions de renforcement des capacités de portée restreinte, isolées, en projet, non liées à la fonction publique au sens large, et mises en œuvre par des organisations faibles et autonomes dans un environnement institutionnel faible ne contribuent pas à la rétention, l'utilisation ou la performance.

Des recommandations spécifiques et des implications politiques sont présentées aux gouvernements africains, à l'ACBF et à d'autres partenaires de développement. Le premier ensemble de recommandations concerne la manière dont la capacité et le développement de la capacité ont été conceptualisés et la manière dont les interventions en matière de capacité ont été conçues et mises en œuvre. Ici, les recommandations préconisent une approche plus stratégique, durable, et à l'échelle du système en ce qui concerne les capacités et le renforcement des capacités, avec la participation active de toutes les principales parties prenantes et en accordant une attention particulière aux résultats et à l'impact de toutes les activités de la chaîne de valeur, y compris la rétention et l'utilisation.

Pour les gouvernements africains, les recommandations soulignent la nécessité de réaffirmer l'importance cruciale des capacités et du renforcement des capacités pour le développement national et de lui donner la priorité politique la plus élevée, voire même, le cas échéant, de déclarer que les capacités sont une crise nationale, en particulier pour les pays touchés par la fragilité, les conflits ou la violence. En ce qui concerne les partenaires de développement de l'Afrique, les implications politiques des recommandations sont claires : l'Afrique a encore besoin de beaucoup plus de soutien en matière de renforcement des capacités, en utilisant des approches plus novatrices, ciblées, contextualisées et stratégiques, adaptées à son objectif, qui vont au-delà du soutien au renforcement des capacités pour sa rétention et son utilisation.

INTRODUCTION

Le développement est impossible sans capacité. C'est encore plus vrai en Afrique, où il est reconnu depuis longtemps que le manque de capacités aux niveaux individuel, organisationnel, institutionnel et sociétal a empêché la réalisation efficace et durable des objectifs de développement et des objectifs durables (objectifs du Millénaire pour le développement [OMD], Objectifs de développement durable [ODD]), la réduction de la pauvreté, la fourniture de services, la prospérité partagée et l'amélioration globale de la condition humaine. Malgré les investissements de renforcement des capacités de la part de l'ACBF, des partenaires de développement bilatéraux et multilatéraux, des communautés économiques régionales, de la Banque africaine de développement, de l'Union africaine (UA), des gouvernements nationaux et autres, les capacités restent un défi critique pour l'Afrique dans tous les secteurs de l'administration, de l'économie et de la société. La pénurie de compétences professionnelles et techniques, de compétences et de ressources entrave toujours la réalisation des objectifs de développement, notamment dans les pays touchés par la fragilité, les conflits ou la violence. Les preuves suggèrent qu'il y a peu d'histoires de réussite durables concernant la rétention et l'utilisation de la capacité dans l'administration publique. Après près de 30 ans de renforcement des capacités et de la richesse des enseignements tirés de l'expérience, la plupart des experts estiment que l'ACBF et d'autres agences de renforcement des capacités ont tout intérêt à revoir leurs approches traditionnelles du renforcement des capacités et à trouver des moyens novateurs de relever ce défi. Les objectifs de développement durable, notamment les objectifs de développement durable N° 16 appelant à la mise en place d'institutions efficaces, responsables et orientées vers le développement, requièrent tous des efforts renouvelés pour renforcer les capacités nécessaires à la réalisation des objectifs et aspirations correspondants.

Bien que des progrès aient été réalisés dans le renforcement des capacités au niveau des pays (voir, par exemple, les résultats présentés dans les rapports sur les capacités en Afrique pour 2011-2018), les problèmes de rétention et d'utilisation des capacités restent un défi majeur pour les pays africains. Par exemple, des expériences et des études menées sur le terrain par l'ACBF montrent que l'absence d'une approche systématique pour retenir et utiliser les capacités de la part de l'ACBF et de l'organisation bénéficiaire constitue un obstacle majeur à la mise en œuvre efficace et durable des objectifs et aspirations à long terme et des objectifs ambitieux spécifiques de l'Agenda 2030 à moyen terme. Même une fois développés, les capacités ne sont, la plupart du temps, pas retenues ni utilisées. Le rapport de l'ACBF sur l'Agenda 2063 de l'Union africaine : Besoins en capacités pour la nouvelle vision africaine : L'Agenda 2063 - « L'Afrique que nous voulons » souligne la nécessité de prêter attention à l'élaboration de paquets de politiques de rétention et d'utilisation aux niveaux national et régional. L'ACBF observe que, même lorsque des initiatives de développement des compétences sont en place, il est important d'élaborer des politiques de rétention et d'utilisation des capacités qui devraient aller au-delà du travail standard de gestion des ressources humaines. Une étude récente de la Banque mondiale a révélé que les indicateurs disponibles suggèrent que ces dernières années, la capacité institutionnelle de l'Afrique est restée stable ou a été affaiblie, et que la faiblesse de la capacité est l'un des risques et des défis majeurs pour la croissance, le développement et la transformation de l'Afrique.¹⁰⁷

Dans ce contexte, la Banque mondiale, en collaboration avec l'ACBF, a proposé d'entreprendre une série d'études analytiques spéciales visant à documenter et à partager les enseignements tirés des efforts de renforcement des capacités dans des domaines stratégiques au fil des ans. La série, intitulée « Leçons sur le renforcement des capacités en Afrique », vise à documenter les leçons tirées de l'expérience et à clarifier l'impact des interventions de renforcement des capacités, tout en comprenant ce qui peut ou non avoir fonctionné, et pourquoi. L'objectif de ces études spéciales est de produire et de partager des connaissances sur les leçons tirées des efforts de renforcement des capacités en Afrique menées au cours des trois dernières décennies et de fournir un cadre permettant de comprendre comment améliorer la conception, la mise en œuvre et la gestion de programmes de renforcement des capacités plus efficaces qui permettront au continent d'atteindre ses objectifs et ses aspirations en matière de développement. Les études spéciales devraient éclairer la conception d'interventions de renforcement des capacités novatrices et mieux adaptées aux besoins, qui puissent soutenir durablement la transformation socio-économique de l'Afrique.

L'objectif principal de la présente étude spéciale est de tirer des leçons de l'expérience au-delà du renforcement des capacités en matière de rétention et d'utilisation des capacités, en s'attaquant aux principaux problèmes de rétention et d'utilisation des capacités renforcées en Afrique, en prenant en compte l'impact et les cas dans lesquels les capacités ont été retenues et utilisées, ce qui fonctionne ne fonctionne pas, et pourquoi. La présente étude aborde également les enseignements qui peuvent être tirés de l'ACBF et d'autres en ce qui concerne les interventions de maintien et d'utilisation des capacités susceptibles d'informer les futurs programmes de renforcement des capacités pour le développement et la transformation de l'Afrique. L'étude propose des recommandations et des implications politiques pour la rétention et l'utilisation du renforcement des capacités. Il est généralement admis que l'Afrique a besoin d'approches nouvelles et novatrices en matière de renforcement des capacités pour renforcer les institutions et échapper au piège de la fragilité. La présente étude spéciale est organisée en sept parties. Après un bref aperçu de la méthodologie, il aborde les problèmes, les définitions et les défis associés aux capacités, au renforcement des capacités, à la rétention et à l'utilisation. Elle fournit un cadre conceptuel pour placer la rétention et l'utilisation dans un contexte plus large de renforcement des capacités pour le développement et la transformation à long terme. S'appuyant sur la revue de la littérature, elle analyse ensuite les stratégies et les modalités d'intervention utilisées pour la rétention et l'utilisation du renforcement des capacités. Elle utilise un cadre analytique de chaîne de valeur pour présenter des preuves de la mesure dans laquelle les modalités d'intervention couramment utilisées par l'ACBF et d'autres traitent de manière adéquate les problèmes de rétention et d'utilisation des capacités. La section suivante présente les résultats de l'analyse, en mettant l'accent sur ce qui a été réalisé et quels ont été les résultats et l'impact. Elle aborde également les problèmes liés à la présentation des réalisations et à l'impact de la rétention et de l'utilisation des capacités lorsque l'on s'appuie sur des modalités d'intervention de renforcement des capacités communément utilisées. La discussion suivante sur les leçons apprises examine ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné, et quels ont été les défis, les facteurs critiques de succès ou d'échec et les innovations relatives à la rétention et à l'utilisation de la capacité. Les deux dernières sections

107 World Bank 2017.

présentent un ensemble de recommandations et d'incidences sur les politiques, ainsi que des améliorations suggérées pour la conception, la mise en œuvre et la gestion de programmes de renforcement des capacités innovantes pouvant être étendues pour une meilleure rétention et utilisation des capacités aux niveaux national et régional.

La recherche pour la présente étude spéciale comprenait une revue de la littérature entreprise en plusieurs phases. La première phase consistait en une brève revue de la littérature académique antérieure à la fondation de l'ACBF en 1991. Cette littérature incluait une longue tradition de contributions conceptuelles, empiriques et pratiques à la rétention et à la rotation du capital humain, et certains ouvrages sur l'utilisation des capacités non humaines (tels que l'équipement, les véhicules, les installations physiques et les fournitures). La deuxième phase a examiné les rapports de l'ACBF sur sa fondation, son rôle, ses modalités, ses réalisations et son impact en tant qu'organisation de renforcement des capacités de premier plan en Afrique. Les exemples incluent les ouvrages suivants : « Réalisations et impact des interventions de renforcement des capacités de l'ACBF, 1991-2015 » (non daté), « Évaluation de la publication phare de l'ACBF, Rapports sur les capacités en Afrique, 2011-2014 » (septembre 2015) et « Fenêtre de financement autorisé par le Secrétariat (SAFEWIND) ». Rapport d'évaluation » (non daté). Ensemble, ces rapports fournissent une évaluation historique des contributions et de la déclaration de mission de l'ACBF, « établir des partenariats stratégiques, offrir un soutien technique et fournir un accès aux connaissances pertinentes liées au renforcement des capacités en Afrique »¹⁰⁸ La troisième phase consistait en un examen des initiatives de renforcement des capacités appuyées par l'ACBF, comme indiqué dans les examens à mi-parcours (EMP) et les rapports d'évaluation de fin de projet (EFP).¹⁰⁹ Bien que la plupart des projets de renforcement des capacités appuyés par l'ACBF aient mené à la fois des EMP et des EFP, ces rapports d'évaluation ne contiennent pas beaucoup d'informations sur la rétention ou l'utilisation des capacités. L'accent est mis plutôt sur les questions de gestion de projet et de conformité (programme de travail et budgets) et moins sur les problèmes de rétention, d'utilisation, de résultats de performance ou d'impact après la fin du projet.

La quatrième phase consistait en un examen des études de suivi des projets de renforcement des capacités appuyés par l'ACBF - ces études étaient principalement axées sur les problèmes liés à la fin du projet, y compris la rétention et l'utilisation des capacités. En outre, les rapports sur la rétention de rapatriés hautement qualifiés au Mozambique et les études sur la fuite des cerveaux au Malawi, bien que non conçues comme des études de suivi, fournissent des informations utiles concernant la rétention et l'utilisation des capacités. Un plus grand nombre d'études de suivi aurait fourni plus d'informations utiles et des leçons d'expérience en matière de rétention et d'utilisation. La cinquième phase a été consacrée aux études de rétention et d'utilisation de projets de renforcement des capacités non financés par l'ACBF en Afrique. Celles-ci comprenaient une étude de 20 ans (1991-2011) sur les taux de roulement du personnel universitaire de l'Ecole supérieure de sciences de la santé d'Addis-Abeba et des universités d'Afrique du Sud, une étude sur l'introduction des technologies de l'information et de la communication dans les banques commerciales au Soudan, et une revue de la réforme de la fonction publique en Tanzanie par un ancien secrétaire permanent.¹¹⁰ La phase finale consistait en un bref examen de certains rapports de la Banque mondiale sur les prochaines étapes en matière de renforcement des capacités en Afrique, d'éducation en Afrique et de renforcement de la fonction publique dans un contexte de fragilité, de conflit et de violence.¹¹¹

L'ensemble de ces sources, bien que non exhaustives, a fourni les informations adéquates pour atteindre les objectifs de la présente étude spéciale, comme indiqué ci-dessus. L'étude spéciale s'appuie sur des études publiées et des rapports de projet non publiés, qui ne sont pas tous cités dans les références pour en faciliter la lecture. Dans la section des références, les références non citées sont marquées d'un astérisque (*). Ceci a pour but de fournir aux lecteurs une liste plus complète des sources publiées et non publiées utilisées pour préparer la présente étude spéciale

Défis de la rétention et de l'utilisation

L'encadré 1 fournit une liste récapitulative des principaux problèmes et défis de la création, du maintien et de l'utilisation des capacités en Afrique. Bien qu'il soit au-delà de la portée de la présente étude de traiter chacune d'elles en détail, quelques-unes sont mises en évidence ici.

108 www.acbf-pact.org, consulté le 14 avril 2018

109 Celles-ci comprenaient le document : « Renforcer la capacité du secrétariat du COMESA à soutenir un projet de recherche et d'analyse des politiques économiques et commerciales » - Rapport d'examen à mi-parcours (2016), Richard Sikananu, Consultant, et Examen à mi-parcours de la performance du Fonds de développement des femmes africaines (AWDF), Accra, Ghana, 2010. Les EPR examinés comprenaient l'ACBF (nd), GIMPA (nd) et Ayako (2015)

110 Rugumyamheto 2004.

111 World Bank 2010, 2016 et 2017

Concepts, définitions et opérationnalisation

Bien que l'ACBF, la Banque mondiale et d'autres partenaires de développement fournissent chacun des définitions détaillées multidimensionnelles et multiniveaux de la capacité et des concepts connexes, il n'est pas toujours clair si ces définitions sont comprises et partagées par les Africains participant à des activités de renforcement des capacités. Pour certains, le renforcement des capacités (ou développement) est associé aux donateurs en raison du rôle dominant qu'ils jouent dans la conception, le financement et la gestion de diverses initiatives de renforcement des capacités. Un petit groupe d'intervenants pense que des idées de renforcement des capacités ont été introduites pour saper l'utilisation des capacités locales. Par exemple, dans un EFP de 2013 élaboré par un groupe de réflexion soutenu par l'ACBF, un membre du personnel a déclaré que «Le problème le plus important en Afrique dans la recherche n'est pas le renforcement des capacités, mais son utilisation. Il y a beaucoup de personnes talentueuses en Afrique, mais elles ne sont pas utilisées à cause de la lenteur des procédures». D'autres pensent toujours que le renforcement des capacités est identique à la formation hors site et à la fourniture d'équipements et autres «goodies» que l'organisme employeur est par ailleurs incapable fournir. Le défi consiste à intégrer le renforcement des capacités et à assurer une compréhension commune et partagée non seulement parmi les experts, mais plus important encore, parmi les bénéficiaires locaux et les principales parties prenantes.

Encadré 1 Résumé des principaux problèmes et défis de la création, de la rétention et de l'utilisation des capacités en Afrique

1. Concepts, définitions et opérationnalisation;
2. Projection, fragmentation et «goutte d'eau dans l'océan»;
3. Manque d'unité d'analyse cohérente - des stagiaires individuels au développement national;
4. Une attention ou une compréhension insuffisante des écosystèmes qui conditionnent la création, la rétention et l'utilisation des capacités;
5. Diagnostic ou compréhension inadéquat de l'évolution des besoins en capacité à différents niveaux;
6. Besoin de stratégies et de modalités de capacité d'innovation;
7. Nécessité de s'occuper de questions de viabilité plus vastes que le financement de projets;
8. Manque de données, d'outils et de recherche sur les problèmes critiques et les facteurs de rétention et d'utilisation de la capacité;
9. Nécessité d'un soutien continu à l'échelle du système au-delà de la fin des rapports de projet : individus, organisations et autres;
10. Engagement limité de la rétention et de l'utilisation des capacités par les principales parties prenantes le long de la chaîne de valeur;
11. Faiblesse des systèmes de suivi et de gestion des performances : données de base, audits, mesures, etc ;
12. Mauvaise documentation et diffusion des «meilleures pratiques» de rétention et d'utilisation;
13. Besoin de collaboration, d'encadrement, d'associations professionnelles et techniques, de réseautage, d'apprentissage continu, de perfectionnement, de gestion de carrière, etc;
14. Les écoles d'administration publique et autres créateurs de capacités ont besoin de ressources, de capacités, de coordination, de clarté de la mission, de renforcement des institutions, plus nombreux et de meilleure qualité;
15. Facteurs, risques et obstacles hors du contrôle local (fuite des cerveaux, comportement des donateurs, influence politique, etc.);
16. Besoin d'un leadership, d'une gestion et d'une supervision meilleures et plus engagées (par exemple, au sein de l'organisation bénéficiaire);
17. Les pays touchés par la fragilité, les conflits ou la violence nécessitent une attention particulière pour la création, la rétention et l'utilisation des capacités;
18. Les contributions de la diaspora à la création, à la rétention et à l'utilisation des capacités devraient être mieux utilisées.

Source : Auteur

Bien que les termes soient largement utilisés dans les discussions sur les capacités et le renforcement des capacités, « rétention » et « utilisation » peuvent avoir différentes significations, pour différentes personnes dans différents contextes. Dans les discussions sur le renforcement des capacités, le mot « rétention » est utilisé pour désigner la rétention de personnel qualifié ou d'autres capacités créées telles que les technologies de l'information et de la communication (TIC), l'équipement et les installations physiques dans un cadre organisationnel. Ici, l'essence de la rétention est que le capital humain et non humain créé reste physiquement dans l'organisation. La rétention, dans le contexte de la fuite des cerveaux, peut concerner le niveau local, national, régional ou international, en fonction du lieu de déplacement des personnes qui quittent une organisation. Dans un autre sens, la rétention s'appuie sur la théorie de l'apprentissage et concerne la mesure dans laquelle les connaissances et les compétences acquises au cours de la formation sont retenues par le stagiaire et appliquées avec succès aux environnements de travail et d'organisation. Ici, l'accent n'est pas tant mis sur la présence physique du stagiaire que sur sa capacité à conserver les connaissances et les compétences acquises, à les transférer et à les appliquer pour améliorer les performances professionnelles et organisationnelles. La réussite d'un programme ou d'un cours de formation ne se traduit pas nécessairement par un transfert réussi des connaissances ou des compétences acquises vers le poste de travail ou l'organisation du lieu de travail. Il existe une différence entre les écarts de capacité et les écarts de performance.

L'utilisation peut être définie comme la mesure dans laquelle les stagiaires sont en mesure d'appliquer de manière cohérente les connaissances acquises, les compétences acquises et les autres compétences créées, afin de mieux exécuter leur travail et de contribuer à la réalisation effective des objectifs de l'organisation et, finalement, au développement et à la transformation nationaux. Les autres capacités créées peuvent faire référence à des intrants non humains tels que les TIC, les équipements et les ressources financières. L'utilisation est intimement liée à la performance, et il est donc presque impossible de discuter de l'utilisation sans faire référence à la performance au niveau de l'individu, du groupe, de l'organisation et du service public. L'utilisation et la performance sont tellement liées qu'elles dépendent toutes deux des systèmes et pratiques de l'organisation en matière de gestion de la performance, d'audit, de mesures, de rémunération et d'incitatifs liés à la performance.

Projection, fragmentation et « goutte d'eau dans l'océan ».

Bien que le renforcement des capacités soit défini comme une stratégie à long terme, globale, thématique et stratégique, la conception et la projection de projets constituent le modèle commercial dominant pour soutenir le renforcement des capacités en Afrique. Le modèle d'entreprise du projet met davantage l'accent sur les intrants d'un programme de travail et de budgets que sur les résultats et l'impact mesurés par la rétention et l'utilisation. Les informations les plus importantes sur la rétention et l'utilisation - et les leçons possibles de l'expérience - ont lieu après la fin du cycle du projet, et l'ACBF n'a aucun moyen de les capturer.

Lorsque les interventions de renforcement des capacités ont une portée et une portée limitées, il est difficile d'attribuer et de justifier les résultats du développement. De plus, même des améliorations dans les performances d'une organisation unique (agence, ministère, direction) peuvent ne pas avoir d'effets significatifs sur l'ensemble des services ou conduire à la réalisation effective et durable d'objectifs de développement plus larges, tels que la réduction de la pauvreté, la croissance inclusive, ou l'Afrique que nous voulons » (OMD, ODD, Agenda 2030, Agenda 2063). Il y a tout simplement trop d'externalités - variables intervenantes ou modératrices - le long de la chaîne d'événements allant des interventions de renforcement des capacités à la rétention, l'utilisation, la performance et les objectifs et indicateurs de développement. La volonté de démontrer résultats et impact doit être tempérée par les réalités sur le terrain et par les contributions modestes que ces interventions de renforcement des capacités peuvent apporter même dans les conditions les plus idéales. Certaines des interventions de renforcement des capacités, telles que l'installation d'ordinateurs portables dans les bureaux des administrations locales, sont plutôt élémentaires. Cela nécessite des interventions plus différenciées pour prendre en compte les besoins et les défis en matière de capacités locales uniques.

Mieux utiliser les contributions de la diaspora à la création, à la rétention et à l'utilisation des capacités

La diaspora africaine est de plus en plus considérée comme apportant des contributions positives au développement en général et à la création, au maintien et à l'utilisation des capacités en particulier. Depuis plus de 20 ans, des organisations internationales telles que l'Organisation internationale du Travail, l'Organisation internationale pour les migrations (OIM), des donateurs bilatéraux tels que le Département britannique du développement international et, plus récemment, des gouvernements africains (comme le Malawi et l'Afrique du Sud) ont développé des programmes visant à « ramener » les ressortissants de la diaspora qualifiés pour contribuer au développement de leur pays d'origine. Les premiers programmes, tels que le Transfert de savoir-faire par les ressortissants expatriés (TOKTEN) de l'OIM et le Programme de retour des diplômés nationaux africains (RQAN) se sont concentrés sur la réduction des lacunes critiques en compétences dans des domaines tels que la santé (médecins, infirmières, pharmaciens), la formation, etc., et la gestion économique. Plus récemment, les communautés de diaspora de plusieurs générations promettent de jouer un rôle plus important dans le développement de l'Afrique en contribuant au financement du développement (par exemple, via les envois de fonds de la diaspora), aux investissements du secteur privé (capital-risque, petites entreprises) et en remédiant aux carences critiques en compétences techniques et professionnelles dans les secteurs public et privé. Des pays comme l'Éthiopie, le Ghana, le Kenya, le Libéria et l'Ouganda développent des interventions ciblées visant à utiliser plus efficacement les ressources de la diaspora. L'ACBF, en collaboration avec les écoles et les instituts d'administration publique (SIPA), devrait agir de manière proactive pour étudier l'impact à long terme de diverses initiatives de la diaspora et en tirer des enseignements pour la création, la rétention et l'utilisation de capacités pour d'autres pays.¹¹² Par exemple, les premières générations et les générations suivantes de professionnels de la diaspora africaine apportent-elles des contributions différentes à la création, à la rétention et à l'utilisation des capacités dans les secteurs public et privé et les organisations non gouvernementales (ONG) ?

Analyse des stratégies et modalités d'intervention

L'encadré 2 énumère des stratégies de renforcement des capacités et des modalités d'intervention.

Stratégies et modalités couramment utilisées

Les modalités les plus couramment utilisées relèvent du modèle commercial du projet, comme indiqué ci-dessus. Il s'agit, entre autres, des formations de types variés, des voyages d'étude (locaux ou à l'étranger), des ateliers, le renforcement des institutions et une assistance technique à court et à long terme, souvent présentée par des non-nationaux. La plupart d'entre eux sont difficiles à évaluer ou à relier directement à des produits spécifiques tels que la rétention et l'utilisation. C'est particulièrement le cas lorsqu'il n'y a pas de données de base ni d'informations sur les écarts de capacité ou de performance avant et après la mise en œuvre des interventions de renforcement des capacités. La formation hors site, dispensée en dehors du lieu de travail, est particulièrement difficile à transférer de manière avantageuse pour les autres employés et le reste de l'organisation bénéficiaire.

¹¹² En 2012, l'Union africaine a créé l'Institut africain des envois de fonds, qui a tenu son deuxième forum d'engagement de la diaspora sur le thème « Tirer parti des envois de fonds de la diaspora pour le développement des PME en Afrique : mise en œuvre de stratégies novatrices », Vienne, Autriche (www.au.air.org). Alors que les envois de fonds présentent un intérêt croissant pour les gouvernements africains en tant que source de financement du développement, la présente étude spéciale, cohérente avec la littérature plus vaste sur la diaspora, considère que les individus et les communautés multigénérationnelles de la diaspora ont beaucoup à apporter, notamment en termes de renforcement des capacités, rétention et utilisation. Deux études de l'ACBF illustrent ce point, Kiggundu et Oni (2004) et l'ACBF (2018).

Encadré 2 Choisir les stratégies de renforcement des capacités et les modalités d'intervention.

1. Formation : instructions hors site, universitaires, en ligne, uniques, en classe, autobus mobiles;
2. Voyages d'étude : nationaux, régionaux, à l'étranger;
3. Ateliers : locaux, régionaux, continentaux, plaidoyer, information, mise en réseau;
4. Activités de gestion de projet;
5. Renforcement institutionnel;
6. Assistance technique;
7. Soutien financier direct (équipement, soutien des coûts institutionnels);
8. Utilisation des modalités du secteur privé;
9. Institutions collaboratrices et partenaires;
10. Stratégies et modalités régionales;
11. Institutions nouvelles ou établies;
12. Écosystèmes en réseau;
13. Utilisation ou soutien de champions initiés;
14. Stratégies scientifiques, politiques et économiques pour lutter contre la fuite des cerveaux.

Source : Auteur

Un examen des documents d'EMP et d'EFP indique que l'ACBF a soutenu de nombreux programmes de formation pour diplômés, tels que l'Institut ghanéen de gestion et d'administration publique (GIMPA), le Consortium pour la recherche économique en Afrique (CREA) et la gestion des politiques économiques. Les interventions ont été conçues et exécutées en collaboration avec des institutions établies (plutôt que des organisations nouvellement créées telles que des groupes de réflexion, le Forum africain de recherche et de ressources (ARRF) et le Fonds de développement des femmes africaines (AWDF). Les programmes fonctionnaient au niveau régional (tels que le programme de formation en gestion du secteur public de GIMPA et les programmes collaboratifs de doctorat et de maîtrise de l'AERC) et tiraient parti des écosystèmes en réseau pour soutenir la conception, la prestation et, dans une certaine mesure, la rétention et l'utilisation des diplômés. Les données disponibles limitées suggèrent que les programmes de formation offerts au niveau régional et en collaboration dans les institutions établies et les écosystèmes en réseau permettent de mieux enregistrer les taux de rétention et d'utilisation des stagiaires après l'obtention du diplôme. Cela sera d'autant plus vrai si les stagiaires restent connectés au réseau professionnel et académique et si l'organisation employeuse apporte son soutien et ses ressources. Les problèmes de rétention et d'utilisation sont plus susceptibles d'être rencontrés dans les projets autonomes entrepris par des organisations fragiles ou nouvellement créées, dont la viabilité dépend de la poursuite du financement de l'ACBF ou de donateurs (tels que l'ARRF et l'AWDF). Dans les pays touchés par la fragilité, les conflits et la violence (FCV), on a tendance à trop compter sur des modalités à court terme axées sur l'offre et la création de lacunes telles que l'assistance technique et l'achat d'équipement. Bien que ces interventions puissent empêcher une situation de mauvaise capacité de s'aggraver, rien ne prouve qu'elles contribuent de manière significative à la rétention, à l'utilisation ou aux performances de la capacité à l'échelle du système. Au contraire, ils créent des « îlots d'efficacité temporaires et isolés dans une mer d'inefficacité bureaucratique ».

La rétention et l'utilisation sont affectées négativement par le retour et la fuite des cerveaux. Cela est particulièrement vrai pour les programmes de formation à long terme qui durent des années et qui obligent les stagiaires à devenir des membres productifs de leurs communautés professionnelles ou universitaires (en plus d'être membres de l'organisation employeuse). Pour ce type de formation, les modalités de renforcement des capacités utilisant une combinaison de relations de stagiaires, de champions internes et de stratégies scientifiques, politiques et économiques améliorent la rétention, l'utilisation, la confiance en soi et l'acceptation en tant que membres précieux d'une profession. Pour la formation à long terme à l'étranger, les liens avec les stagiaires peuvent être renforcés par une formation en alternance (premier et dernier tiers dans le pays ou la région d'origine), un encadrement solide à la maison et à l'étranger, une sélection stratégique dans le pays (en faveur des candidats fortement attachés à leur pays d'origine), mise en réseau et soutien professionnels et universitaires, accès permanent à des ressources professionnelles et à un financement, et stratégie de réinsertion comprenant des stages et la participation des dirigeants et des membres clés de l'organisation employeuse.

Une étude américaine a montré que ces modalités et stratégies avaient porté à 80% le taux de retour moyen des stagiaires africains hautement qualifiés ayant suivi une formation à l'étranger, soit une moyenne américaine de 44% (Kupfer et al. 2004). Lorsque les stagiaires retournent dans leur organisation d'emploi, la rétention et l'utilisation dépendent dans une certaine mesure de l'accueil et de la qualité des interactions avec les autres membres de l'organisation (collègues, personnel de soutien, superviseurs, directeurs, responsables, TIC, responsables des ressources humaines, etc.), autres professionnels). Les champions internes sont des membres de l'organisation qui sont sélectionnés pour travailler avec les stagiaires avant, pendant et après la formation afin de les aider dans leur formation et leur réintégration. Si cela est fait systématiquement, cela peut réduire l'aliénation et le roulement du personnel et la fuite des cerveaux, et améliorer la rétention, l'utilisation, les performances et le développement professionnel des stagiaires. La compréhension et le soutien de l'ensemble de la fonction publique et de la société sont également nécessaires.

Stratégies et modalités du secteur privé

L'ACBF a des relations limitées avec le secteur privé et donc avec la manière dont les organisations du secteur privé créent des capacités et améliorent la rétention et l'utilisation conformément à la mission, aux buts et aux objectifs de l'entreprise. Dans le cadre d'une réflexion sur les stratégies et les modalités d'initiatives innovantes de renforcement des capacités, il peut être instructif d'examiner certaines des pratiques les plus réussies et les plus rentables du secteur privé.

Les organisations les plus performantes du secteur privé accordent une haute priorité à la formation et à la formation du capital humain, avec le soutien des fonctions hiérarchiques et professionnelles. La formation n'est pas un élément budgétaire hors ligne. La formation, le développement et d'autres initiatives relatives au capital humain font partie du plan stratégique et des budgets annuels de l'organisation. Les entreprises effectuent une analyse continue des besoins des individus, des équipes avec lesquelles elles travaillent et de l'organisation, afin de distinguer les besoins de formation des besoins de développement autres que de formation de l'organisation. Le budget de formation fait partie intégrante du budget de fonctionnement et est soumis aux mêmes règles de responsabilité et de contrôle opérationnel. La formation et le développement constituent un investissement avec des rendements attendus en termes de rétention, d'utilisation et de performance plus élevées. Les interventions de renforcement des capacités sont liées de manière stratégique et opérationnelle aux systèmes et pratiques de gestion de la performance de l'organisation. Les TIC numériques et mobiles sont largement utilisées. Certains de ces principes et pratiques sont potentiellement applicables aux partenaires du renforcement des capacités soutenus par l'ACBF dans les services gouvernementaux.

Plusieurs stratégies et modalités en vigueur dans le secteur privé peuvent également être pertinentes pour le développement, la rétention et l'utilisation des capacités de l'ACBF. Les organisations du secteur privé n'utilisent pas systématiquement la formation académique menant aux diplômes supérieurs. Elles utilisent plutôt une combinaison de programmes de formation internes et externes, intégrés et échelonnés, avec une évaluation continue intégrée rigoureuse et un accent mis sur la rétention, l'utilisation et la performance. La formation en classe est complétée par des modalités de développement formelles et informelles telles que l'encadrement, les transferts d'emplois, les

réaffectations à court terme, les attributions de groupes de travail et les affectations temporaires. Ces activités mettent l'accent sur le stagiaire en tant que partie intégrante de l'écosystème de développement, d'évaluation, de rétroaction, de soutien, de performance et de récompenses de l'organisation. Les stagiaires ont des attentes claires en matière de rétention (appartenance à l'organisation), d'utilisation (application des capacités acquises) et de performance (réalisation des objectifs de l'organisation). De plus en plus, en partenariat avec des partenaires locaux (universités, sociétés de conseil, etc.), le secteur privé combine enseignement en salle de classe et modalités d'apprentissage en ligne et d'auto-apprentissage en ligne, en particulier pour les programmes de longue durée ou échelonnés.

Outre le développement des compétences techniques, les entreprises accordent de plus en plus d'attention au développement de « compétences générales » non techniques telles que les compétences sociales et comportementales, les compétences non cognitives, le travail d'équipe et les compétences interculturelles nécessaires pour répondre aux demandes des lieux de travail de plus en plus changeants en Afrique. Les stratégies et modalités utilisées par des entreprises telles que Goldman Sachs dans le cadre de son initiative 10000 femmes¹¹³ (qui forme des femmes chefs d'entreprise en Afrique et dans d'autres pays en développement) offrent des modèles potentiellement utiles de nouvelles approches en matière de développement, de rétention et d'utilisation des capacités. Elles offrent de nouvelles idées pour l'analyse des besoins en capacités, la conception, la portée, les partenariats, la participation, la performance, le suivi et l'amélioration globale de la condition humaine, notamment la réduction de la pauvreté, l'inclusion et l'autonomisation. Bien que tous les outils et pratiques du secteur privé ne soient pas applicables à la rétention et à l'utilisation des capacités du secteur public, l'ACBF et les autres partenaires en matière de renforcement des capacités bénéficieraient d'une étude plus approfondie et d'une étude systématique de la manière dont les organisations du secteur privé qui réussissent créent et améliorent la rétention et l'utilisation des capacités.

RÉSULTATS ET IMPACT : QU'EST-CE QUI A ÉTÉ RÉALISÉ ET QUEL A ÉTÉ L'IMPACT ?

En près de trois décennies de service, l'ACBF a accompli de nombreux progrès, notamment en soutenant les initiatives de renforcement des capacités aux niveaux individuel, institutionnel, national, régional et continental. C'est la principale organisation qui milite en faveur du renforcement des capacités et veille à ce que cela reste un enjeu stratégique clé du programme de développement du continent. Cette section est centrée sur les résultats et l'impact : qu'est-ce qui a été réalisé et quel a été l'impact des initiatives de renforcement des capacités appuyées par l'ACBF ? La plupart des résultats et des impacts documentés dans les rapports EMP et EFP sont à court et moyen terme, car, comme indiqué précédemment, ces documents ne couvrent pas de manière approfondie les résultats et l'impact après la fin des projets. Un plus grand nombre d'études de suivi fournirait des preuves de résultats et d'impact à plus long terme. La combinaison du manque de données provenant d'études de suivi systématiques et de systèmes de gestion de la performance institutionnelle faibles dans la fonction publique compromet la qualité des informations nécessaires à l'évaluation des interventions de maintien et d'utilisation du renforcement des capacités.

Cadre analytique d'évaluation des résultats et de l'impact : Le cadre de la chaîne de valeur pour le renforcement des capacités

Pour évaluer les résultats et l'impact au fil des ans, un cadre analytique est présenté à l'aide de l'analyse de la chaîne de valeur des initiatives de renforcement des capacités du début à la fin. Les initiatives de renforcement des capacités soutenues par l'ACBF sont conceptualisées comme un système d'éléments à valeur ajoutée composé d'activités clairement identifiables. Le tableau 1 présente une évaluation des initiatives de renforcement des capacités à l'aide du cadre analytique de la chaîne de valeur. Il présente également une brève définition de chaque activité de renforcement des capacités et une évaluation de la mesure dans laquelle l'ACBF semble avoir été impliquée dans ces activités. Plus important encore, le tableau 1 contextualise la rétention et l'utilisation des capacités dans le contexte plus large d'autres activités connexes de renforcement des capacités, montrant que la rétention et l'utilisation des capacités n'existent pas isolément, mais sont interdépendantes d'autres activités de renforcement des capacités avant et après.

Tableau 1 Évaluation des résultats et de l'impact sur le renforcement des capacités à l'aide du cadre de la chaîne de valeur

Activités de la chaîne de valeur de capacité	Définitions et activités illustratives
Planification stratégique, conceptualisation, analyse des besoins et opérationnalisation	Capacité des individus, des organisations, des institutions et des sociétés à identifier les opportunités et les contraintes et à planifier et gérer le développement de manière efficace, efficiente et durable. Cela inclut le développement des ressources humaines, des organisations, des institutions, de la société et un environnement politique local et international favorable. Définitions, dimensions, thèmes, profils, développement d'outils de mesure, d'indicateurs et de notes de politique
<i>En amont</i>	<i>Il est nécessaire d'effectuer beaucoup plus de travail pour la fonction publique, les organisations bénéficiaires. Données de base et informations nécessaires.</i>
Création de capacités et plaidoyer	Création de capacités humaines, organisationnelles et institutionnelles efficaces par le biais de l'apprentissage, de la réalisation, du transfert et de la mise en place de systèmes, structures, technologies et processus qui changent les attitudes, les comportements, améliorent les performances et la capacité d'adaptation aux environnements dynamiques internes et externes. Diffusion de l'information, réseautage, publications, diffusion, professionnalisation, gestion des connaissances, fuite des cerveaux.
<i>Primaire</i>	<i>La plupart des efforts de l'ACBF au cours des 27 dernières années ont été concentrés ici, tels que le Rapport sur les indicateurs de capacités en Afrique, le Rapport sur les capacités en Afrique (ACIR/ACI), l'appui aux groupes de réflexion, la formation des diplômés de la fonction publique, les organisations de femmes et les fondations du secteur privé. Approches novatrices, modalités nécessaires.</i>
Rétention de capacité	Conserver sous une forme utilisable les capacités humaines et non humaines existantes et créées pour un déploiement efficace afin de réaliser les missions individuelles et organisationnelles et d'atteindre les objectifs de développement de la société.
<i>En aval</i>	<i>Attention limitée. Données et informations limitées ou bonnes pratiques. Il en faut plus pour la prochaine génération d'initiatives de renforcement des capacités.</i>
Capacité d'utilisation et performance	Utilisation efficace et efficiente des capacités, capacités et compétences existantes ou créées pour atteindre les objectifs organisationnels de manière éthique et durable. Transfert, adaptation, diffusion, internalisation, gain cérébral.
<i>En aval</i>	<i>Attention limitée de l'ACBF. Il en faudra beaucoup plus pour la prochaine génération de stratégies et d'initiatives de renforcement des capacités. Nécessité de démontrer l'attribution.</i>
Renouvellement de capacité, mise à niveau et innovation	Conserver, maintenir, améliorer, remplacer et renouveler les capacités créées aux niveaux individuel, organisationnel, institutionnel et sociétal. Recyclage, maintenance, adaptation, mise à niveau, transformation, publications, service à la profession, rénovation.
<i>En aval</i>	<i>Non abordé dans la plupart des études, rapports d'évaluation, etc., de l'ACBF. Nécessaire pour la prochaine génération de stratégies et d'initiatives de renforcement des capacités.</i>

Source : Adopté d'ACBF (2004).

Le cadre de la chaîne de valeur du renforcement des capacités est divisé en trois parties : en amont, primaire et en aval. La partie en amont est composée de la planification stratégique du renforcement des capacités, de la conceptualisation, des analyses des besoins et de la mise en œuvre (conception, ressources, etc.). Les activités de planification stratégique sont importantes au départ, car le renforcement des capacités est défini comme stratégique, systématique et holistique. Les activités primaires et en aval dépendent de la qualité de la planification stratégique entreprise en amont. Les autres activités en amont incluent la conceptualisation des capacités dans des contextes spécifiques, l'analyse des besoins (formation et non-formation, humaine et non-humaine), l'opérationnalisation (telle que la conception et la sélection de stratégies et modalités) et le diagnostic (analyse des besoins en formation, évaluation organisationnelle, lacunes de performance), analyse de l'environnement, etc.). Ces activités en amont sont importantes pour les activités suivantes. Par exemple, les résultats des analyses des besoins en formation et des diagnostics organisationnels permettent de distinguer les lacunes et les besoins en capacités de formation des autres formations.

La partie principale de la chaîne de valeur est constituée d'activités liées à la création de capacités et au plaidoyer. La création de capacités englobe toutes les activités visant à combler les lacunes identifiées en matière de capacités, les besoins en formation et autres, ainsi que les obstacles organisationnels et contextuels à la performance et à la réalisation des objectifs de développement. Pour être efficace, la création de capacités doit être alignée sur le travail effectué en amont (planification, analyse des besoins, conception, sélection des modalités, outils, etc.). Il s'agit de la partie la plus visible de la chaîne de valeur et celle qui retient le plus l'attention des différents acteurs et bénéficiaires (donateurs, stagiaires, direction, experts, dirigeants, responsables politiques). Les documents EMP, EFP et AWPB ont tendance à se concentrer sur ces activités principales.

Pour attester des résultats et de l'impact, nous examinons les activités en aval que sont la rétention, l'utilisation, la performance, le renouvellement de la capacité, la mise à niveau et l'innovation. La plupart des discussions sur la rétention se concentrent sur la rétention du capital humain, en évitant le retour et la fuite des cerveaux. La rétention de capacités qui ne sont pas créées par l'homme sous forme de technologie, d'équipements, de procédures organisationnelles, de systèmes et de ressources, d'installations physiques, d'éthique de travail, d'aptitudes, etc., est presque aussi importante. Lorsque l'organisation bénéficiaire manque de ressources, que les institutions nationales sont faibles et que le contexte plus large est hostile ou handicapant, la rétention des capacités créées, qu'elles soient humaines ou non, est sérieusement compromise. Cela affecte négativement l'utilisation et les performances. Le tableau 1 combine l'utilisation et les performances dans un ensemble d'activités en aval, car les deux sont inexplicablement liées. L'utilisation efficace des capacités humaines créées est un long processus qui nécessite que les stagiaires apprennent, assimilent, adaptent, transfèrent et appliquent les connaissances acquises et nécessite que l'organisation soit solidaire et prête à tirer parti des compétences collectives des stagiaires. Il est possible que la capacité créée soit retenue sans être utilisée (tels que des employés aliénés, des systèmes d'organisation médiocres, une supervision ou une gestion, une technologie inconnue, des équipements en mauvais état, un environnement handicapant). La performance individuelle et organisationnelle a lieu lorsque la capacité créée est retenue et utilisée. Le dernier ensemble d'activités de renforcement des capacités en aval concerne le renouvellement, la mise à niveau et l'innovation (voir tableau 1). Des exemples d'activités innovantes en aval incluent le recyclage, le renouvellement, la mise à niveau, l'adaptation et la transformation des capacités créées.

Le tableau 1 montre que la plupart des résultats et de l'impact de l'ACBF se situent au premier rang des activités de la chaîne de valeur que sont la création de capacités et le plaidoyer. La documentation des résultats et de l'impact lié à la rétention et à l'utilisation est limitée, car certains projets soutenus par l'ACBF ne se concentrent pas sur les activités en aval une fois que le financement du projet est terminé. De plus, les organisations destinataires peuvent ne pas disposer d'un système de suivi adéquat pour fournir des données sur la rétention, l'utilisation et les performances. Le défi pour l'ACBF consiste à développer de nouvelles approches de renforcement des capacités qui fournissent des preuves des résultats et de l'impact pour toutes les activités de la chaîne de valeur présentées dans le tableau 1.

Rétention, utilisation, résultats et impact

Le tableau 2 résume les résultats de rétention et d'utilisation et l'impact d'une étude de suivi d'un programme régional de maîtrise en gestion des politiques économiques proposé par l'Université Makerere. L'étude porte sur sept générations au cours des années universitaires 1998-2005, en combinant des questionnaires en ligne et personnels avec 300 réponses utilisables. Malheureusement, il n'y avait pas de données de base. Sur les 300 personnes interrogées, 14% occupaient des postes de direction, 20% des services fournis, 20% des décideurs, 18% de la diffusion d'informations et 16% de la mise en œuvre de projets. Les 12% restants n'ont pas été identifiés. Nous ne savons pas quel type d'emploi occupaient les répondants avant de suivre la formation. Interrogés sur la promotion après l'obtention du diplôme, 24% ont déclaré avoir été promus trois fois, 42% deux fois et 34% une fois. Aucune donnée n'était disponible pour ceux qui n'ont pas été promus d'une cohorte à l'autre. Bien que l'échantillon comprenne des répondants ayant obtenu leur diplôme au cours d'années différentes, les données ne différencient pas le taux de promotion des différentes cohortes. En ce qui concerne l'exode des compétences, 54% des personnes interrogées ont déclaré être en permanence dans leur pays d'origine et 46% en permanence, travailler et résider en dehors de leur pays d'origine. Les données n'indiquent pas combien de personnes interrogées ont résidé de manière permanente en dehors du continent. La piètre conception et la communication des résultats de l'étude de suivi de l'Université de Makerere limitent la qualité des conclusions définitives.

Tableau 2 Résultats de rétention et d'utilisation et impact d'une étude de suivi d'un programme de maîtrise en gestion des politiques économiques à l'Université de Makerere

Mesure de rétention ou d'utilisation	Totalement d'accord	Partiellement d'accord	D'accord
Idées ou connaissances gagnées	36	32	32
A établi des contacts utiles	20	58	22
Force des partenariats académiques	42	16	42
Partenariats professionnels établis	34	24	42
Confiance accrue pour la performance au travail	20	58	22
Progression dans le même travail	32	20	48
Plus grande mobilité entre les emplois gagnée	44	32	24
Obtention d'un revenu plus élevé	16	60	24
Reconnaissance des compétences par l'employeur	32	14	52
Pertinence des compétences améliorées pour mon pays	36	44	20

Politique économique

Source: Makerere 2011.

Les répondants ont été invités à répondre sur dix points destinés à mesurer les aspects de rétention et d'utilisation sur une échelle de « totalement d'accord », « partiellement d'accord » et « d'accord ». (L'échelle ne laissait pas de place aux désaccords sur les 10 points.) Quarante-quatre pour cent des répondants étaient tout à fait d'accord pour dire que, grâce à la formation, ils ont gagné davantage de mobilité d'un emploi à l'autre (employabilité), mais seulement 16% d'entre eux ont déclaré avoir réalisé des revenus plus élevés grâce au programme de formation. Trente-six pour cent des répondants étaient tout à fait d'accord pour dire qu'ils avaient acquis des idées et des connaissances grâce au programme, et le même pourcentage d'entre eux était tout à fait d'accord pour dire que le programme de formation et les compétences qu'il améliorait étaient utiles à l'élaboration des politiques économiques dans le pays d'origine du stagiaire. Trente-deux pour cent ont déclaré que les compétences acquises au cours de la formation avaient été reconnues par l'employeur. L'étude n'a pas fourni beaucoup d'informations sur l'organisation qui emploie les répondants, notamment en ce qui concerne l'aide à la rétention ou à l'utilisation de la capacité. Bien que l'étude présente de sérieuses limites, elle est l'une des rares à fournir des données sur la rétention et l'utilisation bien après la fin des programmes de formation au renforcement des capacités. Davantage d'études de suivi sont nécessaires pour mieux comprendre les résultats et l'impact de la rétention et de l'utilisation de diverses stratégies et modalités de renforcement des capacités.

LEÇONS APPRISES

Cette section résume les leçons de l'expérience : ce qui a fonctionné ou non, les défis, les facteurs critiques de succès ou d'échec et les innovations. Ces leçons n'offrent pas de modèle pour ce qui a fonctionné, car il n'y en a pas. Elles reposent plutôt sur des preuves limitées tirées de la revue de la littérature. De plus, il y a différentes leçons à retenir pour la rétention et l'utilisation. La rétention consiste davantage à maintenir la capacité créée en place, tandis que l'utilisation concerne davantage le comportement, les performances et la réalisation des objectifs. L'encadré 3 fournit une liste provisoire de quelques-uns des enseignements de ce qui a fonctionné, issus d'une revue limitée de la littérature.

Ce qui a fonctionné

Pour ce qui est de la rétention, ce qui semble avoir fonctionné est la combinaison d'une planification minutieuse basée sur une analyse détaillée et pertinente des besoins en capacités ou en formation et d'un programme de formation intégré à portée régionale offert par des institutions collaboratrices relativement fortes, dotées d'un soutien et d'une gestion de programme de qualité (voir encadré 3). Le caractère et le traitement des stagiaires, la conception, la mise en œuvre et la pertinence du programme de formation pour l'organisation, ainsi que le leadership, la gestion et la débrouillardise de l'organisation bénéficiaire sont particulièrement importants. La propension des employés à rester est fortement déterminée par les conditions de travail existantes. Le rôle des services gouvernementaux peut être essentiel pour assurer le leadership, les conseils, les ressources et le soutien politique. Le soutien de la société au sens large est nécessaire, mais pas suffisant.

Les preuves disponibles suggèrent qu'il était difficile de tirer des leçons de ce qui fonctionnait pour l'utilisation du renforcement des capacités. Les études factuelles établissant un lien entre les interventions de renforcement des capacités et l'utilisation (et la performance) sont rares, de même que les leçons apprises. En ce qui concerne l'utilisation, ce qui semblait fonctionner était une combinaison de facteurs individuels, organisationnels et contextuels se renforçant mutuellement, centrés sur le pilotage de la performance organisationnelle et la réalisation des objectifs de développement (voir encadré 3). Attributs et traits individuels (tels que les connaissances appliquées, éthiques, le professionnalisme, la personnalité), systèmes et pratiques organisationnels (systèmes de gestion du rendement, incitations et conditions de travail, politiques de gestion des ressources humaines, force organisationnelle globale et ingéniosité), et environnement plus favorable (gouvernement soutien, infrastructure professionnelle et systèmes d'apprentissage) contribuent ensemble à une utilisation efficace et durable. Avoir une masse critique d'interventions de renforcement des capacités - une masse critique d'apprenants issus d'une masse critique d'organisations interconnectées dans la fonction publique et une masse critique d'interventions de renforcement des capacités - ce qui est à l'inverse de l'approche de la « chute dans le seau » améliore la chance d'utilisation, de performance et de réalisation des objectifs.

Ce qui n'a pas fonctionné

Ce qui semblait ne pas fonctionner est le contraire de ce qui a fonctionné. Par exemple, pour les résultats et l'impact (formation, utilisation et performance), les interventions de programme ou autres activités de renforcement des capacités de portée réduite, isolée, projetée, non liée à la fonction publique au sens large et mises en œuvre par des organisations autonomes faibles dans un environnement institutionnel faible n'ont pas contribué à la rétention, à l'utilisation ou à la performance. Les stagiaires aliénés, déconnectés des prestataires du programme de formation, de l'employeur et de l'infrastructure professionnelle, ne termineraient probablement pas le programme, ne resteraient pas chez le même employeur ou resteraient dans leur pays d'origine. Les ressources insuffisantes ou les organisations d'employeurs mal gérées opérant dans un contexte de faiblesse des institutions publiques, de direction publique ou politique, de direction et de supervision ne contribueraient pas à la rétention ou à l'utilisation. Les facteurs qui déterminent le succès ou l'échec de la rétention et de l'utilisation du renforcement des capacités se situent à tous les niveaux de l'écosystème du renforcement des capacités : individuel, de groupe, organisationnel, institutionnel et sociétal.

Encadré 3 Ce qui a fonctionné : résultats de rétention et d'utilisation, impact

Ce qui a fonctionné : rétention

- Analyse détaillée des besoins en capacités et diagnostic organisationnel (AERC).
- Interventions intégrées de renforcement des capacités (scientifiques formés aux États-Unis : Kupfer et al. 2004).
- Programme de formation basé sur la région (Programme de formation à la gestion dans le secteur de la fonction publique GIMPA).
- Collaboration entre les institutions créatrices de renforcement des capacités (programme collaboratif de doctorat de l'AERC).
- Institutions établies ne dépendant pas uniquement du financement des donateurs (GIMPA, Makerere).
- Écosystème de renforcement des capacités habilitant sur le plan professionnel (interventions de renforcement des capacités du secteur privé).
- Victoires rapides liées à des objectifs et des besoins de performance plus larges de la fonction publique (Rugumyambeto: programme de réforme de la fonction publique en Tanzanie).
- Stratégies et modalités de renforcement des capacités adaptées aux objectifs (AERC).
- Qualité de la gestion du programme de renforcement des capacités (ACBF).
- Engagement planifié des services gouvernementaux (crise de la fuite des cerveaux au Malawi).
- Organisation ou service public favorable et riche en ressources (Kenya et Soudan du Sud).
- Qualité globale des conditions de travail (plusieurs universités africaines).
- Renforcement des capacités à court terme pour des gains à court terme (soutien au renforcement des capacités d'urgence au Libéria) dans les pays touchés par la fragilité, les conflits ou la violence.

Ce qui a fonctionné : utilisation

- Interventions de renforcement des capacités liées aux besoins et aux objectifs de performance individuelle et organisationnelle.
- Système de gestion des performances en fonctionnement, pratique.
- Stagiaires connectés à des écosystèmes d'apprentissage par l'action.
- Masse critique des interventions et des participants en ce qui concerne le renforcement des capacités.
- Politiques et pratiques saines en matière de gestion des ressources humaines.
- Interventions de renforcement des capacités dans des organisations performantes.
- Sens des contributions des stagiaires : incitations valorisées, reconnues, récompensées, soutenues et alignées
- Attributs de stagiaires complémentaires.
- Connexion à la communauté professionnelle et aux réseaux de soutien (scientifiques formés aux États-Unis).
- Interventions de renforcement des capacités appliquées, applicables ou utilisables.
- Interventions de renforcement des capacités avec pouvoir de maintien intégré (AERC).
- Expériences partagées, apprentissage ou leçons

Source: ACBF, various evaluation reports

Innovations

L'encadré 4 énumère les stratégies et modalités considérées comme innovantes pour la rétention et l'utilisation :

Encadré 4 Innovations identifiées pour la rétention et l'utilisation des capacités

1. Sélection stratégique des stagiaires dans le pays.
2. Encadrement efficace des stagiaires dans le pays ou l'institution d'origine et dans le pays où la formation a lieu.
3. Réseautage professionnel continu et soutien - avant, pendant et après la formation formelle.
4. Stratégies pour la réinsertion et la réintégration des stagiaires dans le pays d'origine et le lieu de travail.
5. Former, informer et former les principales parties prenantes de l'organisation bénéficiaire ou du pays d'origine des stagiaires sur l'importance de l'intervention de renforcement des capacités, les participants et les autres bénéficiaires.
6. Participation active et stratégique de toutes les parties prenantes à toutes les activités de la chaîne de valeur.
7. Soutien continu pour l'équipement professionnel, le financement, l'accès aux ressources professionnelles et académiques.
8. Obligations contractuelles, familiales, sociales, morales, culturelles de retourner dans son pays d'origine.
9. Élaboration d'un programme régional de formation académique collaborative de haute qualité visant à maintenir les stagiaires et les diplômés en contact avec le continent ou la sous-région (AERC, GIMPA, Makerere).
10. Victoires rapides pour les réformes du service public visant à encourager l'adhésion (Programme de réforme du service public en Tanzanie).
11. Planification stratégique et mise en œuvre d'un programme intégré soutenu par les services gouvernementaux pour faire face à la crise de la diaspora nationale (Malawi).
12. Masse critique dans les fonctions de service public prioritaires de certains pays (par exemple, la gestion de la politique économique).
13. Utilisation du capital-risque par le secteur privé dépendant du financement des migrants de retour.
14. Interventions à court terme pour répondre aux besoins critiques en capacités (par exemple, appui au renforcement des capacités d'urgence du Libéria) dans les pays touchés par la fragilité, les conflits ou la violence.
15. Création et soutien de groupes de réflexion sur les politiques et de centres d'excellence pour faire avancer les travaux politiques fondés sur des preuves sur le continent (ACBF).

Source : ACBF, divers rapports d'évaluation

RECOMMANDATIONS

Sur la base de la discussion ci-dessus, les recommandations suivantes (et exemples) sont proposées à l'attention de toutes les parties prenantes clés de la communauté de renforcement des capacités en Afrique :

1. Reconfirmer l'importance cruciale des capacités et du renforcement des capacités pour le développement de l'Afrique. Pour certains pays (touchés par la fragilité, les conflits ou la violence), secteurs et services, envisager de déclarer une crise nationale de renforcement des capacités et de mettre en place des stratégies de maintien et d'utilisation des capacités (étude de cas au Malawi de la fuite des cerveaux chez le personnel médical).
2. Repenser les stratégies et les modalités actuelles de renforcement des capacités dans la perspective d'approches plus stratégiques, globales et systémiques prenant en compte toutes les activités de la chaîne de valeur du renforcement des capacités, en particulier les activités en aval axées sur les résultats et l'impact - rétention, utilisation, performance, innovation, etc., et objectifs de développement (exemples de programme de réforme de la fonction publique en Tanzanie).
3. Intégrer le renforcement des capacités dans les services gouvernementaux nationaux en vue de redoubler d'efforts pour renforcer (ou freiner tout affaiblissement) l'infrastructure publique institutionnelle et de gouvernance dans le secteur public (SIPA nationales, institutions régionales de renforcement des capacités telles que le Eastern and Southern African Management Institute).
4. Faciliter et soutenir la collaboration et les partenariats stratégiques entre les institutions établies pour entreprendre conjointement des initiatives de développement, de rétention et d'utilisation des capacités aux niveaux national, régional ou continental. De telles collaborations stratégiques pourraient inclure des SIPA, universités et collèges, groupes de réflexion, ministères de haut niveau des services publics, ONG, associations professionnelles, secteur privé et partenaires de développement.
5. Garantir un engagement actif et informé de toutes les principales parties prenantes dans toutes les activités de la chaîne de valeur du renforcement des capacités, en mettant l'accent sur la planification stratégique et la démonstration de la réalisation des résultats, de l'impact et des objectifs et résultats de développement.
6. Investir dans le suivi fondé sur des preuves des résultats et de l'impact des interventions de renforcement des capacités, en mettant l'accent sur la responsabilité démontrée, la transparence et la responsabilité en matière de rétention, d'utilisation, de performance, d'innovation et d'objectifs et de résultats de développement national.
7. En règle générale, rendre obligatoires des études de suivi bien planifiées pour toutes les interventions de renforcement des capacités et utiliser les résultats pour en savoir plus et documenter ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas, les meilleures pratiques et quels sont les facteurs ou les moteurs de réussite ou d'échec de la rétention, de l'utilisation et de la performance dans différents contextes de service public (la Faculté d'économie et de gestion de l'Université de Makerere est un bon exemple de l'institutionnalisation des études de suivi).
8. Démultiplier les interventions de renforcement des capacités ou, à tout le moins, utiliser des stratégies, des modalités ou des outils novateurs qui minimisent les pires effets du modèle opérationnel du projet. Expérimenter des approches plus ciblées, groupées, sectorielles et modulaires dans et entre les pays ou sous-régions (exemple du projet de développement du commerce du Marché commun de l'Afrique orientale et australe).
9. Investir dans les technologies éducatives numériques, multimédias et électroniques d'apprentissage en ligne afin de mettre en place des interventions de renforcement des capacités innovantes et dispersées ; surveiller et suivre les résultats en matière de rétention, d'utilisation et de performance (collaborer avec des opérateurs du secteur privé).

10. Faciliter et soutenir une étude visant à examiner la possibilité d'établir une stratégie et un fonds de mobilisation des ressources pour le renforcement des capacités en Afrique à l'échelle continentale afin de remédier aux déséquilibres existant entre la demande d'interventions de renforcement des capacités et les ressources disponibles.
11. Appliquer la rigueur scientifique à la planification, à la conception et à la mise en œuvre des interventions de renforcement des capacités. Les exemples incluent l'analyse complète des besoins en capacités et le diagnostic organisationnel obligatoires, la collecte systématique de données de base et l'application de conceptions et de mises en œuvre de contrôles expérimentaux ou quasi expérimentaux. D'autres interventions de développement telles que le revenu de base universel, l'éducation de la petite enfance et la santé maternelle et infantile utilisent déjà certains aspects d'essais ou de groupes d'essais contrôlés randomisés.
12. Recueillir plus de preuves sur la rétention, l'utilisation et les performances. Entreprendre une étude exhaustive sur la rétention et l'utilisation des capacités en Afrique et organiser un groupe d'experts ou un atelier pour examiner les preuves et formuler des recommandations de politique générale fondées sur des preuves recueillies sur le terrain.

IMPLICATIONS POLITIQUES

Les recommandations ci-dessus ont des implications politiques pour toutes les principales parties prenantes : gouvernements africains, ACBF, Banque mondiale, autres donateurs multilatéraux et bilatéraux, et autres amis du renforcement des capacités en Afrique.

Pour les gouvernements africains, les questions de capacité et de renforcement des capacités doivent être ramenées en haut de l'agenda politique national. Pour les pays où les preuves indiquent une stagnation ou une diminution des capacités institutionnelles et de gouvernance, dans les pays touchés par la fragilité, les conflits ou la violence, il peut être nécessaire de déclarer une crise de capacité nationale, comme le Malawi l'a fait. Sans capacité, il ne peut y avoir de développement, mais si la capacité créée n'est pas retenue ni utilisée efficacement, la prestation de services, les objectifs de développement et les résultats souhaités ne peuvent être atteints. Il est prouvé que lorsque les gouvernements se concentrent sur un problème de développement critique (comme le VIH/sida, Ebola, la pauvreté et la sécurité nationale), des progrès peuvent être accomplis. Le moment est peut-être venu de revoir les enseignements tirés et les pratiques optimales d'approches plus systématiques du développement, telles que les approches sectorielles, afin de tirer des enseignements utiles pour la mise au point de nouvelles approches en matière de rétention et d'utilisation des capacités. Pour les pays à faible capacité, la crise et le défi des capacités nationales ne méritent pas moins d'attention de la part des politiques et des programmes. D'autres développements, tels que la croissance de l'économie numérique, présentent des opportunités nouvelles et potentiellement bénéfiques, ainsi que des défis pour les interventions innovantes de renforcement des capacités, l'apprentissage en ligne, le suivi et le suivi, la rétention, l'utilisation et la gestion des performances dans la fonction publique. Les enseignements tirés des récents développements en matière de technologie mobile et de finance inclusive (tels que M-PESA, FinTech) fournissent à l'ACBF et à d'autres partenaires du renforcement des capacités des approches innovantes en matière de rétention et d'utilisation des capacités. Par exemple, en utilisant leur téléphone portable, les citoyens peuvent signaler le comportement et les performances des fonctionnaires (tels que les agents de police de la circulation), les agriculteurs et les patients peuvent entrer en contact avec les agents de vulgarisation et les prestataires de soins de santé, et les étudiants peuvent faire rapport sur la présence et les performances des enseignants en temps réel. Les résultats peuvent être utilisés dans le cadre d'un système de gestion des performances global. La technologie GPS et les drones offrent des possibilités d'amélioration de la rétention, de l'utilisation et des performances de la capacité, en particulier dans les zones rurales et dispersées. Depuis les années 1990, l'ACBF a presque à elle seule porté le flambeau du renforcement des capacités à l'ensemble des régions africaines. En janvier 2017, pour ses réalisations et ses attentes, l'ACBF a été honorée et a reçu le statut d'institution spécialisée de l'Union africaine (UA) sur le renforcement des capacités. En tant qu'institution spécialisée,

elle est chargée de renforcer les capacités des États membres africains, des communautés économiques régionales et des institutions et organes de l'UA. Elle doit également coordonner des stratégies, des approches, des mécanismes et des programmes de collaboration pour améliorer l'efficacité et l'efficience de la prestation de services par l'Afrique aux citoyens. La reconnaissance va de pair avec la responsabilité, mais au niveau de financement actuel, les demandes de renforcement des capacités sur le continent dépassent de loin les ressources disponibles. D'autres problèmes liés aux individus, aux institutions et systèmes publics ainsi qu'à la société en général nécessitent également une attention urgente.

Pour la Banque mondiale et les autres partenaires de développement, le message stratégique est clair : parler d'une stratégie de sortie est prématuré. Les données factuelles indiquent que les capacités et les déficits en capacités constituent l'un des principaux facteurs contribuant aux risques pour les projets financés. De même, les recommandations relatives aux changements dans la manière dont les donateurs envisagent le renforcement des capacités en Afrique et à la nécessité d'adopter des approches plus scientifiques et plus rigoureuses n'ont pas été prises en compte. Les institutions de renforcement des capacités telles que les SIPA nationaux doivent renforcer leurs propres capacités institutionnelles. De nombreux pays sont encore confrontés à des pénuries de compétences critiques dans des secteurs émergents critiques et des thèmes transversaux (tels que l'énergie, la sécurité et le changement climatique). Pour les autres donateurs multilatéraux et bilatéraux, les implications politiques pour les recommandations ci-dessus ne sont pas moins convaincantes.

Il serait peut-être temps que le groupe des gouverneurs africains du groupe de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international ainsi que d'autres parties prenantes essentielles (ONG, secteur privé, groupes de réflexion, fondations et autres) se réunisse pour discuter de la question cruciale du renforcement des capacités, de sa rétention et de son utilisation en Afrique.

RÉFÉRENCES

Remarque : les références non citées dans le texte, mais répertoriées ici, sont marquées d'un astérisque (*). Celles-ci sont incluses pour renforcer l'étude spéciale en fournissant aux lecteurs des sources supplémentaires publiées et non publiées.

- ACBF (African Capacity Building Foundation). 2004. "Capacity building in post-conflict countries in Africa: A summary of lessons of experience from Mozambique, Rwanda, Sierra Leone & Uganda." Occasional Paper 3, Harare, Zimbabwe.
- . 2011. "The Independent Evaluation of ACBF-Supported Training Programs (1991–2011)." Harare, Zimbabwe.
- . 2013. "Evaluation of ACBF supported policy centers and think tanks in Sub-Saharan Africa. Final Report (Unabridged)." Harare, Zimbabwe.
- . 2013. "Midterm review (MTR) of the collaborative doctorate programme in economics for Sub-Saharan Africa phase 11 (AERC) (ACBF Grant No. 226 (Final Report, Aloys Ayako, Consultant)." Harare, Zimbabwe. *
- . 2015. "Evaluation of ACBF's Flagship Report, Africa Capacity Report." Harare, Zimbabwe.
- . 2016. African Union Agenda 2063: Capacity Requirements for the New African Vision: Agenda 2063—"The Africa We Want." Harare, Zimbabwe: African Capacity Building Foundation.
- . 2018. "Brain Drain in Africa: The Case of Tackling Capacity Issues in Malawi's Medical Migration." Harare, Zimbabwe.
- . n.d. "Final evaluation report of the Rwanda Private Sector Foundation (PSF) capacity building project (2008–2012). Harare, Zimbabwe.
- AWDF (African Women's Development Fund). n.d. "The AWDF-ACBF Phase 1 Project September 2006–December 2011 end of project report." Harare, Zimbabwe.
- Alexander, D., and J. Powell. 2018. "Retail clinical talent through high-performing teams." Medical Economics. Available at: <http://www.medicaleconomics.com/medical-economics-blog/tips-retain-clinical-talent-through-high-performance-teams>.*
- Ayako, A. B. 2015. "End of project evaluation (EPE) of the African Research and Resource Forum (ARRF)." ACBF Grant No. 213. March 12, 2015, Nairobi, Kenya.
- Buchan, J., and J. Sochalski. 2004. "Migration of nurses: Trends and policies." Bulletin of the World Health Organization 82 (8): 559–636. *
- Cardy, R. L., and M. L. Lengnick-Hall. (2011). "Will they stay or will they go? Exploring a customer-oriented approach to retention." Journal of Business and Psychology 26 (2): 213–217. *
- Cowie, W. 2008. "Secretariat Authorized Funding Window (SAFEWIND) Evaluation Report (2002–2007)." Harare, Zimbabwe: ACBF. *
- Chilima, S. K. 2016. "The role of information communication and technology (ICT) in Africa's sustainable and inclusive development: Understanding the capacity challenges." Harare, Zimbabwe: ACBF. *
- d'Almeida, A. C. 2013. "The Retention of highly skilled returnees in Mozambique: An Institutional approach." Occasional Paper 20, ACBF, Harare, Zimbabwe. *
- Dechawatanapaisal, D. 2018. "Employee retention: The effects of internal branding and brand attitudes in sales organizations." Personnel Review 47 (3): 675–693. *
- GIMPA (Ghana Institute of Management and Public Administration). n.d. "Project completion report for the Public

- Service Sector Management Training Program at GIMPA (PSMTP/GIMPA, 2005–2011).” Harare, Zimbabwe: ACBF.
- Griffin R.W., and G. Moorhead. 2012. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Mason, OH: Cengage. *
- Kiggundu, M. N. 1989. “Human Resource Development and Utilization.” Chapter 5 in *Managing Organizations in Developing Countries: An Operational; and Strategic Approach*. Oakwood, CT: Kumerian Press. *
- . 1990. “Critical issues for the effective performance of overseas short-term consultants.” *Consultation* 9 (1): 12–15. *
- . 2016. “Alternative service delivery in Africa: The case for international regional organizations.” *Africa’s Public Service Delivery & Performance Review Journal* 4 (2): 283–311. *
- Kiggundu, M. N., and B. Oni. 2004. “A Study of Africa’s Labour Market Skills Retention and Utilization: An Analysis of the Market for Skilled African Development Professionals: Towards Strategies and Instruments for Skills Utilization in Sub-Saharan Africa.
- Kupfer, L., K. Hofman, R. Jarawan, J. McDermott, and K. Bridbord. 2004. “Strategies to Discourage Brain Drain. Round Table: Migration and Health Workers.” *Bulletin of the World Health Organization* 82 (8): 616–623.
- De Waal, A. 2007. “The characteristics of high-performing organizations.” *Business Strategy Series* 18 (3): 179–185. *
- Goldstein, I. L. 1986. *Training in Organizations: Needs Assessment, Development and Evaluation*. Monterey, CA: Brooks/Cole. *
- George, C. 2015. “Retaining professional employee workers: What makes them stay?” *Employee Relations* 37 (1): 102–121. *
- Gulati, R., and D. Kletter. 2005. “Shrinking core, expanding periphery: The relational architecture of high-performing organizations.” *California Management Review* 47 (3): 77–104. *
- Hailu, A., D. H. Mariam, D. Fekade, M. Derbew, and A. Mekasha. 2013. “Turn-over rate of academic faculty at the College of Health Sciences, Addis Ababa: A 20-year Analysis (1991–2011).” *Human Resources for Health* 11 (1): 1–6. *
- Julnes, P. D., and M. Holzer. 2001. “Promoting the utilization of performance measures in public organizations: An empirical study of factors affecting adoption and implementation.” *Public Administration Review* 61 (December): 693–708. *
- Mahdi, M. O. S., and P. Dawson. 2007. “The introduction of technology in the commercial banking sector of developing countries: Voices from Sudan.” *Information Technology and People* 20 (2): 184–204. *
- Makerere University Faculty of Economics and Management. 2011. “Master of Arts in Economic Policy Management Tracer Study 111 (1998–2008/9).” Kampala, Uganda.
- Masanjala, W. 2017. “Strategic Paper on brain drain in Africa: Tackling the capacity issues using the case of Malawi.” Harare, Zimbabwe: ACBF. *
- Mitchell T. R., B. C. Holtom, T. W. Lee, C. J. Sablinski, and M. Erez. 2001. “Why people stay: Using organizational embeddedness to predict voluntary turnover.” *Academy of Management Journal* 44 (6): 1102–1121. *
- Morgan, P., T. Land, and H. Baser. 2005. “Study on capacity, change and performance: Interim report.” Discussion Paper No. 59A, European Centre for Development Policy Management, Maastricht. *
- Nelson, R. E., and K. M. Mathews. 1991. “Network characteristics of high-performing organizations.” *International Journal of Business Communication* 28 (4): 367–386. *
- Lawler, E. E. 2005. “Creating high-performing organizations.” *Asia Pacific Journal of Human Resources* 43 (1): 10–17. *
- Ofosu-Amaah, W. P. 2011. “The African Capacity Building Foundation: Rising to the Challenge of Capacity through a Unique and Innovative Framework.” ACBF Development Memoirs Series DMS/007/201, Harare, Zimbabwe. *

- Rodgers, P. R., and C. E. Bamford. 2002. "Information planning process and strategic orientation: The importance of fit in high-performing organizations." *Journal of Business Research* 55 (3): 205–215. *
- Rugumyamheto, J. A. 2004. "Innovative approaches to reforming public services in Tanzania." *Public Administration and Development* 24 (5): 437–446.
- Sako, S. 2002. "The African brain drain: A reflection." *The African Issues* 30 (1): 25–30. *
- Senbet, L. 2015. "The collaborative PhD programme phase 11 project (CPP 11) Grant Agreement No.226 project (operation period Feb 2009–Sept 2014): Project Completion Report." Nairobi, Kenya and Harare, Zimbabwe: African Economic Research Consortium (AERC) and ACBF. *
- Theron, M., N. Barkhuizen, and Y. du Plessie. 2014. "Managing the academic talent void: Investigating factors in academic turnover and retention in South Africa." *South Africa Journal of Industrial Psychology* 40 (1): 3–14. *
- World Bank. 2010. *Financing Higher Education in Africa*. Washington, DC.
- . 2016. "Strengthening public service in the context of fragility: What works for strengthening public service training in post-conflict environments: A review of four public sector training institutions in Africa (Liberia, Rwanda, Uganda)." Report ACS 17796, Washington, DC, World Bank.
- . 2017. *What's Next for Capacity Building in Africa?* Washington, DC.
- . 2005. *World Bank Support for Capacity Building in Africa*. The Independent Evaluation Group (formerly the Operations Evaluation Department). Washington, DC. World Bank. *

ANNEXES



ANNEXE 1 : LISTE DES RAPPORTS D'ÉVALUATION DE L'ACBF EXAMINÉS

- ACBF. 2011. Évaluation finale du projet sur le genre et l'autonomisation des femmes (ZWRCN).
- ACBF. 2011. Évaluation de fin de projet. Renforcement de la gouvernance d'entreprise du secteur privé au Kenya (PSCGT II).
- ACBF. 2011. Évaluation indépendante des programmes de formation soutenus par l'ACBF.
- ACBF. 2011. Évaluation de fin de projet du renforcement institutionnel et du renforcement des capacités du projet de Forum parlementaire de la Communauté d'Afrique australe.
- ACBF. 2012. Évaluation du Plan stratégique à moyen terme II (SMTP II) de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF).
- ACBF. 2013. Évaluation de fin de projet. Soutien de l'ACBF aux programmes multisectoriels de renforcement des capacités au Rwanda.
- ACBF. 2013. Rapport d'évaluation final du projet de renforcement des capacités de la fédération du secteur privé rwandais (2008-2012).
- ACBF. 2013. End of project evaluation of the Projet de renforcement des capacités en conception et analyse des politiques de développement (CAPOD).. ACBF. 2013. Évaluation finale du projet de renforcement des capacités en conception et d'analyse des politiques de développement (CAPOD).
- ACBF. 2014. Rapport sur les capacités en Afrique ACR 2014.
- ACBF. 2014. Évaluation des centres de décision et des groupes de réflexion soutenus par l'ACBF en Afrique subsaharienne.
- ACBF. 2015. Évaluation finale du projet du Forum pour la recherche et les ressources en Afrique (ARRF).
- ACBF. 2015. Évaluation de la publication phare de l'ACBF, Africa Capacity Report (ACR).
- ACBF. n.d. Réalisations et impacts des interventions de renforcement des capacités de l'ACBF (1991-2015).
- ACBF. n.d. Rapport d'évaluation du guichet financement approuvé par le Secrétariat (SAFEWIND).
- ACBF. n.d. Évaluation finale du projet commercial du COMESA - Renforcement des capacités de développement de la politique commerciale au sein du COMESA.
- ACBF. 2016. Examen à mi-parcours (EMP) de l'ACBF.

ANNEXE 2 : EXEMPLE D'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE POUR L'ÉVALUATION DE PROJETS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Dimensions d'évaluation clés	Questions d'évaluation	Approche d'évaluation	Outils	Sortie
Pertinence	Quelle est la pertinence du soutien de l'ACBF aux groupes de réflexion et aux centres de décision ?	Analyse comparative des activités avec les besoins et demandes des parties prenantes concernées	Entretiens semi-structurés Recherche documentaire et examen de documents Enquêtes	Identification des caractéristiques du programme qui sont pertinentes et de celles qui ne le sont plus recommandations pour les nouveaux objectifs du programme
Efficacité	Que pourrait-on faire pour assurer une utilisation plus efficace des ressources dans le contexte actuel ?	Analyse des taux de combustion du programme et des dépenses; analyse des partenariats et de l'écosystème d'impact des politiques; analyse des systèmes financiers et de gestion de programme	Entretiens semi-structurés recherche documentaire et examen de documents Enquêtes	Évaluation des ressources du programme et recommandations
Efficacité et impact	Quel a été l'impact sur le renforcement des capacités des centres de politiques et des groupes de réflexion et sur l'influence des politiques? Forces et faiblesses ?	Comprendre l'impact du soutien de l'ACBF aux centres de décision et aux groupes de réflexion et mettre en évidence des exemples d'impact sur l'environnement politique	Entretiens semi-structurés	Évaluation de l'impact programmatique de l'ACBF
Viabilité	Le soutien de l'ACBF fournit-il une approche durable à court, moyen et long terme ?	Évaluation de l'approche de financement	Entretiens semi-structurés recherche documentaire et examen de documents Enquêtes	Analyse qualitative sur la viabilité du programme à ce jour et recommandations pour les initiatives futures

Source: ACBF 2014b.

ANNEXE 3 : PORTÉE DU SOUTIEN AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS RECHERCHÉ AUPRÈS DE L'ACBF - RÉSULTATS ET RÉALISATIONS OBTENUS

Institution ou program	Portée de l'appui au renforcement des capacités recherché par l'ACBF	Résultats obtenus	Résultats et impacts identifiés
STPC	Renforcer les capacités institutionnelles en matière de réflexion stratégique, de planification et de gestion, négociations internationales et coordination des politiques pour les décideurs et le secteur privé, prévisions et planification stratégique, analyse et gestion macroéconomiques, évaluation du développement des marchés financiers et du secteur privé, et évaluation de la mondialisation et de l'intégration régionale, analyse de projets, développement institutionnel et coordination des réformes	Formation aux indicateurs de compétitivité industrielle et commerciale pour 13 bénéficiaires, formation d'indicateurs de compétitivité et d'analyse de la chaîne de valeur pour 16 bénéficiaires, cours de deux semaines sur le modèle macroéconomique dynamique T21, destiné au technicien de suivi et d'évaluation, cours sur les procédures administratives, comptables et financières de l'ACBF, projet avancé Excel II et MS pour le personnel CPE financé par des fonds CPE, suivi et évaluation du personnel du CPE	La formation a aidé le personnel du CPE à rédiger le document de stratégie pour la croissance et la réduction de la pauvreté de la IIIe pour 2012-2016
CAPEC	Formation des cadres de la CAPEC, du secteur privé et de la société civile sur 6 thèmes : gestion de la dette publique, préparation du projet, programme d'investissement public (PIP), programmation financière, techniques de rédaction de notes de synthèse, suivi des dépenses publiques, exécution du budget	224 cadres, dont 192 hommes (86%) et 32 femmes (14%), ont participé aux différents séminaires organisés entre 2002 et 2005.	Le personnel a effectué un diagnostic efficace et opportun des problèmes économiques, le CAPEC a signé un accord d'assistance technique avec le ministère de l'Économie et des Finances, le CAPEC a apporté son soutien à l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de la politique d'intégration régionale au sein de l'UEMOA et de la CEDEAO.

Institution ou program	Portée de l'appui au renforcement des capacités recherché par l'ACBF	Résultats obtenus	Résultats et impacts identifiés
HESPI	Aider à créer et à renforcer des capacités institutionnelles et des processus efficaces de formulation de politiques socio-économiques	Le personnel de HESPI a participé et présenté les résultats de la recherche à des ateliers et conférences internationaux et nationaux, notamment : techniques de présentation (Accra), mesure de l'inégalité (Khartoum), modèle d'analyse des compromis pour l'évaluation de l'impact multidimensionnel (Dar es-Salaam) (mise en œuvre à 50%). La formation des fonctionnaires (208 au total) portait sur la comptabilité et l'informatique, la formation des auditeurs, la reconstruction d'un État viable en Somalie, le leadership et la bonne gouvernance, la formation des responsables du GFT en Somalie, formation des parlementaires du Sud-Soudan et de la Somalie et séminaire à l'intention des membres du comité des finances et de la planification de la Somalie sur la législation fiscale	Les auditeurs ont acquis de nouvelles compétences en matière d'étapes juridiques et administratives pour la mise en place d'une institution d'audit fonctionnelle dans une situation d'après conflit. Autres compétences et connaissances en matière d'approches et de méthodologies de gestion du cycle d'audit, méthodes d'établissement et de mise en œuvre du Manuel d'audit réglementaire (MAR), rapports et relations de travail avec le parlement. Les services du Gouvernement fédéral de transition somalien ont reçu un appui concret en matière de budget et de planification budgétaire. Soutien aux services du Gouvernement fédéral somalien dans l'élaboration de trois budgets réussis, contribuant ainsi à l'amélioration de l'intégrité financière du pays et à la promulgation de la loi sur la gestion des finances publiques
EEA/EEPRI	Renforcer la capacité de recherche et d'analyse des politiques de l'EEE et EEPRI afin de faciliter la recherche sur les politiques à l'appui du renforcement des réformes de politique économique, renforcer l'Institut pour lui permettre de développer des bases de données pertinentes pour la recherche et l'analyse des politiques, ainsi que de publier et de diffuser les résultats de la recherche, dispenser une formation à court terme aux fonctionnaires du secteur public sur l'analyse des politiques de développement et la gestion économique	10 formations à court terme (398 participants), 2 conférences publiques et 23 participants au programme de stages pour diplômés (de l'Université d'Utrecht aux Pays-Bas, d'autres étudiants de France, d'Italie et des États-Unis autres que l'Éthiopie), 63 ateliers de formation du personnel et conseils professionnels à 12 reprises	Sensibilisation et connaissance accrues des parties prenantes sur les questions politiques émergentes

Institution ou program	Portée de l'appui au renforcement des capacités recherché par l'ACBF	Résultats obtenus	Résultats et impacts identifiés
EDRI	Soutenir l'EDRI dans le développement de ses propres capacités de recherche et de gestion, soutien à 10 formations de niveau doctoral, 4 formations de maîtrise pour le personnel de l'EDRI, 10 formations externes à court terme et 160 formations internes pour le personnel des MDA économiques concernés, y compris la Banque nationale d'Éthiopie, le ministère des Finances et de la Planification économique et l'Autorité centrale de la statistique	14 candidats au doctorat, 11 à la maîtrise et 25 candidats à la licence et au diplôme d'enseignement supérieur en cours de formation ou ayant achevé leur formation et 387 participants à des formations de courte durée, renforcement des capacités en matière de matrice de comptabilité sociale et de modélisation macroéconomique	Bien que le renforcement des capacités de l'EDRI ait contribué à accroître les résultats de la recherche. Les activités de recherche et de formation de l'EDRI ont été efficaces et pertinentes, notamment le personnel de soutien de l'EDRI, de la Banque nationale d'Éthiopie, du ministère des Finances et du Développement économique, de l'Agence de statistique, du ministère de l'Agriculture et du ministère de l'Industrie, dans le cadre de programmes de maîtrise et de doctorat. Le personnel est retourné au travail après avoir terminé ses programmes. Le modèle SAM et macroéconomique de l'Institut a eu une incidence sur le programme d'études de l'AAU, l'université enseigne maintenant la modélisation SAM/CGE.

Institution ou program	Portée de l'appui au renforcement des capacités recherché par l'ACBF	Résultats obtenus	Résultats et impacts identifiés
IDEG	i. Renforcer les mécanismes et les capacités d'interface des acteurs étatiques et non étatiques afin de faire progresser le processus actuel et simultané de gouvernance démocratique, de réduction de la pauvreté, de croissance accélérée et de développement durable au Ghana ; ii. Augmenter la capacité institutionnelle de l'IDEG pour lui permettre de continuer à défendre une interface durable entre les acteurs étatiques et non étatiques.	Parmi les 13 ateliers de formation réunissant 1396 participants, citons l'éducation, la formation des éducateurs médiatiques et civiques et les observateurs d'élections dans le cadre du projet sur les élections, la formation sur la délibération publique et le processus budgétaire des districts, les dépenses publiques et la petite agriculture, sur le suivi et l'évaluation participatifs, sur les protocoles de l'UA aux médias, sur la recherche - action, sur la littératie économique, sur l'inscription biométrique des électeurs, deux forums nationaux réunissant 90 participants et trois dialogues de consultation réunissant 312 participants sur l'éducation de qualité et la révision de la constitution nationale. 150 volontaires formés à la police citoyenne, des ateliers de formation sur les impôts et l'emploi dans les 18 districts pour les groupes de femmes et les fonctionnaires locaux sont en cours	Les projets de renforcement des capacités ont effectivement contribué à renforcer les capacités nécessaires des personnes et des institutions. Les forums de discussion gouvernementaux ont mobilisé les citoyens autour des problèmes de la communauté, les ont responsabilisés et facilité plusieurs engagements et dialogues prolongés entre les décideurs et la société civile. Les membres ayant acquis les connaissances et les compétences acquises (GIFNet), qui participent à 26 assemblées de district sur 168 au Ghana, jouent un rôle actif dans la structure des services gouvernementaux locale. La demande de ses services par les services gouvernementaux, les partenaires de développement, les ministères et organismes ministériels et les autres bénéficiaires du projet a augmenté.
CEPA	Offrir des cours sur mesure à de hauts fonctionnaires	Formation sur le thème : « De l'économie du cacao à l'économie du pétrole », à laquelle 116 personnes ont participé, dont 10 des services gouvernementaux. Formation sur la gestion de l'économie pétrolière émergente, avec 80 participants, dont 5 des services gouvernementaux. Ghana Economic Review and Outlook 2009-2015, où 92 personnes ont été formées, dont 15 des services gouvernementaux	Le renforcement de la formation à la recherche et la diffusion de l'information ont eu une contribution positive dans le renforcement des capacités pertinentes en analyse, formation et débats sur les politiques économiques.

Institution ou program	Portée de l'appui au renforcement des capacités recherché par l'ACBF	Résultats obtenus	Résultats et impacts identifiés
KIPPRA	Renforcer les capacités humaines par le recrutement, la formation et le développement du personnel professionnel, formation à court terme dans le pays et à l'extérieur pour développer et renforcer les capacités de recherche et d'analyse des politiques du personnel du KIPPRA et des ministères techniques, détachement auprès du KIPPRA du personnel professionnel des ministères techniques pour améliorer les compétences en matière d'analyse des politiques, renforcer la capacité des parties prenantes dans les processus publics, renforcer la viabilité des programmes de renforcement des capacités	Le personnel a suivi des cours sur « les coûts et les avantages de la réglementation » en Allemagne et un atelier sur la privatisation aux États-Unis. Les professionnels de la macro-division ont suivi des cours sur la modélisation économétrique et les méthodes de recherche. Au moment de l'examen à mi-parcours de novembre 2001, le KIPPRA a fait savoir que 16 personnes avaient été détachées auprès du KIPPRA à des fins de renforcement des capacités, 826 fonctionnaires de différents ministères techniques formés, en juillet 2014, 51 jeunes professionnels du programme, selon l'étude de suivi du KIPPRA YP (2012), deux chercheurs ont terminé leur doctorat avec 10 autres membres du personnel qui poursuivaient leurs études dans diverses universités au Kenya et en Afrique du Sud sous le parrainage du KIPPRA et du CREA. Le KIPPRA a aidé le personnel concerné à suivre des cours de formation continue, y compris la communication administrée à tout le personnel de recherche et le leadership stratégique à la direction. La formation à court terme a été donnée au personnel professionnel.	Amélioration des compétences en matière de recherche et d'analyse, de connaissances analytiques, de rédaction de rapports, d'innovation et de réseautage. Les compétences ont permis de mieux comprendre les politiques gouvernementales et le processus des politiques publiques. Personnel détaché des départements clients du KIPPRA (divers ministères et agences). La collaboration en matière de formation avec l'Institut d'études sociales des Pays-Bas a permis d'aider à la construction du modèle macro KIPPRA-Treasury. L'Institut a renforcé la capacité des ministères en analyse des politiques publiques et il a été prouvé que les organismes publics et les gouvernements de pays demandent un soutien ou une formation en matière de renforcement des capacités. Le programme pour jeunes professionnels de l'Institut est toujours populaire et très demandé. L'enquête de suivi des jeunes professionnels du KIPPRA 2003–2011 indique que le programme est pertinent et valable, ce qui permet aux jeunes professionnels d'être plus productifs sur leur lieu de travail.

Institution ou program	Portée de l'appui au renforcement des capacités recherché par l'ACBF	Résultats obtenus	Résultats et impacts identifiés
CCG	Développer des modules de formation, des manuels, des cours, du matériel, des études de cas, des codes de bonnes pratiques spécifiques à chaque secteur et des codes génériques, concevoir des programmes de formation et d'éducation sur mesure, collaborer avec des établissements d'enseignement supérieur, des universités et des organismes professionnels	866 directeurs formés, 1382 ont suivi une formation d'initiation, 18 une formation de formateurs et 43 ont participé à un atelier pour les présidents. En matière d'éducation, la GCC et l'Université KCA ont créé un diplôme exécutif de six mois en gouvernance d'entreprise.	Les conseils qui ont reçu une formation de la GCC ont été formés à l'élaboration de plans stratégiques, à la constitution de comités, à l'élaboration de plans de travail, de manuels et d'évaluations du conseil, contrats de performance, évaluation et examen des rapports trimestriels. Le Centre a connu une demande accrue de formation, révélant un intérêt du secteur privé et des OSC pour de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise
AERC	Mettre en œuvre le programme collaboratif de maîtrise (PCM), renforcement des capacités individuelles et institutionnelles d'enseignement et de recherche, continuer à rechercher l'innovation dans la formation doctorale afin de former des titulaires d'un doctorat en économie reconnus sur le plan international, mais pertinents du point de vue contextuel, et élargir le bassin d'économistes professionnels à un taux rentable, renforçant ainsi la viabilité	140 étudiants inscrits, 16 parrainés par le secteur privé, 23 par les services gouvernementaux du Kenya et 63 cofinancés par l'ACBF, le reste étant financé par d'autres sources. Depuis 2009, 12 étudiants ont été retirés du programme après avoir échoué aux cours, tandis qu'un étudiant était décédé.	Le PCD II a été très efficace dans la réalisation de ses objectifs, y compris l'inscription de 63 étudiants et la mise en place de cours de base conçus conjointement par les DAU hôtes et de cours optionnels à la MCCE.

Institution ou program	Portée de l'appui au renforcement des capacités recherché par l'ACBF	Résultats obtenus	Résultats et impacts identifiés
IPAR- RWANDA	(i) Renforcer les capacités humaines et institutionnelles de l'IPAR pour la conduite d'études de recherche pertinentes pour éclairer les processus de prise de décision au Rwanda ; (ii) Améliorer les capacités des acteurs étatiques et non étatiques impliqués dans l'analyse et la gestion des politiques au Rwanda. Pour ce faire, il convient de : renforcer les capacités de recherche, renforcer les capacités de dialogue politique, et renforcer les capacités humaines.	500 jours-personnes formés dans des formations de courte durée, 414 jours-personnes pour le personnel de recherche et de soutien formé, 300 jours-personnes aux membres du Réseau de recherche sur les politiques économiques (EPRN) pour l'analyse et la recherche en matière de politiques. Le projet renforce également le réseau de recherche sur les politiques économiques (EPRN), qui compte 140 membres actifs	La formation a contribué à améliorer les capacités des acteurs étatiques et non étatiques impliqués dans l'analyse et la gestion des politiques. Grâce à l'encadrement de jeunes chercheurs, des travaux de recherche ont été publiés dans des revues de recherche régionales et internationales. Les interventions menées dans le cadre du projet ont contribué à accroître la visibilité de l'IPAR et à renforcer sa capacité à générer ses propres ressources. La demande de services IPAR parmi les acteurs étatiques et non étatiques au Rwanda a augmenté

Institution ou program	Portée de l'appui au renforcement des capacités recherché par l'ACBF	Résultats obtenus	Résultats et impacts identifiés
CEPOD	Consolider les programmes de recherche, de formation et de diffusion sur les problèmes économiques essentiels	61 formations ont été organisées, dont 3543 en novembre 2006. Une formation a été dispensée à divers acteurs sur divers sujets, notamment la politique monétaire, le cadre de dépenses à moyen terme, l'évaluation de projets, le MBA et la finance, l'informatique et les nouvelles technologies de l'information et de la communication. statistiques, télédétection et planification urbaine et rurale. Formations menées sur la régulation des infrastructures (en partenariat avec l'Institut de la Banque mondiale (WBI)), économie publique avancée, sur la valorisation des actifs et les modèles financiers de la régulation eau et électricité, sur les techniques de négociation appliquées aux contrats de partenariat public/privé (PPP), PPP dans le secteur des installations de transport - instruments et pratiques de régulation, réglementation dans le secteur de l'eau et comptabilité pour les régulateurs. séminaire sur le thème « Les associations de consommateurs face aux réformes et réglementations liées aux secteurs des infrastructures »	Les performances de la composante « formation et séminaires et conférences » du projet ont été satisfaisantes. Les destinataires étaient généralement satisfaits du contenu et de la qualité des cours donnés dans la formation.

Institution ou program	Portée de l'appui au renforcement des capacités recherché par l'ACBF	Résultats obtenus	Résultats et impacts identifiés
FANRPAN	Renforcer la capacité humaine et institutionnelle du secrétariat du FANRPAN à coordonner le développement des politiques FANR en ESA, et renforcer les capacités du nœud (pays) pour faciliter le plaidoyer sur les politiques d'agriculture intelligente face au climat (CSA)	5 membres du personnel ont reçu une formation linguistique	Le projet SPARC a progressé dans la résolution des problèmes de capacités et de compétences recensés dans le rapport d'évaluation des besoins de 2011, renforcer les capacités humaines du FANRPAN pour améliorer l'efficacité du secrétariat du FANRPAN à soutenir les processus politiques de la FANR dans l'ESA et à diversifier les sources de financement. Les capacités des nœuds à faciliter le plaidoyer en faveur d'une agriculture intelligente face au climat ont été améliorées et les engagements et les interactions des parties prenantes améliorés
GPE-Makerere	(i) Former une masse critique d'analystes et de gestionnaires de politique économique nécessaires pour relever les défis de la gestion du développement auxquels fait face l'Afrique subsaharienne; ii) renforcer les capacités institutionnelles et humaines de la faculté d'économie et de gestion de l'université de Makerere afin de lui permettre de continuer à offrir un programme de deuxième cycle en gestion des politiques économiques; iii) étendre le programme aux zones sortant d'un conflit et aux pays sous-représentés de la région, Formation de GPE.	Pendant l'examen à mi-parcours, un total de 183 diplômes de maîtrise ont été délivrés, 56 personnes formées, 5 cours, 10 maîtrises et 10 matériels d'enseignement et de lecture de courte durée développés. La formation dispensée aux pays sortant d'un conflit comprenait 47 stagiaires de maîtrise (entre 2006/2007 et 2009/2010). Les résultats globaux du GPE-III comprenaient : la formation d'analystes et de gestionnaires des politiques, l'élaboration de matériels de formation et d'enseignement, l'amélioration des capacités institutionnelles, l'extension du programme aux pays sortant d'un conflit : à la fin du projet, on comptait au total 216 diplômes de maîtrise, 56 formés, 5 cours, 13 modules de programme de maîtrise et 10 modules de cours à court terme.	Le GPE a eu un impact positif sur les capacités du secteur public à formuler et à gérer la politique économique. Les autres aspects comprennent l'analyse, la conception et la gestion des politiques, la participation aux dialogues sur les politiques, la rédaction des positions politiques et la participation aux activités dans les plans stratégiques, la formulation du budget et l'analyse financière. Un certain nombre de diplômés estiment que le GPE les a qualifiés pour des emplois. Les diplômés du programme GPE sont employés par divers employeurs, notamment les gouvernements, les organisations internationales et régionales, etc. Environ 70% des diplômés du GPE occupent des postes de haut niveau dans le secteur public, les autres étant des postes de niveau intermédiaire. Les compétences analytiques et managériales acquises ont permis aux diplômés d'intervenir sur leur lieu de travail. La demande du GPE a augmenté

Institution ou program	Portée de l'appui au renforcement des capacités recherché par l'ACBF	Résultats obtenus	Résultats et impacts identifiés
GPE-Ghana	Subvention des phases II et III : former une masse critique d'analystes et de gestionnaires de politique économique nécessaires pour relever les défis de la gestion du développement auxquels sont confrontés les pays anglophones d'Afrique de l'Ouest.	116 étudiants inscrits à la maîtrise en gestion des politiques économiques entre 2003/2004 et 2005/2006. 17 ont achevé le cycle. Au cours de la phase III, 310 diplômés après une formation à long terme ont été formés à la gestion des politiques économiques.	Amélioration de l'initiation de la politique, conseil et suivi des politiques et autre documentation étudiée par les étudiants du programme GPE. Les cours offerts se sont avérés utiles. Au cours de la phase III, l'environnement d'enseignement et d'apprentissage du programme s'est
MSCBP	Contribuer à la réalisation de l'objectif de développement des services gouvernementaux en créant un secteur public performant et efficace, capable de gérer la transition du pays vers une économie de services	amélioré de manière significative par le développement de l'enseignement et de l'apprentissage dans certains cours clés du programme, la formation en cours d'emploi du personnel académique et non académique	Le classement de la NUR par Webometrics s'est amélioré en tant que 28ème et 4ème meilleur établissement d'enseignement supérieur en Afrique et en Afrique de l'Est, respectivement : (1) l'appui au renforcement des capacités a été très efficace et utile pour la création et le renforcement d'institutions ainsi que pour l'amélioration des aptitudes et des compétences du personnel et des étudiants des institutions bénéficiaires; (2) ont contribué à l'exécution efficace et rentable du programme de développement du pays; (3) amélioré l'exécution, le suivi et l'évaluation des stratégies de développement du Rwanda. (4) Des voyages d'étude, des ateliers et des formations organisés à l'intention du personnel parlementaire ont contribué à améliorer les capacités du système parlementaire. Les membres des deux chambres du parlement ont amélioré leurs aptitudes et leurs compétences dans les questions législatives émergentes, y compris la budgétisation sensible au genre

Institution ou program	Portée de l'appui au renforcement des capacités recherché par l'ACBF	Résultats obtenus	Résultats et impacts identifiés
PSF	Contribuer à : i) L'accroissement de la compétitivité du secteur privé; ii) l'amélioration de l'interface public-privé; iii) Le renforcement des centres nationaux de développement des entreprises (BDC); et iv) Le renforcement des capacités humaines et institutionnelles du RPSF. Renforcer le rôle de plaidoyer des membres du PSF, afin de participer au processus de formulation des politiques pour s'assurer que leurs intérêts sont pris en compte dans les politiques respectives régissant les divers secteurs économiques.	Mise à niveau des compétences et développement des connaissances : 9 modules de formation développés et testés, 850 entrepreneurs et 8 femmes et jeunes entrepreneurs en difficulté parrainés, 10 employés du BDC ont suivi une formation à long terme, études politiques, publication et diffusion, bulletin trimestriel développé; v) programme pilote pour les jeunes et les femmes entrepreneurs; vi) Coordination et mise en réseau : a permis à 74 entrepreneurs de participer aux foires commerciales régionales et internationales, 4 protocoles d'accord signés entre le PSF et des partenaires stratégiques (Chambre de commerce suédoise, Association industrielle de petite taille de Bangalore, SFI et Centre pour la promotion des importations de pays en développement) renforcer le BDC afin de fournir des services au secteur privé ; vii) la gestion des connaissances et de l'information ; et viii) le renforcement des ressources institutionnelles et humaines des RPSF et des BDC.	1) Le projet de renforcement des capacités du PSF a contribué à renforcer les capacités fonctionnelles des PME en formant les entrepreneurs aux compétences de base en gestion d'entreprise et en facilitant la participation des membres aux foires commerciales régionales et internationales, et ce conformément à la politique de développement des PME qui vise à renforcer la capacité fonctionnelle des MPME, qui représentent 98% du total des activités au Rwanda et 41% de l'emploi total du secteur privé. 2) Le lancement et la réussite du projet de renforcement des capacités du PSF ont suscité des réponses positives et mis en évidence un besoin énorme d'investissements supplémentaires dans les efforts de renforcement des capacités du secteur privé pour lui permettre de jouer le rôle de leader envisagé dans le processus de développement du pays.

Institution ou program	Portée de l'appui au renforcement des capacités recherché par l'ACBF	Résultats obtenus	Résultats et impacts identifiés
SADC-PF	Créer un cadre institutionnel pour doter les parlementaires, le personnel parlementaire et les institutions parlementaires de la région de la SADC de connaissances, de compétences et d'informations en vue d'améliorer leurs performances professionnelles dans l'exécution de leurs mandats respectifs	Le Forum a réussi à compiler un Compendium de tous les protocoles et autres instruments de la SADC et à les diffuser largement. Son secrétariat a augmenté en termes de nombre d'employés, de budgets, de diversité de programmes et de visibilité. Le forum a pu recruter du personnel supplémentaire.	Le forum a été en mesure de créer une marque appréciée au sein des parlements nationaux de la région, de la communauté des donateurs, des institutions universitaires et de certaines organisations de la société civile. Le forum a acquis une expertise et une capacité internes, la subvention a considérablement accru les activités de formation, ce qui a renforcé les compétences du personnel du Secrétariat, qui a ensuite été en mesure de faciliter le déroulement des réunions des organes directeurs lors de l'assemblée plénière.

Institution ou program	Portée de l'appui au renforcement des capacités recherché par l'ACBF	Résultats obtenus	Résultats et impacts identifiés
ZWRCN	Renforcer les capacités humaines dans la société civile et les services gouvernementaux, promouvoir la génération de connaissances dans la budgétisation sensible au genre afin de créer la base de connaissances et les bases factuelles nécessaires au plaidoyer et promouvoir la participation effective de toutes les parties prenantes clés à travers le plaidoyer et la mise en réseau.	500 exemplaires de la trousse de formation, y compris un guide et des outils pour les parties prenantes, 300 parties prenantes et 30 formateurs formés dans le cadre d'une série de cinq ateliers de formation par an (y compris la formation de formateurs) à l'intention des parties prenantes sur la budgétisation sexospécifique, les meilleures pratiques acquises au cours de trois voyages d'études, au moins un appui technique fourni une fois par an à certains ministères, une série de 3 ateliers de plaidoyer par an, des réunions et des manifestations de plaidoyer, 4 recherches effectuées chaque année et publication des résultats sur des politiques sectorielles, analyses budgétaires et problèmes macroéconomiques, fourniture de conseils techniques sur la budgétisation sexospécifique pour le Ministère de la Condition de la femme, le Développement de la parité et le Développement communautaire (MWAGCD) et le ministère des Finances.	Augmentation du nombre de politiques macroéconomiques et sectorielles influencées par les organisations de la société civile soucieuses d'égalité entre hommes et femmes : i) Grâce à l'intervention du ministère des Finances, le projet a institutionnalisé la budgétisation sensible au genre au sein des ministères sectoriels par le biais de la circulaire d'appel N° 10 de 2010 visant à intégrer les questions de parité hommes-femmes dans la planification processus ainsi que la mise en œuvre de leurs propositions de dépenses. ii) L'adoption, par les services gouvernementaux zimbabwéens de la budgétisation sexospécifique en tant qu'outil de planification et de budgétisation grand public et le mémorandum d'accord signé avec MWAGCD dans le cadre du projet garantissaient que le ministère se revoit et se restructure pour faire en sorte que la budgétisation sexospécifique reste le pivot de ses activités d'intégration femmes; iii) L'Agence nationale de la statistique du Zimbabwe est en train de produire des données ventilées par sexe suite à la circulaire d'appel du budget exigeant que toutes les soumissions budgétaires soient générées.

Institution ou program	Portée de l'appui au renforcement des capacités recherché par l'ACBF	Résultats obtenus	Résultats et impacts identifiés
AMICAALL	Renforcer les capacités techniques des coordinateurs locaux, des représentants des équipes de lutte contre le VIH de la municipalité et des groupes communautaires au moyen d'ateliers et de visites d'étude.	i) Le projet a permis de créer des comités communautaires de lutte contre le sida ; ii) Le programme a réussi à motiver toutes les municipalités ciblées à établir des bureaux AMICAALL locaux. iii) Le programme a établi un partenariat solide avec le Conseil national de réponse aux urgences VIH/sida (NERCHA) et le ministère du Logement et du Développement urbain. Le NERCHA a fourni des fonds et invité le programme à siéger dans certains de ses comités. Le ministère a invité le programme à participer aux réunions des chefs de département et d'agence.	Le programme a réussi à créer un espace opérationnel pour une réponse urbaine. Le programme AMICAALL-Swaziland est maintenant reconnu comme une composante majeure de la réponse nationale du Swaziland par les services gouvernementaux, le NERCHA et d'autres acteurs. Le programme est également membre de l'Instance de coordination de pays du Fonds mondial et du groupe thématique des Nations Unies élargi.
AU-CAP	i) Soutenir le processus de transformation institutionnelle de la Commission de l'UA et la mise en œuvre du Plan stratégique de l'UA, permettant ainsi à l'Union africaine de promouvoir efficacement la paix, la sécurité et la gouvernance ; ii) promouvoir l'intégration régionale ; et iii) construire et renforcer une vision partagée entre les Africains	i) Le CAP de l'UA était un programme opportun et continue de présenter un intérêt pour le processus de transformation institutionnelle de la Commission de l'Union africaine, des améliorations dans les domaines de la planification stratégique et de la gestion axée sur les résultats, ainsi que le renforcement du modèle opérationnel de la Commission et la gestion de ses ressources financières et humaines ; ii) les capacités humaines du secrétariat au sein de l'UA ont été renforcées et un comité de pilotage du programme pleinement fonctionnel a été créé ; iii) la Commission s'est engagée dans un processus de changement de ses systèmes centraux dans les domaines des finances, des achats, de l'audit, des rapports, de la planification et de la budgétisation	L'impact d'un grand nombre d'activités de formation mises en œuvre et financées par le CAP de l'UA n'a pas été mesuré

Institution ou program	Portée de l'appui au renforcement des capacités recherché par l'ACBF	Résultats obtenus	Résultats et impacts identifiés
PEUT ALLER	Renforcer les capacités institutionnelles et humaines de CANGO, permettre à la société civile de contribuer à l'élaboration de politiques et de programmes visant à éliminer la pauvreté et d'améliorer la qualité et la quantité des ressources allouées aux pauvres par le biais du budget national	En 2006, le CANGO s'est associé au gouvernement pour élaborer la politique des ONG	Le programme de renforcement des capacités a considérablement élevé le débat politique au Swaziland et a contribué à rendre à susciter plus de questions au sein de la société. Les débats budgétaires ont été reconnus par les services gouvernementaux et sont devenus une procédure standard.

Institution ou program	Portée de l'appui au renforcement des capacités recherché par l'ACBF	Résultats obtenus	Résultats et impacts identifiés
CAPAN	(i) Améliorer la capacité de l'Assemblée nationale en matière de conception et d'évaluation de la politique de développement; ii) améliorer les capacités de l'Assemblée nationale dans la formulation et la rédaction des projets de loi des députés et des députés privés; iii) améliorer les capacités de l'Assemblée nationale en matière d'analyse et de contrôle du budget de l'État; iv) réduire le déficit de communication entre l'Assemblée nationale et le public; v) améliorer l'échange d'expériences entre l'Assemblée nationale du Bénin et les parlements de la sous-région	i) 14 membres du personnel formés; ii) A organisé 22 activités (ateliers de formation, séminaires, symposiums, etc.) couvrant divers aspects des fonctions législatives et de la politique publique au Bénin. Au total, 1453 participants ont assisté aux ateliers de formation qui ont rassemblé des membres du Parlement, des représentants des services gouvernementaux, du personnel parlementaire, de la société civile, des assistants de commission; etc. iii) A entrepris 19 études portant sur des aspects des fonctions législatives et des questions de politique publique visant à répondre aux besoins des bénéficiaires du projet et du grand public; iv) 10 publications sur la privatisation, la pauvreté et les inégalités au Bénin, analyse budgétaire, législation, législation monétaire et fiscale des politiques et un guide à l'intention des membres de l'assemblée ont été distribués aux parties prenantes ciblées; v) établissement de liens institutionnels avec d'autres parties prenantes (telles que la coopération canadienne, DANIDA); vi) formation du personnel de l'Assemblée nationale du Mali, et examen de l'organisation structurelle de la Commission des finances de l'Assemblée nationale du Mali	Une législature, une société civile et un public bien informés sur le cycle de budgétisation, les fonctions législatives et le processus de politique publique

Institution ou program	Portée de l'appui au renforcement des capacités recherché par l'ACBF	Résultats obtenus	Résultats et impacts identifiés
CMAAE	Consultation pour évaluer les progrès réalisés dans la mise en œuvre du programme CMAAE II comme requis par la convention de subvention	Réalisations à la fin de 2015 : 329 admis et 131 bourses accordées, 1 examen du programme d'études effectué, 4 sessions SFSE tenues, 2 départements accrédités, 6 publications issues de recherches départementales, 8 professeurs de doctorat formés, 4 ateliers de réoutillage organisés, 4 partenariats développés, 12 ateliers de petits exploitants ont été organisés, 1 conférence AAAE tenue.	i) Les diplômés du programme CMAAE enseignent dans des universités où ils ont amélioré les capacités humaines de ces établissements en termes de nombre et de qualité; ii) Certains diplômés travaillant dans les ministères et les départements de l'agriculture de leurs pays, outre le fait d'influencer les politiques, promeuvent le développement de l'agriculture dans leurs pays.
GICAP	Renforcer les capacités des acteurs clés tels que les services gouvernementaux, la société civile et le secteur privé, dans le dialogue sur les politiques publiques visant à réaliser le développement social et économique durable en Gambie.	(i) Création du Forum social gambien réunissant divers acteurs de la société civile ; ii) création de la plateforme nationale des agriculteurs ; iii) 3 membres du personnel formés à l'analyse des politiques ; iv) un centre de documentation ou bibliothèque dépositaire établi, mais ne comporte pas les documents de référence pertinents comme prévu	Le projet a mis en place une formation à l'analyse des politiques pour les trois groupes de parties prenantes et a également stimulé la formation du Forum social gambien en tant que nouvelle plateforme d'interface autour des OMD et d'autres problèmes locaux, renforcement de la capacité d'analyse des politiques permettant à la société civile et au secteur privé de participer efficacement à la formulation des politiques
IGE	Améliorer la fonction d'audit de l'État à Djibouti pour renforcer la responsabilité et la transparence dans la gestion des ressources publiques.	i) le taux de décaissement est de 42% ; ii) quatre auditeurs sur sept recrutés au cours du projet ; iii) tous les auditeurs ont reçu une formation dans les domaines pertinents.	i) Le Bureau du Président prend systématiquement connaissance des rapports d'audit et adresse régulièrement des demandes de renseignements et des lettres de suivi aux parties concernées. ii) sensibilisation accrue dans la sphère publique de l'IGE et de son mandat, satisfaction globale exprimée par les donateurs vis-à-vis des résultats obtenus par le projet

Institution ou program	Portée de l'appui au renforcement des capacités recherché par l'ACBF	Résultats obtenus	Résultats et impacts identifiés
MSSP	Renforcement des capacités institutionnelles du système statistique national (SSN) au Malawi et développement des ressources humaines et formation dans le cadre de la stratégie de croissance et de développement du Malawi (MGDS) pour la période 2006-2011.	Les résultats attendus ont été retardés. Le projet avait mal démarré près d'un an après l'approbation du conseil d'administration de l'ACBF. Par exemple, les procédures de demande de fonds de projet auprès de l'ACBF n'avaient pas été complètement comprises, très peu d'activités liées au projet réalisées au cours des 12 premiers mois suivant l'approbation du financement.	Au moment de l'exécution du EMP, aucun impact visible du projet n'avait été identifié.
NEPAD	Trenforcer les capacités du secrétariat du NEPAD grâce à un appui au développement institutionnel et organisationnel et à une capacité d'exécution de programmes.	i) Recrutement d'un responsable des finances et d'un responsable des ressources humaines; ii) mise en place d'un nouveau système de gestion des finances et des achats et une formation des utilisateurs; iii) projet de directives de gestion financière préparé; iv) amélioration ou mise en place de nouveaux systèmes et processus de gestion des ressources humaines; Mise en place d'un système de gestion de la performance : élaboration d'un projet de politique de prestations et de protection sociale.	Développement et amélioration des systèmes, outils et procédures institutionnels

Institution ou program	Portée de l'appui au renforcement des capacités recherché par l'ACBF	Résultats obtenus	Résultats et impacts identifiés
NGOCC	Contribuer à la réalisation de l'objectif 3 du Millénaire pour le développement, en promouvant l'égalité entre hommes et femmes et l'équité en renforçant le pouvoir des femmes en Zambie, à atteindre par le renforcement des capacités de la NGOCC et de ses organisations membres	10 ateliers de formation sur le genre et le développement ont été organisés, 253 membres de la NGOCC et autres parties prenantes ont assisté à des ateliers sur le genre et le développement, 60 personnes formées à l'entrepreneuriat et au développement des entreprises, 28 personnes formées en gouvernance, 20 personnes formées en tant que TOT pour la budgétisation sensible au genre, 220 chefs traditionnels sensibilisés aux questions de genre contemporaines, notamment la violence sexiste, 15 femmes et 80 responsables gouvernementaux formés à la budgétisation et au suivi du genre, 76 émissions radiophoniques sur le genre et le développement diffusées, 1 atelier de diffusion du budget genre tenu chaque année, un projet de cadre de suivi et d'évaluation a été élaboré, formation à la gestion axée sur les résultats pour les partenaires de la NGOCC, 1 formation sur le plaidoyer pour NGOCC et 5 organisations membres et plans d'action développés.	(i) Le panier de fonds a permis aux organisations membres de diversifier leurs activités ou de créer de nouvelles activités. Les moyens de subsistance ont été améliorés et les enfants ont eu accès à l'éducation. ii) La formation a permis au personnel de participer à l'élaboration du projet de cadre de suivi et d'évaluation pour la NGOCC. iii) augmentation du leadership et de la représentation des femmes au niveau des membres; iv) un projet de loi sur la loi sur la violence sexiste, déposé au Parlement, intégrant les commentaires de la NGOCC; v) NGOCC a élaboré une stratégie pour ses programmes de plaidoyer; vi) le Conseil national sur le sida a incorporé les recommandations du NGOCC dans la nouvelle politique nationale sur le VIH/sida et dans le NASF pour 2011-2016
PAP	Renforcer les capacités du Parlement panafricain	La subvention de l'ACBF a permis au PAP d'embaucher quatre chercheurs pour appuyer les avis et décisions en temps utile, fondés sur des preuves, qui éclairent les décisions et les délibérations des commissions permanentes, du Bureau et des parlementaires en général pendant les délibérations de la session	Le PAP a organisé avec succès deux réunions consultatives régionales en Afrique centrale et en Afrique de l'Ouest, dont l'objectif était de mettre en place un cadre d'harmonisation des communautés économiques régionales et des organes parlementaires, l'objectif ultime étant de créer un cadre qui jetterait les bases de l'unité continentale envisagée par l'UA.

Institution ou program	Portée de l'appui au renforcement des capacités recherché par l'ACBF	Résultats obtenus	Résultats et impacts identifiés
PSMTP-AU	Améliorer les performances du secteur public grâce à une formation académique et professionnelle équilibrée en gestion du secteur public en Afrique, soutenir un programme de formation de maîtrise et une formation à court terme en gestion du secteur public en Afrique dans quatre institutions de formation remarquables situées au Zimbabwe, Gabon, Ghana, Sénégal)	i) Mise en place d'un PSMTP à l'UA pour l'Afrique orientale et australe anglophone; ii) renforcer les capacités institutionnelles et humaines de l'UA pour organiser des maîtrises, 97% des étudiants participant au programme ont obtenu leur diplôme comme prévu; iii) critères de sélection des participants (120 sur 4 cohortes de 30) établis; iv) 30 participants sont inscrits chaque année dans 4 promotions et 90% d'entre eux ont terminé le programme avec succès; v) ateliers et séminaires de courte durée organisés à l'intention des auditeurs des régions couvertes par le programme; vi) la capacité d'apprentissage à distance établie à l'UA; vii) un réseau PSMTP reliant l'UA et 4 IPA nationales établies; viii) accord de formation conclu avec des institutions du nord et du sud spécialisées dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement; ix) achat de matériel de formation (TIC et matériel de bibliothèque) pour les agences de protection; x) activités de TOT organisées pour les institutions du PSMTP; xi) un échange de professeurs a eu lieu et des formateurs ont échangé leurs meilleures pratiques en matière de gestion du secteur public; et xii) une association d'anciens élèves du PSMTP créée et mise en œuvre.	i) Augmentation du nombre de titulaires de maîtrise bien formés et qualifiés en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement, renforcement de la capacité du PSMTP-AU à exécuter le programme de maîtrise; ii) renforcement des compétences en gestion et des compétences des gestionnaires du secteur public dans la région; iii) renforcement des liens, des partenariats et de la collaboration entre IPA et entre IPA et Africa University; iv) augmentation de la demande pour le programme dans la région; v) la satisfaction des employeurs à l'égard des compétences en gestion et des performances des diplômés du programme de maîtrise du PSMTP; vi) l'amélioration des compétences en recherche-action des diplômés du PSMTP. Le programme leur a fourni les connaissances, les compétences, les outils et les techniques nécessaires pour traiter de manière adéquate les problèmes du secteur public; vii) promotion dans les deux ans suivant l'obtention du diplôme de nombreux diplômés du PSMTP; viii) utilisation accrue des connaissances et des compétences informatiques des diplômés du PSMTP; ix) Le PSMTP a eu un impact positif sur la gestion du secteur public en Afrique. La plupart des gouvernements ont reconnu que le programme se reflétait dans le nombre croissant de candidatures envoyées.

Institution ou program	Portée de l'appui au renforcement des capacités recherché par l'ACBF	Résultats obtenus	Résultats et impacts identifiés
TANGO	Renforcer la capacité de TANGO à accroître la participation des ONG et des OCB aux processus décisionnels nationaux et, en tant que telle, promouvoir une croissance économique généralisée et la réduction de la pauvreté en Gambie.	100 intervenants et membres du personnel de TANGO formés à l'analyse des politiques tenant compte de la problématique hommes-femmes, 100 intervenants et membres du personnel de TANGO formés à la collecte, à l'analyse et à l'utilisation de données pour une analyse de politique basée sur des preuves, 24 séminaires, tables rondes et réunions d'établissement de l'ordre du jour ont été organisés, 16 lettres d'information et 1 rapport annuel produit, 10 ateliers de formation organisés, 3 collaborations réalisées (avec le Bureau des statistiques de Gambie, et avec le Centre africain pour la démocratie et les études des droits de l'homme et les partis politiques, et le Réseau ouest-africain pour la consolidation de la paix) sur la représentation et la participation des femmes à la politique et aux processus décisionnels.	Le TANGO a contribué à améliorer la capacité des OSC et des ONG dans les processus d'élaboration des politiques en Gambie, augmentation de la conduite des dialogues sur les politiques, augmentation du nombre de collaborations et de participations aux processus de prise de décision, et participation à l'observation des élections

Institution ou program	Portée de l'appui au renforcement des capacités recherché par l'ACBF	Résultats obtenus	Résultats et impacts identifiés
UCCBP	L'objectif général du programme est d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des ressources publiques pour atteindre les objectifs des priorités de développement national énoncés dans le plan d'action pour l'éradication de la pauvreté (PEAP), améliorant ainsi la gouvernance économique.	i) Formation de 21 agents des institutions participantes au suivi et évaluation; ii) formation des comptables sur la gestion des finances publiques et l'information financière.	i) La formation des formateurs au suivi et à l'évaluation a amélioré les rapports et la récupération d'informations, ainsi que le processus de prise de décision simplifié. ii) Amélioration substantielle de la gestion des finances publiques grâce à la formation donnée aux comptables, au personnel d'audit interne et aux économistes en matière de reporting financier. iii) La responsabilité publique s'est améliorée avec la PAC du Parlement et le public exigeant une plus grande transparence et une plus grande responsabilité. Cela a conduit à la résorption de tous les arriérés de comptes publics.

Institution ou program	Portée de l'appui au renforcement des capacités recherché par l'ACBF	Résultats obtenus	Résultats et impacts identifiés
WAIFEM	Renforcer la formation des banques centrales, des ministères des Finances et de la Planification, des parlements et des médias de la région aux niveaux intermédiaire, exécutif et exécutif dans les domaines de la gestion de la dette, de la gestion du secteur financier et de l'analyse macroéconomique afin de combler les lacunes critiques en matière de capacités.	(i) Organisé 33 ateliers et cours sur la gestion du secteur financier, dont 12 axés sur la demande; ii) organisé trois cours nationaux et deux cours régionaux sur la budgétisation, la programmation et la gestion des dépenses publiques à l'intention du personnel des banques centrales, des secteurs public et privé concernés des pays membres; iii) a dépassé tous les objectifs fixés pour le programme; iv) renforcement des capacités en matière de supervision bancaire et de systèmes de paiement par le biais de partenariats avec des institutions internationales telles que la Banque centrale européenne, la Banque des règlements internationaux et le Toronto Leadership Centre, Canada, afin de garantir le déploiement des meilleures pratiques bancaires dans la sous-région.	i) Renforcement des capacités de gestion de la dette publique intérieure, cadre juridique amélioré et arrangements institutionnels et organisationnels appropriés pour la gestion de la dette, et un plaidoyer renforcé pour les questions de politique de gestion de la dette parmi les plus hautes instances gouvernementales; ii) une masse critique de fonctionnaires qualifiés en gestion fiscale et financière formés; iii) une meilleure compréhension stratégique des niveaux de direction des banques centrales et des gouvernements en ce qui concerne les politiques du secteur financier; iv) meilleure compréhension des questions de politique macroéconomique par les parlementaires et les professionnels des médias

Institution ou program	Portée de l'appui au renforcement des capacités recherché par l'ACBF	Résultats obtenus	Résultats et impacts identifiés
WUA	Subvention destinée à soutenir les activités de renforcement des capacités de l'université, en soutenant trois grandes catégories de dépenses, à savoir : ressources de base, dépenses d'appui institutionnel et en capital, dépenses administratives et postes pour imprévus.	i) Acquisition facilitée d'équipements informatiques, de générateurs, de ressources et de systèmes de bibliothèque et mise à niveau de la connectivité Internet; ii) amélioration de l'interaction de l'AUE avec d'autres institutions; iii) bourses offertes aux étudiants défavorisés.	i) Amélioration substantielle de l'infrastructure informatique de l'Université (Internet, ordinateurs, réseau sans fil, système de gestion de bibliothèque, création d'une bibliothèque numérique; ii) le projet a été très efficace pour améliorer la qualité de l'enseignement et des programmes proposés à l'AUE.
BIPDA	Développer et renforcer les capacités locales durables d'analyse et de gestion des politiques par le biais de formations en cours d'emploi, de bourses d'études, de séminaires et d'ateliers.	(i) formé quatre économistes titulaires d'un doctorat dans le cadre du programme de bourses, dont deux hauts fonctionnaires. ii) formé 14 membres du personnel de recherche au niveau de la maîtrise, dont 11 sont toujours à l'Institut. iii) Mise en place d'un programme d'encadrement en service	Le BIDPA a joué un rôle important dans le renforcement des capacités dans les domaines du développement économique et social du Botswana par le biais d'une formation officielle au niveau de la maîtrise et du doctorat et de séminaires et d'ateliers de formation appropriés. Amélioration des programmes de développement du personnel.
EGN	Création d'un pool de ressources humaines disposant de la capacité adéquate pour servir de pairs examinateurs	Programme de développement du personnel mis en œuvre, formation du personnel à la gestion des connaissances, 5 étudiants de troisième cycle du réseau spécialisé en économie agricole, 4 de la macroéconomie et 4 de la statistique et de la gestion des données. 45 articles de séminaires électroniques sur différents sujets postés	Amélioration de l'utilisation efficace des TIC, notamment dans les logiciels, utilisation d'Internet comme moyen de générer et d'échanger des informations. Transfert de compétences obtenu grâce à l'encadrement de spécialistes en la matière et au travail en étroite collaboration avec de jeunes professionnels dans leur domaine de compétence. Site Internet développé

ANNEXE 4 : DOMAINES DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS SOUTENUS PAR LES PROGRAMMES DE L'ACBF

Portée du soutien sollicité de l'ACBF	Bénéficiaire du programme de renforcement des capacités	Stratégies employées
Développer la capacité institutionnelle interne	Groupes de réflexion	- Assister à des cours internes et de courte durée par le biais de séminaires et d'ateliers; - Développement du personnel par le biais de cours de longue durée; diplômes, bourses de maîtrise et de doctorat; bourses; - Soutien au recrutement, à la formation et au perfectionnement du personnel professionnel; - Soutien à l'organisation de séminaires, ateliers, conférences, tables rondes, points de presse et enquêtes; - Fonds pour l'installation de logiciels financiers, administratifs et autres logiciels pertinents; - Mise en place de systèmes et infrastructures de gestion des connaissances; - Partenariats avec des institutions internationales; - Programmes d'encadrement et associés; - Échanges de personnel; - Visites d'étude et de repérage; - Développement de manuels d'outils pour le renforcement des capacités internes
Viabilité institutionnelle	Groupes de réflexion	- Stratégie de cofinancement; - Cours de courte durée sur le leadership stratégique, la gouvernance d'entreprise, la collecte de fonds, la planification stratégique, la PFM; - Soutien au réseautage institutionnel; - Fonds de dotation

Portée du soutien sollicité de l'ACBF	Bénéficiaire du programme de renforcement des capacités	Stratégies employées
Renforcer les capacités des acteurs	Gouvernement, législateurs, groupes de réflexion, organisations de la société civile, organisations membres, étudiants, associations du secteur privé	● Élaboration de manuels de formation pour des cours sur mesure à l'intention des parties prenantes des secteurs public, privé et des OSC; ● Systèmes de gestion des connaissances; ● Organisation de séminaires, ateliers, conférences, tables rondes, dialogue sur les politiques publiques; ● Programmes d'encadrement et de détachement (tels que le programme pour jeunes professionnels du KIPPRA); ● Visites d'étude et de repérage; ● Mise à disposition de fonds de microcrédit aux institutions membres; ● Formation à court terme pour les fonctionnaires du secteur public; ● Formation pour les éducateurs médiatiques et civiques et les observateurs d'élections (comme IDEG-Ghana); ● Cours et formations de courte durée sur des aspects tels que la budgétisation et le suivi du genre, le plaidoyer, la formation des formateurs, l'intégration de la dimension de genre, l'élaboration de politiques basées sur des preuves (telles que NGOCC, TANGO); ● Collaborer avec des établissements d'enseignement supérieur, des universités et des organismes professionnels; sous-traitance à des consultants; ● Signature de protocoles d'entente pour les services et l'assistance et la coopération en matière de produits; ● Mise en place de comités et de groupes de travail multisectoriels; ● Programme d'encadrement, stages et détachements **
Soutien aux forums et réseaux parlementaires	Législateurs et réseaux parlementaires (tels que SADC-PF, AU, PAP, CAPAN)	● Ateliers, séminaires, conférences; ● Former le personnel du secrétariat, les parlementaires et les commissions parlementaires à des formations de courte durée, y compris sur la gouvernance d'entreprise, PFM, protocole, intégration régionale, finances, achats, audit, reporting, planification et budgétisation, rédaction de projets de loi d'initiative publique et privée; ● Mise en place de réseaux régionaux et internationaux; ● Visites d'étude et de repérage
Soutien aux établissements d'enseignement supérieur	Universités, autres établissements de formation tertiaire	● Renforcer l'institut pour lui permettre de développer des bases de données pertinentes pour la recherche et l'analyse des politiques; ● Mise à disposition de fonds pour l'attribution de bourses d'études; soutien dans les bourses et l'administration des programmes académiques; ● Programmes d'échanges d'étudiants et programmes collaboratifs avec des établissements de formation régionaux (tels que CMAAE, AERC-PCD, GPE, PSMTTP); ● Soutien au réseautage institutionnel; ● Développement d'infrastructures physiques telles que des bâtiments, un réseau informatique et d'autres infrastructures de connaissances (telles que les WUA); ● Création d'une association d'anciens élèves; ● Programmes d'apprentissage à distance; ● Formation continue, bourses, séminaires et ateliers, apprentissage en classe, équipements industriels

** Le détachement désigne le transfert ou le détachement temporaire d'un professionnel de son lieu de travail dans une autre institution ou dans le cadre d'une mission visant souvent à promouvoir l'échange de connaissances, de compétences et d'expériences.

ANNEXE 5 : RÉSUMÉ DES PRINCIPAUX OBJECTIFS, PRODUITS ET RÉSULTATS DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Objectif clé de renforcement des capacités	Activités	Résultats
Renforcement ou renforcement des capacités institutionnelles par la formation du personnel des groupes de réflexion afin de renforcer les capacités dans les domaines suivants : ● Formulation des politiques; ● Évaluation de la politique; ● Compétences techniques pour mener à bien une mission spécifique (par exemple rédiger un rapport sur la compétitivité industrielle); ● Développement de la politique économique; ● Réformes politiques et institutionnelles	● Formation sur les aspects techniques, la politique, la recherche et l'analyse et la formation professionnelle (par exemple audit, finance, gouvernance d'entreprise); ● Le personnel a participé à des ateliers, des séminaires, des dialogues consultatifs et des conférences publiques; ● Personnel exposé aux outils d'analyse; ● Le personnel a eu accès à des experts internationaux;	Bénéficiaire (personnel individuel) : ● Capable de participer plus efficacement au processus de politique publique; ● Peut effectuer un diagnostic opportun des problèmes économiques; ● Capacité à exécuter les fonctions plus efficacement; ● Meilleure performance au travail avec application de nouvelles compétences; ● Capacité à mettre en œuvre la recherche efficacement; ● Réseaux et collaborations améliorés entre les diplômés (et par conséquent entre les établissements); ● Compétences améliorées en leadership; Institution (employeur) : ● Cofinancement ou collaborations avec des institutions partenaires; ● Demande accrue de services et de produits offerts par l'institut bénéficiaire; ● Demande accrue de programmes de formation; ● Amélioration des connaissances et de l'infrastructure de support, telles que bibliothèques, outils d'analyse, etc.; Crédibilité accrue; ● Partenariats institutionnels améliorés (par exemple, un modèle a été développé conjointement avec un partenaire de formation institutionnel dans un institut); ● Collaborations améliorées avec les universités et les établissements de formation; ● Une appréciation de la capacité du personnel et des écarts de compétences
Renforcer les capacités institutionnelles grâce à l'apprentissage et à l'encadrement en cours d'emploi et en milieu de travail.	Différentes stratégies adoptées par différentes institutions, notamment : ● Apprentissage sur le tas; ● encadrement et supervision; ● Conseils professionnels via des associations et réseaux professionnels; ● Détachement	Bénéficiaire (personnel individuel) : ● La formation en cours d'emploi a été bénéfique pour améliorer les compétences; ● Meilleure performance au travail avec application de nouvelles compétences; ● Par le biais de détachements, des professionnels des ministères techniques ont participé à des activités fonctionnelles institutionnelles clés qui ont contribué à un transfert bilatéral de compétences et de connaissances. ● Grâce à l'encadrement, les jeunes chercheurs ont signalé une augmentation du nombre de publications dans des revues de recherche régionales et internationales. ● La supervision a contribué à améliorer la qualité de la recherche et de l'analyse chez les jeunes chercheurs; Institution (employeur) : ● Profil institutionnel amélioré; ● Demande accrue de services parmi les intervenants

Objectif clé de renforcement des capacités	Activités	Résultats
Renforcer les capacités des acteurs étatiques et non étatiques (et des parties prenantes); Renforcer les capacités sur différentes questions techniques, notamment : ● Négociations internationales; ● Coordination des politiques; ● Analyse macroéconomique; ● Développement des affaires; ● Cours spécialisés pour des groupes spécifiques, par exemple projets de programmes économiques de partis destinés aux partis politiques proposés; compétences de plaidoyer offertes aux OSC ou services de police citoyenne offerts aux volontaires.	● Formation souvent dispensée avec le soutien d'institutions partenaires. ● Ateliers, séminaires, dialogues consultatifs et conférences publiques; ● Les bénéficiaires de la formation comprenaient le secteur public, les banques centrales, les universités et le secteur privé; partis politiques et OSC et volontaires; ● La majorité a déclaré que la formation était pertinente, ce résultat étant lié à des cours axés sur la demande. Certaines conclusions révèlent toutefois que, dans certains cas, la formation n'a pas été orientée vers les parties prenantes. ● Satisfaction générale à l'égard du contenu et de la qualité de la formation	Secteur public : ● Compétences pratiques qui ont éclairé la formulation des politiques, la planification et la budgétisation; ● Amélioration de la gouvernance, de la responsabilisation et de l'intégrité financière; ● Amélioration du réseautage et des engagements avec les intervenants; Secteur privé : ● Des compétences qui répondent à différents besoins de l'entreprise, y compris des compétences de base en gestion d'entreprise; ● Promotion des forums consultatifs public-privé; ● Mise en place de mentors aux entrepreneurs; ● Amélioration des possibilités de mise en réseau (les associations d'entreprises ont notamment réussi à atteindre cet objectif); ● La nécessité d'accroître les investissements dans les efforts de renforcement des capacités du secteur privé est apparue; OSC : ● Sensibilisation accrue à diverses questions, notamment au dialogue public-privé et aux nouveaux enjeux politiques; ● Dialogues et réseaux publics et privés améliorés; ● Participation accrue dans les structures des services gouvernementaux local; ● Mise en place de structures de dialogue avec les décideurs (forums et réseaux, par exemple); ● Capacité accrue de faciliter le plaidoyer; ● Contribuer à l'élaboration de diverses lois; Global : ● Demande accrue de programmes de formation; ● Certaines formations avaient une portée et/ou une acceptation plus large en dehors du pays de l'institution d'accueil; ● Autonomisation économique des femmes par la formation à l'entrepreneuriat
Renforcement des capacités des groupes de réflexion dans le cadre de programmes de maîtrise et de doctorat	● Bourses de doctorat et de maîtrise; ● Certains étudiants ont été abandonnés pour échec dans certains cours, ce qui révèle la rigueur impliquée;	Bénéficiaire (personnel individuel) : ● Meilleure performance au travail avec application de nouvelles compétences; ● Capacité à mettre en œuvre efficacement la recherche et à analyser les politiques; ● Augmentation de la mobilité et des promotions; Institution (employeur) : ● Capacité institutionnelle accrue; ● Collaborations améliorées avec les universités

Objectif clé de renforcement des capacités	Activités	Résultats
Renforcer la capacité technique	● Bourses de doctorat et de maîtrise; se concentrer principalement en économie; politique économique et gestion du secteur public; ● Les principaux bénéficiaires étaient des groupes de réflexion, des fonctionnaires du secteur public et des étudiants, dont le contact avec les organisations de la société civile ou le secteur privé était limité; ● Bourses d'études attribuées; ● La majorité des bénéficiaires qui étaient employés avant le programme menant à un grade ont repris le travail. ● La majorité des étudiants ont obtenu leur diplôme; ● Il y a eu peu d'achèvement dans certains cas;	Bénéficiaire (individus) : ● La formation les a aidés à trouver un emploi; ils se sentaient plus compétitifs; ● Les diplômés ont reçu des promotions sur leur lieu de travail; ● Aucun changement signalé chez certains diplômés; ● Compétences améliorées en matière d'analyse et de pensée critique : les diplômés ont indiqué qu'ils étaient capables d'entreprendre des analyses économiques, de faire rapport sur des problèmes critiques et de contribuer au développement national sur leur lieu de travail; ● Amélioration de l'initiation des politiques, des conseils et du suivi des politiques; ● Compétences améliorées en leadership; Institution de formation impliquée : ● Le transfert de connaissances d'un groupe de réflexion vers des universités, par exemple, d'une institution à l'autre, a indiqué que le module de formation faisait désormais partie du programme d'études de l'université partenaire. ● Améliorations de l'environnement d'enseignement et d'apprentissage; ● Nouvelles techniques et méthodologies de formation adoptées; ● Demande accrue de formation; ● Augmentation du nombre d'étudiants; Employeurs : ● Les employeurs ont indiqué que les connaissances et les compétences acquises par le titulaire du diplôme étaient pertinentes et utiles dans le cadre de leur emploi actuel; ● Transfert de connaissances de l'individu à l'employeur contribuant à renforcer la capacité technique au niveau institutionnel
Renforcer les capacités de recherche et d'analyse des politiques par le biais de programmes de stages	● Programmes de stages de 2 mois pour les étudiants de premier cycle et les étudiants de troisième cycle qui ont attiré des stagiaires d'autres pays en dehors du pays d'accueil; ● Stage de 12 mois pour des diplômés issus des secteurs public et privé	● Renforcer les réseaux de groupes de réflexion avec des partenaires extérieurs au pays grâce aux anciens stagiaires étrangers; ● Amélioration des compétences en matière de recherche et d'analyse, de connaissances analytiques, de rédaction de rapports et de réseautage grâce aux programmes de stage de 12 mois; ● Meilleure compréhension du processus de politique publique

Objectif clé de renforcement des capacités	Activités	Résultats
Développer des modules de formation et des manuels pour promouvoir, mettre en œuvre et surveiller la gouvernance d'entreprise	● Manuels de formation développés accessibles aux parties prenantes; ● Modules de formation utilisés dans les établissements de formation; ● Capacité d'apprentissage à distance développée dans une université; ● Boîtes à outils pour le renforcement des capacités;	● Établissement de liens institutionnels; ● Demande accrue de formation; ● Intérêt accru du secteur privé pour les possibilités de formation; ● Dans un cas, un module de formation a été utilisé pour créer un cours menant à un diplôme d'une durée de 6 mois dans une université partenaire. ● Mise en place de modules e-learning
Renforcement de la capacité institutionnelle par le recrutement	Recrutement de personnel qualifié dans des capacités de recherche et autres	● Développement institutionnel renforcé; ● Contribué à des améliorations fonctionnelles au sein du groupe de réflexion, y compris la recherche, conseils fondés sur des preuves, ressources humaines, gestion financière et gestion de la performance
Formation de formateurs pour développer les compétences en groupe	Formateurs formés qui ont ensuite offert une formation essentiellement au niveau communautaire	Augmenter l'accès à l'information au niveau de la communauté
Améliorer les capacités des différents agents du secteur public sur la manière dont d'autres institutions mettent en œuvre certaines activités	Des voyages d'études ont été effectués dans le pays et à l'extérieur en fonction de l'objectif du projet, échanges professionnels.	● Apprentissage facilité et connaissances pratiques sur l'organisation et la mise en œuvre de projets et programmes; ● Sensibilisation accrue aux pratiques alternatives et meilleures
Développement et renforcement des capacités d'analyse des politiques par le biais de bourses	● Formation d'économistes au niveau du doctorat dans le cadre d'un programme de bourses; ● L'accent était mis sur les fonctionnaires du secteur public	Amélioration des compétences et des connaissances analytiques utilisées sur le lieu de travail, contribuant ainsi à renforcer les capacités techniques au niveau institutionnel

ANNEXE 6 : STRUCTURE ET CONTENU DE LA FORMATION RÉGIONALE EN GESTION DES POLITIQUES ÉCONOMIQUES SOUTENUE PAR L'ACBF

Programme collaboratif de maîtrise (PCM) en économie, durée : 18 à 24 mois

Objectifs	Structure de formation régionale et soutien
● Renforcer les capacités des gestionnaires économiques et des analystes des politiques de niveau intermédiaire; ● Préparer les étudiants aux carrières académiques	● 26 universités de 21 pays participent au programme; ● Les étudiants de 15 universités de catégorie A peuvent s'inscrire à un programme de maîtrise dans 7 universités de catégorie B ou 4 universités de catégorie C); ● Les universités de catégorie B peuvent dispenser des cours de base et superviser des thèses. ● Les étudiants des universités de catégorie B doivent se rendre au Joint Facility for Elective (MCCE) pour les cours optionnels; ● Les universités de catégorie C peuvent offrir des cours de base et des cours optionnels et superviser des thèses.

Programme collaboratif de doctorat (PCD) en économie, durée : 4 ans

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Renforcer les capacités d'enseignement et de recherche dans les pays d'Afrique subsaharienne; ● Augmenter le bassin de chercheurs et d'analystes de politiques potentiels; ● Construire et retenir progressivement des universitaires africains en Afrique; ● Intégrer la théorie, les outils et les applications spécifiques à l'Afrique dans l'enseignement universitaire, garantissant ainsi que la théorie est fermement ancrée dans le côté empirique | <ul style="list-style-type: none"> ● Au total, huit universités de six pays participent au programme de formation du PCD. ● Il existe une université d'accueil conférant des diplômes pour chaque région : ● Université du Cap pour l'Afrique australe; ● Université de Dar es Salaam, Tanzanie (Afrique de l'Est); ● Université d'Ibadan, Nigéria (anglophone, Afrique occidentale); ● Université de Yaoundé II, Cameroun (Afrique francophone); |
|---|---|

Diplôme professionnel d'études supérieures en économie (12 mois)

Offrir une formation aux conseillers en politiques et aux gestionnaires en milieu de carrière en gestion des politiques économiques au niveau de la maîtrise.

Le programme est offert au Ghana, en Côte d'Ivoire, au Cameroun, en République du Congo, au Mozambique et en Zambie

Cours de courte durée (un jour à deux semaines)

- | | |
|--|---|
| <p>Renforcer les capacités des dirigeants locaux dans les principales institutions de gestion des politiques économiques</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Institut de gestion macroéconomique et financière de l'Afrique orientale et australe (MEFMI) et Institut de gestion financière et économique de l'Afrique de l'Ouest (WAIFEM); ● Des cours de courte durée sont proposés dans 10 pays d'Afrique orientale et australe et dans cinq pays d'Afrique occidentale. |
|--|---|

Source : Universal Management Group 2011.

À PROPOS DE LA FONDATION POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EN AFRIQUE (ACBF)

Fondée en 1991, l'ACBF renforce les capacités humaines et institutionnelles nécessaires au développement socio-économique en Afrique. C'est l'Agence spécialisée de l'Union africaine pour le renforcement des capacités en Afrique. À ce jour, la Fondation a contribué au renforcement des capacités des citoyens, des gouvernements, des parlements, de la société civile, du secteur privé et des établissements d'enseignement supérieur dans plus de 45 pays et six communautés économiques régionales. L'ACBF soutient le renforcement des capacités en Afrique à travers la mobilisation de ressources pour le renforcement des capacités, les investissements et la gestion de fonds, les services de connaissances, la promotion de l'innovation dans le renforcement des capacités et les services de conseil en renforcement des capacités. La création de l'ACBF répondait à la gravité des besoins en capacités de l'Afrique et aux défis que posait les investissements dans le capital humain et les institutions autochtones en Afrique. Les interventions de l'ACBF reposent sur quatre principes : la centralité du renforcement des capacités dans le processus de développement en Afrique, le rôle critique du partenariat et d'une approche axée sur la demande pour résoudre les problèmes de capacité, l'appropriation locale et le leadership africains dans le processus de renforcement des capacités, et une approche systématique, séquencée et coordonnée du processus de renforcement des capacités, axée sur la rétention et l'utilisation des capacités. Pour plus d'informations, veuillez visiter notre site web : www.acbf-pact.org



THE AFRICAN CAPACITY
BUILDING FOUNDATION

FONDATION POUR LE RENFORCEMENT
DES CAPACITES EN AFRIQUE

Nos contacts

Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF)

2 Fairbairn Drive, Mount Pleasant

Harare, Zimbabwe

Tél. : (+263 4) 304622, 304663, 332002/14

Cell. : (+263) 772 185 308-10

Fax : (+263 4) 702915

Courriel : root@acbf-pact.org

Site web : www.acbf-pact.org