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

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

Plan stratégique de l'ACBF 2023 - 2027

Capacités transformatives pour une croissance pérenne et inclusive en Afrique

Plan stratégique de l'ACBF 2023-2027
Capacités transformatrices pour une croissance pérenne et inclusive en Afrique

Contenu

4 AVANT-PROPOS

5 REMERCIEMENTS

6 ACRONYMES

7 RÉSUMÉ EXÉCUTIF

12 1. INTRODUCTION

16 2. NOTRE ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL

20 3. VUE D'ENSEMBLE DE NOS RÉALISATIONS AU FIL DES ANS

24 4. ENSEIGNEMENTS TIRÉS DU PLAN STRATÉGIQUE 2017-2022

26 5. PRINCIPES DIRECTEURS DE LA STRATÉGIE POUR 2023-2027

29 6. ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX DE NOTRE MODÈLE OPÉRATIONNEL

33 7. NOS PRIORITÉS STRATÉGIQUES POUR 2023-2027

51 8. THÉORIE DU CHANGEMENT

55 9. MODALITÉS DE MISE EN OEUVRE DE LA STRATEGIE

61 10. FACILITATEURS ORGANISATIONNELS

64 11. SUIVI, ÉVALUATION ET APPRENTISSAGE

67 12. GESTION DES RISQUES

69 13. CONCLUSION

71 ANNEXES

72 ANNEXE I – CHAÏNES DES RÉSULTATS

74 ANNEXE II. CADRE DE MESURE DES RÉSULTATS DE LA STRATÉGIE

AVANT-PROPOS

J'ai le plaisir de présenter le Plan stratégique 2023-2027 de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF), qui décrit comment notre institution soutiendra nos efforts collectifs en vue de la transformation économique et sociale de notre continent au cours des cinq prochaines années.

Nous, pays africains, faisons de plus en plus et consciemment du renforcement des capacités une priorité. L'ACBF définit le renforcement des capacités comme un processus par lequel nous créons un environnement social, économique et politique propice à l'amélioration de nos capacités à jouer activement nos rôles respectifs au fil du temps. Cela exige donc un engagement politique de haut niveau, une action collective et des réponses audacieuses. L'élimination des défauts institutionnels et des déficits de compétences constitue un impératif pour accélérer la croissance et la transformation en Afrique. Au fil des ans, nous avons fait des progrès dans le renforcement des capacités de notre personnel et de nos institutions aux niveaux national, régional et continental grâce à notre institution, à d'autres organisations partageant les mêmes idées et au soutien de nos généreux partenaires. Cependant, nous devons reconnaître qu'il reste encore beaucoup à faire pour accélérer la transformation économique et sociale de notre continent afin d'offrir des opportunités à notre population de jeunes en croissance rapide et aux femmes, pas comme cibles de développement, mais en tant qu'acteurs de leur propre autonomisation.

Nous traversons une période difficile avec les tâches cruciales de gérer l'impact économique de la pandémie de COVID-19, de relever le défi du chômage des jeunes, de lutter contre les effets de l'inflation élevée sur le pouvoir d'achat de nos citoyens, les niveaux de pauvreté élevés et la menace croissante du changement climatique malgré notre empreinte réduite en ce qui concerne le réchauffement de la planète. Nous devons accélérer le renforcement des capacités afin d'améliorer notre capacité à relever ces défis urgents.

Le succès du développement du capital humain et de la force institutionnelle dans les domaines d'impact critiques de ce Plan stratégique – changement climatique et énergie à des fins de production, agro-industrie et souveraineté alimentaire, commerce en tant que moteur du développement économique et gouvernance économique et sociale – appuiera considérablement nos efforts visant à créer des opportunités pour nos jeunes et nos femmes dans les domaines de l'agriculture, du changement climatique et de la production d'énergie non renouvelable et du commerce. Les capacités dans ces domaines participeront également à nos efforts pour atteindre les résultats du deuxième Plan décennal de mise en œuvre de l'Agenda 2063 de l'Union africaine et des Objectifs de développement durable des Nations Unies.

Pour que ce potentiel se concrétise, la mise en œuvre de ce Plan stratégique nécessitera, pour son financement, un engagement et une appropriation accrus des pays et institutions africains et le soutien indéfectible de nos partenaires au développement. Je suis convaincu que toutes les parties prenantes actuelles et futures de l'ACBF feront tout leur possible pour assurer le succès de sa mise en œuvre.

Hon. Ken Ofori Atta
Ministre des Finances de la République du Ghana
Président du Conseil des Gouverneurs de l'ACBF

REMERCIEMENTS

Ce Plan stratégique 2023-2027 offre une occasion unique de revoir nos priorités et de veiller à ce qu'elles soient alignées sur celles des pays africains. Pour assurer cet alignement, l'élaboration de notre Plan stratégique a été éclairée par des consultations avec nos principales parties prenantes, à savoir nos États membres, nos partenaires, le Conseil d'administration et le personnel.

L'élaboration de ce Plan a été menée avec le soutien efficace des membres d'un groupe consultatif stratégique (SAP) que j'ai mis en place et dont les membres comptent parmi les praticiens du développement de haut niveau. Le SAP a supporté le processus d'élaboration de la stratégie par des avis francs, des perspectives nouvelles et innovantes, des points de vue impartiaux, une expertise actualisée, une vaste base d'expérience et des compétences analytiques critiques.

Notre Plan stratégique 2023-2027 choisit d'être intentionnellement perturbateur, par rapport aux précédents, en termes de sélectivité. Tout d'abord, nous prenons en compte la vision des fondateurs, à savoir que le secteur public est une cible centrale de l'effort de renforcement des capacités en Afrique, étant donné le rôle unique des gouvernements dans la promotion et la facilitation de la transformation économique. Nos interventions dans le cadre de ce Plan couvrent le secteur privé, les universités et les institutions de formation, les institutions de recherche et les organisations de la société civile (OSC). Nous pensons qu'un secteur public compétent devrait créer un environnement propice à la participation et à la contribution de tous ces acteurs à la réalisation du développement inclusif et durable. Deuxièmement, à partir de consultations, de recherches et d'analyses de fond, nous avons identifié quatre domaines spécifiques où nous aimerions avoir un impact. Troisièmement, afin d'avoir plus d'impact, nous avons choisi de concentrer nos efforts de développement du capital humain et de renforcement institutionnel sur les écosystèmes plutôt que sur des institutions individuelles en vase clos. Quatrièmement, dans le cadre de ce Plan stratégique, nous nous sommes engagés à aller plus loin que l'évaluation des besoins en capacités et la formulation de stratégies de renforcement des capacités pour soutenir la mise en œuvre des politiques.

Nous rationaliserons également notre approche pour en faire un produit unique à trois volets : un Modèle d'accélérateur institutionnel pour le renforcement organisationnel, l'Académie du renforcement des capacités en Afrique pour le développement du capital humain et le hub de connaissances pour les services de production et de partage de connaissances. Ces innovations programmatiques permettront d'affiner notre offre de renforcement des capacités et notre réponse aux défis de nos institutions cibles. Pour mener à bien ce Plan, il faudra renforcer les capacités internes de notre institution et établir des partenariats efficaces.

Je suis convaincu que, pour la mise en œuvre réussie de ce Plan, je peux compter sur le soutien indéfectible continu de nos États membres et membres institutionnels, de nos partenaires, de notre personnel dévoué et de notre réseau engagé d'institutions de renforcement des capacités à travers l'Afrique.

Je vous remercie tous, encore une fois, de votre soutien dans l'élaboration de ce Plan stratégique, et j'ai hâte de le mettre en œuvre avec vos conseils continus.

Mamadou Biteye
Secrétaire exécutif

ACRONYMES

ACBF	Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique
AFGO	Perspectives de la Gouvernance financière en Afrique
AIE	Agence Internationale de l'Énergie
BIDPA	Botswana Institute for Development Policy Analysis
CADERDT	Centre Autonome d'Etudes et de Renforcement des Capacités pour le Développement au Togo
CAMERCAP	Centre d'Analyse et de Recherche sur les Politiques Économiques et Sociales du Cameroun
CEPOD	Centre d'Études des Politiques de Développement
CER	Communautés Économiques Régionales
COVID-19	Nouvelle maladie à coronavirus 2019
CREA	Consortium pour la Recherche Économique en Afrique
EDRI	Ethiopian Development Research Institute
GCF	Green Climate Fund (Fonds vert pour le climat)
GFP	Gestion des Finances Publiques
GPE	Gestion des Politiques Économiques
FEM	Forum Économique Mondial
ICEEP	Impact, Communication, Efficiency, Effectiveness and Partnership
IDEG	Institute for Democratic Governance
IPAR	Institute for Policy Analysis and Research (Rwanda)
IPIECE	Impact, partenariat, inclusivité, efficience, communication et efficacité.
KIPPRA	Kenya Institute for Public Policy Research and Analysis
MPME	Micro, Petites et Moyennes Entreprises
NDCs	Contributions déterminées au niveau national
NILDS	National Institute for Legislative and Development Studies
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectifs de Développement Durable
ONU	Nations Unies
R&D	Recherche & Développement
RICA	Rapport sur les Capacités en Afrique
STI	Science, Technologie et Innovation
STYIP	Deuxième plan décennal de mise en œuvre (de l'Agenda 2063 de l'UA)
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
UA	Union africaine
ZLECAf	Zone de libre-échange continentale africaine

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Ce document présente **le Plan stratégique de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) pour la période 2023-2027.** Le Plan a été élaboré à la suite de consultations avec nos principales parties prenantes, notamment les États membres, les partenaires, les membres du Conseil d'administration et le personnel de l'ACBF. Il s'appuie également sur les conclusions d'une étude indépendante commandée dans le but d'identifier les principales priorités de développement de l'Afrique pour les cinq prochaines années et les principaux défis en matière de renforcement des capacités qui doivent être relevés pour que les pays puissent mener à bien leurs plans de développement nationaux. Ces conversations stratégiques et les résultats de la recherche ont révélé un large éventail de priorités en matière de renforcement des capacités à traiter pour soutenir le processus de transformation de l'Afrique. En sélectionnant les domaines d'impact pour ce Plan, nous avons été guidés par l'éthique qui sous-tend la création de notre institution, les domaines prioritaires identifiés lors des consultations avec nos principales parties prenantes, les résultats de la recherche de base, les analyses effectuées et les tendances découvertes au cours du processus de développement de la Stratégie.

Les résultats des consultations, de l'étude et de l'analyse font ressortir des problèmes spécifiques à l'Afrique tels que l'insécurité et le terrorisme dans plusieurs régions du continent, une croissance démographique rapide, une création d'emplois insuffisante, des menaces climatiques et sanitaires croissantes. Il y a également une pauvreté énergétique persistante, une lenteur de la reprise économique après les retombées de la pandémie de COVID-19 et les effets persistants des croyances et pratiques traditionnelles telles que les mutilations génitales féminines. Ces problèmes ont été aggravés par l'intensification de la rivalité entre les États-Unis et la Chine, la guerre en cours entre la Russie et l'Ukraine et les chocs économiques qui en découlent, notamment la forte pression inflationniste, l'insécurité alimentaire et énergétique croissante et la flambée du coût de la vie sur le continent.

À l'inverse, les conclusions ont également révélé les avantages comparatifs uniques de l'Afrique, tels que sa jeunesse dynamique, son urbanisation rapide et l'expansion de sa classe moyenne ; et sa riche dotation en ressources naturelles et stratégiques, y compris celles qui sont vitales pour la quatrième révolution industrielle, et leur potentiel de création de valeur et de transformation. Il y avait aussi le lancement le 1er janvier 2021 de la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf) - appelée à devenir le nouveau moteur de croissance et d'intégration du continent. En outre, il faut mentionner son engagement continu en faveur du programme mondial 2030 des Nations unies et de la vision qui sous-tend l'Agenda 2063 de l'Union africaine, à savoir « une Afrique intégrée, prospère et pacifique, dirigée par ses propres citoyens et représentant une force dynamique sur la scène mondiale » (Agenda 2063 de l'UA).

C'est dans ce contexte que notre Plan stratégique 2023-2027 propose une approche axée sur les objectifs du renforcement des capacités, dans le but de renforcer le capital humain et la force institutionnelle nécessaires pour un changement transformateur dans quatre domaines d'impact prioritaires, à savoir **le changement climatique et l'énergie à des fins de production, l'agro-industrie et la souveraineté alimentaire, le commerce comme moteur du développement économique et la gouvernance économique et sociale.** Il s'agit d'un Plan stratégique ambitieux, mais à la mesure de l'ampleur et de l'importance du renforcement des capacités en Afrique.

Pleinement conscients de l'ampleur des défis en matière de capacités dans chacun de ces domaines d'impact clés, nous ferons preuve de sélectivité et de priorité dans nos interventions, en concentrant celles-ci sur les dimensions spécifiques ci-dessous, dans le travail avec un large éventail de partenaires:

Changement climatique et énergie à des fins de production

- Améliorer la capacité des États membres à développer des projets d'adaptation au climat bancables afin d'augmenter les ressources pour le financement de leurs contributions déterminées au niveau national (NDC)
- Renforcer la capacité du secteur privé, en particulier les micro, petites et moyennes entreprises (MPME) à tirer parti des opportunités liées au changement climatique pour se développer

Agro-industrie et souveraineté alimentaire

- Améliorer la capacité de l'État à promouvoir les investissements du secteur privé dans les chaînes de valeur agricoles
- Renforcer la capacité du secteur privé, en particulier des MPME, à ajouter de la valeur aux produits agricoles afin de réduire l'impact de leur saisonnalité et les pertes après récolte

Le commerce comme moteur du développement économique

- Améliorer la capacité de l'État à domestiquer (intégration dans les lois, réglementations et manuels nationaux) les accords commerciaux pour une meilleure mise en œuvre
- Sensibiliser davantage le secteur privé, en particulier les MPME, aux dispositions de ces accords et renforcer la capacité des MPME à tirer parti des opportunités que ces accords offrent

Gouvernance économique et sociale

- Renforcer la capacité de l'État à formuler des politiques fondées sur des données probantes
- Améliorer la capacité des acteurs étatiques pour la mobilisation des ressources intérieures
- Améliorer les capacités immatérielles (leadership, responsabilité) dans la gestion des finances publiques

Nous nous pencherons sur les défis en matière de capacités dans ces dimensions spécifiques au sein des gouvernements et du secteur public, dans le secteur privé, la société civile, les universités et les instituts de recherche. Tout au long de la mise en œuvre du Plan, nous accorderons une attention particulière à quatre questions transversales, à savoir **augmenter l'autonomisation des jeunes, renforcer l'égalité entre les hommes et les femmes, stimuler la numérisation et renforcer les talents en matière de données.**

Notre orientation stratégique globale pour la période 2023-2027 est d'améliorer l'écosystème de transformation de l'Afrique avec des solutions adaptées (renforcement des capacités) pour une croissance inclusive et un développement durable.

Le Plan vise à atteindre les objectifs stratégiques suivants :

Changement climatique et énergie à des fins de production
Renforcer les capacités d'adaptation au climat et de renforcement de la résilience dans les pays membres

Agrobusiness et souveraineté alimentaire
Promouvoir la richesse et la création d'emplois grâce à un investissement accru dans la souveraineté alimentaire et la valeur ajoutée

Le commerce comme moteur du développement économique
Permettre un accès accru des MPME au commerce transfrontalier intra-africain

Gouvernance économique et sociale
Améliorer la gouvernance économique et sociale axée sur les objectifs

Notre chaîne de résultats stratégiques est présentée dans le tableau 1 à la fin de ce résumé exécutif.

La mise en œuvre du présent Plan stratégique utilisera trois outils uniques :

l'Académie du renforcement des capacités en Afrique (l'ACB Academy) – un partenariat avec des institutions de formation sélectionnées pour le développement du capital humain

L'accélérateur de capacités institutionnellles (IAM) – une version optimisée et innovante de nos méthodologies de développement institutionnel – pour le renforcement institutionnel.

le Hub de connaissances – notre référentiel de connaissances africaines et mondiales sur le renforcement des capacités, pour nos services de production et de partage des connaissances.

L'IAM s'articule autour de plusieurs paramètres, notamment les outils, les institutions cibles, les priorités nationales et régionales, les partenariats et le renforcement des capacités des institutions de renforcement des capacités. **L'ACB Academy** offrira une formation spécialisée sur des sujets pertinents pour le développement de l'Afrique en partenariat avec les institutions de formation nationales, régionales et continentales existantes. **Le Centre de connaissances** collectera, produira et partagera des connaissances pour éclairer nos initiatives de renforcement des capacités, à la fois de manière indépendante et en soutien à l'IAM et à l'ACB-Academy.

Pour optimiser l'impact de ce Plan stratégique, nous nous efforcerons d'améliorer plusieurs catalyseurs organisationnels au sein de l'ACBF, notamment l'investissement dans le personnel, les systèmes et les processus, les partenariats, l'innovation, la communication et la mesure de l'impact.

Dans le cadre de la mise en œuvre du Plan stratégique 2023-2027, nous effectuerons un suivi régulier des activités ainsi que des évaluations périodiques de la performance de la Stratégie. Ceux-ci nous permettront de relever de manière appropriée les défis de mise en œuvre et d'assurer l'obtention efficace de résultats. Un Cadre stratégique complet de mesure des résultats (SRMF) a été élaboré en tant qu'instrument essentiel pour soutenir la composante de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (MEL) axée sur les résultats du Plan stratégique.

Nous avons identifié les risques potentiels liés à la bonne mise en œuvre de ce Plan stratégique et proposé des mesures d'atténuation. Nous surveillerons ces risques et d'autres risques émergents afin de garantir le succès de l'opération.

CHAÎNE DES RÉSULTATS STRATÉGIQUES

Une Afrique prospère, résiliente et inclusive

PRINCIPAUX RÉSULTATS	**1 1. CHANGEMENT CLIMATIQUE & ÉNERGIE A DES FINS DE PRODUCTION** Renforcement des capacités d'adaptation au changement climatique et de renforcement de la résilience dans les États membres	**2.2. AGRIBUSINESS & SOUVERAINETÉ ALIMENTAIRE** Amélioration de la capacité à promouvoir la richesse et la création d'emplois grâce à un investissement accru dans la souveraineté alimentaire et la valeur ajoutée	**3. LE COMMERCE COMME MOTEUR DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE** Accès accru des MPME au commerce transfrontalier intra-africain	**4. GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE** Amélioration de la gouvernance économique et sociale axée sur les objectifs
RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES	1.1. Amélioration de la capacité des institutions cibles à développer des pojets bancables 1.2. Capacité accrue des MPME à accéder à l'énergie verte pour leur croissance	2.1. Amélioration de la capacité de l'État à réformer les systèmes pour promouvoir l'investissement du secteur privé dans le développement des systèmes alimentaires 2.2.Amélioration de la capacité des MPME à ajouter de la valeur aux produits agricoles	3.1. Amélioration de la capacité à domestiquer et à mettre en œuvre les accords commerciaux 3.2 Amélioration de la capacité des MPME à tirer parti des avantages du commerce intra-africain.	4.1 Amélioration de la formulation et de la mise en œuvre de politiques fondées sur des données probantes. 4.2. Amélioration de la capacité des administrations fiscales à accroître les ressources intérieures 4.3. Amélioration de la performance et de la responsabilité des institutions de GFP
APERÇU DES EXTRANTS	Capacité des entités publiques centrales et décentralisées et du secteur privé développées pour préparer des projets d'adaptation au climat "bancables" Capacités des MPME à tirer parti des opportunités d'adaptation au changement climatique renforceés pour leur développement Capacité de l'État renforcée pour la réforme et la réglementation du secteur de l'énergie Capacité institutionnelle des MPME renforcée pour développer des solutions énergétiques hors réseau et mini-réseaux pour se développer	Capacité de l'État renforcée pour les réformes du système afin de promouvoir l'investissement du secteur privé dans le développement des systèmes alimentaires Capacité des MPME renforcée pour la valeur ajoutée, la transformation et la commercialisation des produits agricoles afin de réduire les pertes après récolte et d'améliorer la souveraineté alimentaire	Capacité de l'État renforcée pour la domestication effective des accords commerciaux dans les lois, réglementations et manuels nationaux Séances de dialogue sur les politiques organisées et notes d'information sur les avantages des accords commerciaux élaborées et diffusées Les MPME sont sensibilisées vis-à-vis des opportunités offertes par les accords commerciaux La capacité d'exportation des MPME (y compris les exigences en matière de qualité et d'emballage, et d'autres barrières non commerciales) a été renforcée	Compétences du personnel des institutions publiques économiques, financières et de planification développée dans la formulation et la mise en œuvre des politiqu capacité institutionnelle des institutions économiques, financières et de planification renforcée dans la recherche économique, la coordination et la mise en œuvre des poliiques Renforcement de la capacité des instituts de formation fiscale à réformer leurs programmes et à introduire des approches innovantes de recouvrement des impôts Renforcement de la capacité institutionnelle des administrations fiscales à étendre la collecte des impôts et autres recettes Renforcement de la capacité de leadership dans les institutions de GFP Transparence et responsabilité des institutions de GFP développées grâce à une participation citoyenne accrue et axée sur les objectifs dans les processus de GFP

INTERVENTIONS STRATÉGIQUES | **Développement des compétences + Développement / renforcement institutionnel + Production et partage des connaissances**

1. INTRODUCTION

La Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) planifie ses activités à trois niveaux : **un horizon à long terme** articulé dans notre Vision qui s'inspire de notre Constitution, **un horizon à moyen terme** guidé par notre Plan stratégique quinquennal et **un horizon annuel** dans le cadre de notre programme de travail annuel.

Le présent Plan stratégique 2023-2027 a été préparé sur la base des résultats des consultations menées auprès des gouverneurs, des partenaires et des membres du Conseil d'administration de l'institution. L'élaboration de ce Plan a également pris en compte les conclusions d'une étude de fond qui a mis en évidence les principales priorités de développement de l'Afrique au cours des cinq prochaines années, ainsi que les principaux défis en matière de renforcement des capacités susceptibles d'entraver la mise en œuvre réussie des plans nationaux de développement des pays. Ce Plan stratégique s'appuie sur nos forces institutionnelles et se concentre notamment sur les domaines dans lesquels nous pouvons apporter une valeur ajoutée, comme l'emploi des jeunes, le genre, la numérisation et les données, ainsi que sur les partenariats potentiels à nouer pour sa mise en œuvre. Avec une population qui double tous les 25 ans, les pays africains sont conscients de l'urgence d'accélérer le renforcement de leurs capacités humaines et institutionnelles pour atteindre les Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU à l'horizon 2030 et ceux de l'Agenda 2063 de l'UA.

Le Plan stratégique a été élaboré dans le contexte d'un paysage mondial difficile et en rapide mutation, exacerbé par les tensions géopolitiques et les perturbations de la chaîne d'approvisionnement mondiale, les crises simultanées de la santé, du climat et de l'énergie, la lente reprise des économies africaines après la COVID et une inflation élevée. Malgré ce contexte, le Plan s'appuie également sur les avantages comparatifs du continent, tels que sa population jeune et dynamique, son urbanisation rapide et l'expansion de sa classe moyenne, sa richesse en ressources naturelles et stratégiques et leur potentiel de création de valeur et de transformation, ainsi que le mécanisme de la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf) appelée à devenir le nouveau moteur de croissance et d'intégration régionale du continent.

Conformément à notre vision et à notre mission, ce Plan a l'ambition de contribuer à la réalisation de l'aspiration d'un continent qui vise à atteindre un développement transformateur, inclusif et durable piloté par son capital humain, des institutions efficaces et la maximisation de ses ressources naturelles par la poursuite d'un programme d'industrialisation axé sur l'innovation. Le Plan entend y parvenir en soutenant les efforts déployés en vue de la réalisation des ODD et en contribuant à l'exécution du deuxième Plan décennal de mise en œuvre (STYIP) de l'Agenda 2063, tout en veillant à l'autonomisation des jeunes et à l'égalité entre les sexes dans toutes les initiatives qu'il soutiendra.

1.1. Notre vision

A prosperous, resilient and Inclusive Africa

1.2. Notre mission

To develop the human capital and institutions required to enable Africa's inclusive and sustainable development.

1.3. Qui sommes-nous ?

1.3.1. Création et adhésion

L'ACBF est une institution panafricaine créée en 1991 par des pays africains avec le soutien de ses partenaires biltaéraux et multilatéraux. La création de l'ACBF a été une réponse à la gravité des défis de capacités en Afrique et à la nécessité d'offrir une plate-forme de gouvernance commune pour l'investissement des partenaires dans le processus de renforcement des capacités sur le continent.

L'ACBF s'est imposée comme une institution de premier plan en matière de renforcement des capacités et a augmenté le nombre de ses membres, qui est passé de 12 États à la création à 40 à ce jour.

1.3.2. Notre proposition de valeur

Nous développons le capital humain et accélérons le développement institutionnel pour permettre à l'Afrique de relever ses défis actuels et futurs en matière de développement durable.

1.3.3. Nos références

- Pertinence : L'Afrique a adopté l'Agenda 2063, une vision ambitieuse pour la transformation du continent pour répondre pleinement aux besoins d'une population qui double tous les 25 ans. La réalisation de cette ambition nécessite des investissements massifs et réguliers dans le développement du capital humain et des institutions. Nous sommes la seule organisation panafricaine entièrement et exclusivement consacrée au développement du capital humain et au développement institutionnel à l'échelle de l'Afrique.

- Expérience : Nous avons démontré notre capacité à mettre en œuvre des programmes de renforcement des capacités depuis plus de trois décennies et obtenu des résultats significatifs, notamment en améliorant les pratiques d'élaboration et de mise en œuvre des politiques grâce à notre soutien aux think tanks et aux instituts de recherche sur les politiques économiques en Afrique. Nous avons également prouvé notre capacité à travailler dans des environnements divers et en toutes circonstances sur le continent.

- Crédibilité : Nous avons gagné la confiance et le soutien financier des gouvernements africains et des partenaires qui se sont engagés à développer le capital humain et à renforcer les institutions dans presque tous les pays africains. En conséquence, nous nous sommes vu conférer le statut d'Agence spécialisée de l'Union africaine pour le renforcement des capacités, ce qui nous donne une légitimité supplémentaire pour agir au nom de l'Afrique tout en restant une entité autonome.

- Accès aux gouvernements : Nos Gouverneurs, ainsi que nos clients, sont

les ministres des Finances et/ou du Développement économique de nos États membres.

- Réseaux : Nous avons mis en place une riche communauté d'institutions partenaires locales à travers l'Afrique et entretenu un réseau d'experts réputés et facilement déployables, sélectionnés au niveau mondial.

- Force et intégrité des systèmes financiers et fiduciaires : Nous maintenons des systèmes financiers et fiduciaires de classe mondiale grâce auxquels nous avons géré des montants substantiels de ressources financières sous forme de subventions qui nous ont été confiées par divers partenaires et qui ont fait l'objet d'une assurance d'audit interne régulière, d'audits externes annuels et de revues d'audit.

1.4 Nos valeurs

Nous opérons selon les valeurs de :

- Responsabilité : Nous insistons sur la responsabilité d'un comportement honnête et éthique envers les autres et évitons le gaspillage des ressources qui nous sont confiées.
- Innovation : Nous travaillons sans relâche à l'amélioration de nos services
- Excellence : Nous nous efforçons d'être les meilleurs dans ce que nous faisons et de maximiser la valeur de nos ressources pour toutes les parties prenantes.
- Partenariat : Nous pensons que relever les défis de l'Afrique en matière de capacités nécessite une collaboration.
- Communication : Nous disons ce que nous avons l'intention de faire et partageons ce que nous avons fait.

2. NOTRE ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL

2.1 Paysage du développement en Afrique

L'Afrique se trouve à un carrefour de développement majeur marqué par un contexte spécifique qui se traduit par la croissance rapide de sa population, qui devrait passer de 1,3 milliard aujourd'hui à 4 milliards d'ici à 2100, et son urbanisation rapide, avec des villes doublant de taille tous les 25 à 30 ans. Ce contexte offre un potentiel de développement indéniable, à condition que les capacités adéquates soient développées sur tout le continent afin d'autonomiser les femmes et les jeunes, de promouvoir la cohésion sociale, d'atténuer le changement climatique et de s'y adapter. Les exigences connexes comprennent la prestation de services efficaces dans des conditions de sécurité et d'État de droit, l'énergie verte, des systèmes alimentaires intelligents face au climat et des services sociaux efficaces. Le paysage du développement du continent est également affecté par des défis mondiaux tels que les taux d'inflation élevés, l'insécurité alimentaire, la lenteur de la reprise après la pandémie de COVID-19, ainsi que l'intensification des tensions géopolitiques, notamment la guerre entre la Russie et l'Ukraine, et la rivalité entre les États-Unis d'Amérique et la Chine.

Ces facteurs contextuels et défis nécessitent un investissement massif dans les capacités humaines et institutionnelles de l'Afrique pour planifier, concevoir et mettre en œuvre des programmes de développement efficaces et résilients. Un tel investissement devrait être soutenu principalement par les Africains et d'autres parties prenantes du processus de développement du continent.

Pour mener à bien notre mission, nous resterons attentifs à notre environnement opérationnel, en suivant en permanence les nouveaux développements et en prenant des mesures correctives dans nos domaines d'impact clés, le cas échéant. Nous suivrons l'évolution des cadres institutionnels de l'Afrique, ainsi que celle des arènes mondiales, régionales et nationales, afin de nous assurer que nos initiatives restent adaptées aux priorités de l'Afrique.

2.2. Le paysage du renforcement des capacités en Afrique

2.2.1. Fournisseurs de services de renforcement des capacités

Le paysage du renforcement des capacités en Afrique comprend des institutions travaillant aux niveaux nationaux, régional et continental.

- Au niveau national, de nombreuses organisations assurent le renforcement des capacités sur divers aspects du développement économique et social. Nous tracvaillons avec plusieurs d'entre elles et elles constituent une partie très importante du réseau de partenaires de mise en œuvre de la Fondation. Ces dernières années, les ambassades des pays développés ont également mené des interventions de renforcement des capacités ou soutenu des institutions locales pour qu'elles mettent en œuvre des projets en leur nom.

- Au niveau régional, les communautés économiques régionales (CER) assurent une grande activité en matière de renforcement des capacités pour leurs propres Commissions ou Secrétariats ainsi que pour leurs États membres.

- Au niveau continental, les principaux acteurs africains, outre l'ACBF, comprennent la Banque africaine de développement par l'intermédiaire de l'Institut africain de développement, l'Agence de développement de l'Union africaine (AUDA-NEPAD), le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP) et le Consortium pour la recherche économique en Afrique (CREA). Les institutions internationales qui participent de manière significative au renforcement des capacités sont les agences des Nations uniesen particulier la Commission économique pour l'Afrique (CEA) et le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), la Banque mondiale, le Fonds monétaire international (FMI), la Commission de l'Union européenne, la Banque islamique de développement, l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), Global Affairs Canada, le ministère du Développement international du Royaume-Uni (DFID) et l'Agence suédoise pour le développement international (ASDI).

Une meilleure coopération et coordination entre ces prestataires contribuerait certainement à accroître l'ampleur et l'efficacité des efforts de renforcement des capacités en Afrique et à obtenir des résultats plus durables.

2.2.2. Efficacité des interventions de renforcement des capacités en Afrique

Les capacités restent un obstacle majeur au développement de l'Afrique et la capacité de mise en œuvre est systématiquement considérée par les partenaires comme l'un des principaux risques en ce qui concerne certains types l'investissement.

De nombreux facteurs peuvent expliquer cette difficulté, notamment les suivants :

- De nombreuses initiatives de renforcement des capacités se

limitent à la formation. Cette approche ne tient pas compte du fait que des problèmes de capacité peuvent exister malgré la disponibilité de personnes qualifiées. Le facteur crucial ici est l'absence d'un environnement favorable dans lequel les compétences techniques pourraient être utilisées efficacement et les performances récompensées. En plus, une capacité de mise en œuvre efficace nécessite une sélection appropriée des projets et un ordonnancement des tâches, une gestion efficace des projets, une coordination des principales parties prenantes, un financement en temps opprtun et un suivi continu ainsi qu'une évaluation des progrès.

- Une proportion écrasante des investissements dans le renforcement des capacités est incluse dans les projets de développement (infrastructures, agriculture, santé, etc.). Cependant, lorsque ces projets sont achevés, il n'y a pas de tentative systématique d'évaluation de la mise en œuvre pour déterminer si les capacités prévues ont été renforcées au cours du processus.

- La complexité de la mesure du renforcement des capacités est due à l'absence de bonnes mesures et d'instruments permettant de saisir les changements résultant des interventions d'amélioration des capacités. Les capacités d'une institution sont renforcées en trois étapes : tout d'abord l'identification, par le biais d'une évaluation des capacités, de l'aptitude de l'institution à fournir des services, maintenir ses performances dans le temps, gérer le changement et résister aux chocs ; ensuite, les réponses en matière de politiques et de programmes susceptibles d'apporter des améliorations dans les domaines où des lacunes ont été identifiées ; et enfin, l'utilisation d'instruments adéquats pour saisir les changements résultant des interventions d'amélioration des capacités. Seuls quelques acteurs et initiatives de renforcement des capacités suivent dûment ce processus. D'autres facteurs importants empêchent une mise en œuvre efficace, notamment des cadres réglementaires lourds ou problématiques, un financement inadéquat, des inefficacités organisationnelles liées à la mise en œuvre de projets et de programmes et un engagement politique sans cohérence en vue du changement et de la réforme.

3. APERÇU DES RÉALISATIONS DE L'ACBF AU COURS DES ANNEES

3.1. Réalisations programmatiques

Nous avons été largement reconnus pour nos contributions au processus de développement de l'Afrique au fil des ans grâce à notre travail dans le développement du capital humain, le renforcement des institutions et le partage des connaissances. Ci-dessous un bref aperçu de ces réalisations.

3.1.1. Développement du capital humain

Nous considérons le développement du capital humain dans son sens global, couvrant un large éventail de domaines, notamment l'éducation, le développement des compétences, la santé, les systèmes alimentaires, la nutrition, le genre et la protection sociale. Nous contribuons à l'écosystème global du développement du capital humain à travers la dimension du développement des compétences et l'effet d'entraînement qu'elle produit sur les autres aspects.

Nous avons soutenu plus de 70 établissements d'enseignement supérieur à travers l'Afrique en promouvant des réformes de programmes d'études, en équipant les bibliothèques et en formant les enseignants des départements d'économie. Nous avons également proposé de nombreux programmes de formation non diplômante grâce auxquels le pool d'économistes et de gestionnaires du développement de niveau moyen et supérieur a augmenté de plus de 50 000 en politiques publiques, gestion du secteur public et gestion financière. L'un de nos programmes de développement du capital humain les plus réussis est le programme Gestion de Politique Économique (GPE), proposé par sept universités, à savoir les universités de Makerere en Ouganda, Ghana University, Yaoundé 2 au Cameroun, Cocody Abidjan en Côte d'Ivoire, Lusaka (UNILUS) en Zambie, Eduardo Mondlane au Mozambique et Kinshasa (UNIKIN) en République démocratique du Congo. Plus de 90 % des diplômés en GFP occupent des responsabilités clés dans le secteur public, notamment dans les principaux ministères, départements et agences.

Un autre programme de l'ACBF, le programme de formation en gestion du secteur public (PSMTP), est proposé sur une base régionale dans trois établissements d'enseignement supérieur, à savoir le Ghana Institute of Management and Public Administration (GIMPA), l'École nationale d'administration (ENA) au Gabon et l'Africa University au Zimbabwe. Ce programme a non seulement permis aux fonctionnaires d'Afrique occidentale, centrale et australe d'apprendre de nouveaux concepts et outils pour améliorer leur travail, mais aussi a créé des réseaux d'apprentissage entre pairs et de développement continu.

Au cours de la mise en œuvre du Plan stratégique 2017-2022 de l'ACBF, nos efforts de développement du capital humain se sont concentrés sur des programmes de formation axés sur la demande, notamment en gestion, marketing et autres compétences commerciales pour les femmes et les jeunes dans le domaine de l'agriculture et de l'entrepreneuriat.

3.1.2. Renforcement des institutions

Notre contribution au développement institutionnel des think tanks d'Afrique est particulièrement importante. L'ACBF a soutenu la création et/ou le renforcement de quelque 35 groupes de réflexion et instituts de recherche et d'analyse de politiques économiques sur le continent. Nous avons contribué à faire d'eux des institutions durables qui sont maintenant des moteurs actifs de débats en matière de politiques, en même temps que des relais fiables et des sources de soutien technique et consultatif pour les parties prenantes tout au long de la chaîne de valeur sur les politiques. Parmi les exemples notables, citons le Botswana Institute for Development Policy Analysis (BIDPA) au Botswana ; le Kenya Institute for Public Policy Research and Analysis (KIPPRA) au Kenya ; le Centre autonome d'Etudes et de Renforcement des Capacités pour le Développement au Togo (CADERDT) au Togo ; le National Institute for Legislative and Democratic Studies (NILDS) au Nigeria ; le Centre d'Analyse et de Recherche sur les Politiques Économiques et Sociales (CAMERCAP) au Cameroun; l'Institute for Policy Analysis and Research (IPAR) au Rwanda ; le Centre d'Etudes de Politiques pour le Développement (CEPOD) au Sénégal et l'Institute for Democratic Governance (IDEG) au Ghana. Nous continuons à soutenir l'amélioration des performances de ces think tanks à travers le sommet annuel des think tanks d'Afrique que nous organisons depuis 2014 (voir page 17).

Nous avons également contribué à renforcer la capacité institutionnelle de 16 organisations de la société civile travaillant sur la lutte antitabac en Afrique afin d'améliorer leur efficacité organisationnelle et leur efficience dans l'exécution de leur mandat principal. Ce mandat consiste à réduire les décès et les maladies liés au tabac en Afrique en prévenant l'initiation de nouveaux fumeurs, en diminuant la consommation globale de tabac et en réduisant l'exposition à la fumée secondaire. Notre soutien comprenait l'amélioration des pratiques de gouvernance, de la planification stratégique, des systèmes et processus, de la gestion de projet et du suivi-évaluation dans les institutions cibles. Parmi les principales réalisations évaluées de manière indépendante du programme de lutte antitabac, on peut citer les suivantes : (i) les politiques de lutte antitabac sont de plus en plus soutenues par des faits et des preuves dans les pays cibles ; (ii) les programmes nationaux de lutte antitabac (PNLAT) sont de plus en plus financés par le budget national dans 9 pays (Éthiopie, Kenya, Afrique du Sud, Côte d'Ivoire, Sénégal, Togo, Ouganda, Nigeria et Gabon) ; (iii) 65 % des parties prenantes de la lutte antitabac ont utilisé des produits de recherche générés par les partenaires de l'ACBF.

3.1.3. Services de connaissances et d'apprentissage

Notre publication phare, le Rapport sur les Capacités en Afrique (RICA), a été lancée en 2011 pour faire le point sur les progrès réalisés dans le processus de renforcement des capacités. Le RICA s'ajoute à notre liste croissante de produits de connaissance et témoigne de notre leadership dans le domaine du renforcement des capacités en Afrique. Il fournit une revue qui fait autorité en ce qui concerne l'état et l'évolution du renforcement des capacités dans le continent. Il constitue également un outil précieux pour l'analyse comparative des pays et le suivi et évaluation des interventions de renforcement des capacités. Les éditions les plus récentes du RICA, publiées lors de la mise en œuvre du Plan stratégique 2017-2022, portaient sur le « Renforcement des capacités en science, technologie et innovation pour la transformation de l'Afrique[1] » en 2017 et sur « Favoriser le leadership transformateur pour le développement de l'Afrique » en 2019. Les conclusions du Rapport 2019 étaient basées sur des données collectées dans 45 pays africains et sur 8 études de cas nationales. Le RICA a acquis une large reconnaissance et est considéré comme une source précieuse de connaissances sur le renforcement des capacités.

Au fil des ans, nous avons amélioré l'accès aux plateformes de connaissances pour le renforcement des capacités et généré plus de 500 produits de connaissances dans la recherche, les études et les publications couvrant près de 200 sujets de développement. Cela inclut la publication en 2018 des Perspectives de la gouvernance financière en Afrique (AFGO) sur « Une gestion efficace des finances publiques pour le développement durable ».

Une plate-forme vitale de partage des connaissances et de réseautage reste le Sommet annuel des think tanks d'Afrique qui réunit des experts issus de groupes de réflexion, d'universités, de partenaires internationaux du développement, de représentants gouvernementaux, de médias et d'OSC, pour un partage d'expériences et de connaissances. Il offre également l'opportunité de partager des expériences sur le rôle des think tanks dans la mise en œuvre de l'Agenda 2063 et des programmes visant à atteindre les ODD. Le Sommet aborde diverses questions, notamment les nouveaux défis en matière de développement et la viabilité des think tanks d'Afrique.

Notre bibliothèque virtuelle sur le renforcement des capacités est un canal mondial de diffusion des produits de connaissance et d'élargissement de l'accès aux informations pertinentes. Au total, des utilisateurs de plus de 120 pays ont accédé à nos produits de connaissance via la bibliothèque virtuelle.

1 Rapport sur les capacités en Afrique 2017: Renforcement des capacités en ... - Portail Afrique. https://www.africaportal.org/publications/africa-capacity-report-2017-building-capacity-in-science-technology-and-innovation-for-africas-transformation/

4. LESSONS TIRÉS DU PLAN STRATÉGIQUE 2017-2022

Les enseignements tirés de la mise en œuvre du Plan stratégique 2017-2022 ont inspiré l'élaboration du présent Plan stratégique 2023-2027 et guideront la mise en œuvre de ce dernier grâce à des modalités de programmation et de mise en œuvre innovantes, à l'engagement total de nos États membres et à une structure de dotation en personnel flexible et fondée sur les besoins. Ces enseignements sont notamment les suivants :

4.1. Enseignements relatifs à l'amélioration des interventions de renforcement des capacités

Les partenariats qui visent la réalisation des impacts sont plus pertinents : pour maximiser l'impact, nous avons appris l'importance d'ancrer/aligner nos partenariats sur les domaines d'intervention dans lesquels nous travaillons. De tels partenariats, fondés sur des intérêts mutuels, sont plus susceptibles de déboucher sur des interventions plus solides et plus percutantes.

Un modèle de gestion du personnel flexible est essentiel à la durabilité des organisations à but non lucratif financées sur une base volontaire : Les institutions financées sur une base volontaire comme l'ACBF peuvent parfois être confrontées à de sévères contraintes financières. Le maintien d'une structure de dotation de base allégée tout en répondant à des besoins supplémentaires par le biais d'une dotation basée sur des projets est essentiel pour assurer la flexibilité et la durabilité institutionnelle.

Il est important de combiner divers outils et approches pour garantir l'efficacité et l'impact des interventions de renforcement des capacités : La formation reste un outil important de renforcement des capacités, mais le renforcement des capacités ne se limite pas à la formation. Il doit être complété par d'autres instruments tels que le coaching et le mentorat, ainsi que par un renforcement institutionnel pour garantir que les personnes formées mettent à contribution leur plein potentiel.

Le suivi et évaluation devraient être davantage axés sur la réalisation d'un impact tangible plutôt que sur la production nominale de résultats : L'impact obtenu lors de la mise en œuvre du Plan stratégique 2017-2022 n'était pas suffisamment documenté au moment de l'élaboration de ce Plan stratégique 2023-2027, en partie parce qu'une évaluation indépendante devait encore être réalisée. Il est essentiel pour notre institution de raconter l'histoire de son impact sur la base de données factuelles en utilisant un système de S&E qui peut suivre et évaluer en permanence la performance de nos projets et programmes en termes d'impact, et pas seulement de résultats.

4.2. Enseignements en vue de renforcer la capacité d'action de l'ACBF

La flexibilité est essentielle pour s'adapter aux chocs : Nous nous efforcerons d'intégrer la flexibilité opérationnelle dans nos activités afin d'éviter les perturbations en cas de chocs, en raison de conflits, de crises économiques majeures, de catastrophes naturelles ou de pandémies. En renforçant notre capacité à travailler à distance dans un environnement professionnel marqué par l'apparition de la pandémie de COVID-19 et les crises sanitaires et économiques qui ont suivi, nous avons pu maintenir nos activités et celles de nos partenaires de mise en œuvre sur l'ensemble du continent.

Le rôle des États membres reste essentiel pour la durabilité et la pertinence de l'ACBF : l'appropriation, la confiance et le soutien des États membres sont essentiels pour attirer les investissements des partenaires. Au cours de la mise en œuvre du Plan stratégique 2017-2022, les États membres ont réaffirmé la pertinence continue de notre institution et leur appropriation de celle-ci en continuant à financer ses charges de fonctionnement. Cependant, leur contribution n'a couvert que partiellement les coûts du programme. Un niveau approprié de financement par les États membres est crucial pour que l'ACBF puisse remplir sa mission et fournir un soutien de pointe à ses États membres, en particulier lorsque le soutien des partenaires est minime ou inexistant.

5. PRINCIPES DIRECTEURS DE LA STRATÉGIE 2023-2027

Alors que la population de l'Afrique est appelée à doubler tous les 25 ans, le développement socio-économique du continent n'a pas pu suivre le rythme rapide d'une telle évolution démographique. Le continent n'a pas pu offrir des opportunités significatives et d'importants moyens de subsistance à ses habitants, et en particulier à ses jeunes. Nous avons l'intention de contribuer à l'accélération du processus de transformation de l'Afrique, au cours des cinq prochaines années, en nous concentrant sur les domaines dans lesquels nous sommes susceptibles de produire le plus grand impact en renforcement des capacités. Au cours de nos plus de trois décennies d'activités, nous avons acquis des connaissances approfondies sur ce qui fonctionne en matière de renforcement des capacités et sur la manière d'amplifier l'impact. Nous allons mettre en pratique ces connaissances et cette expérience pour consolider et étendre les gains de capacités dans les domaines qui restent pertinents pour les priorités de développement du continent.

Nos travaux au cours de la période 2023-2027 seront guidés par quatre principes, à savoir :

- Reconnaître le rôle central du secteur public dans la facilitation et la coordination de la transformation socio-économique de l'Afrique
- Accélérer la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations des besoins en capacités
- Passer du ciblage d'institutions individuelles à l'amélioration des écosystèmes
- Se concentrer sur un nombre limité de domaines d'impact spécifiques

5.1 Le rôle central du secteur public dans la facilitation et la coordination de la transformation socio-économique de l'Afrique

Le secteur public, le secteur privé et la société civile sont fortement interdépendants dans leurs rôles respectifs en matière de développement sociéconomique. Par exemple, les facteurs permettant au secteur privé de prospérer, tels que la cohérence des politiques, la stabilité sociale et politique, l'État de droit, la transparence, un cadre réglementaire favorable et la faible corruption sont du ressort du secteur public. Par conséquent, nous considérons que le rôle du gouvernement est essentiel pour la mise en place d'un environnement favorable au développement du secteur privé et de la société civile. D'où la nécessité de placer le secteur public - défini comme les organisations détenues et gérées par le gouvernement aux niveaux local, national, régional et continental - au centre de l'effort de renforcement des capacités en Afrique. Nous donnerons la priorité à l'amélioration de la capacité du gouvernement à coordonner le programme de développement en partenariat avec divers acteurs, dont le secteur privé, la société civile, le monde universitaire et les établissements de formation et de recherche. Un secteur public compétent est essentiel pour le développement transformateur et durable de l'Afrique.

Loin d'envisager un secteur public omnipotent, notre idée d'un secteur public compétent est celle d'un secteur qui crée l'espace nécessaire à une croissance inclusive et dirigée par le

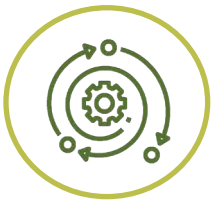
secteur privé en développant les infrastructures, en construisant une base industrielle solide, en promouvant la substitution des exportations et des importations et en investissant dans les secteurs sociaux.

5.2 Accélérer la mise en œuvre des recommandations découlant des évaluations des besoins en capacités

Au fil des ans, l'ACBF a entrepris de nombreuses évaluations des besoins en capacités à travers l'Afrique et jouit de la reconnaissance d'avoir identifié avec précision les principales contraintes en matière de capacités dans les institutions nationales, régionales et continentales. Pendant la mise en œuvre de notre Plan stratégique 2023-2027, en collaboration avec nos partenaires, nous nous efforcerons de dépasser le stade de l'évaluation et nous concentrer sur la mise en œuvre des recommandations en matière de politiques. Ce faisant, nous veillerons à ce que les outils de mise en œuvre tels que le leadership et la communication, la hiérarchisation des priorités, la résolution des problèmes et les mécanismes de retour d'information soient en place.

5.3 Passer du soutien aux institutions individuelles à l'amélioration des écosystèmes

Ayant identifié le rôle de facilitateur du secteur public africain comme l'une des cibles centrales de notre action, nous travaillerons avec nos partenaires pour aborder les questions et les défis spécifiques qui sapent ses performances et ses capacités, dans le but de créer des écosystèmes favorables qui fonctionnent efficacement. Nous définissons un écosystème comme une communauté de parties prenantes et d'institutions en interaction, notamment le secteur privé, la société civile, le monde universitaire et les établissements de formation, ainsi que les instituts de recherche. Nous visons à soutenir un groupe cohérent d'institutions qui jouent collectivement un rôle dans l'élaboration d'un résultat particulier. Une telle approche holistique et écosystémique est essentielle pour accroître l'impact, plutôt que des interventions isolées soutenant des institutions fonctionnant en vase clos.



5.4 Améliorer la sélectivité en se concentrant sur un nombre limité de domaines d'impact spécifiques

L'Afrique a de nombreuses priorités de développement avec des défis de capacités à multiples facettes. En fonction de notre mandat et de nos avantages comparatifs, nous nous concentrerons sur un nombre limité de domaines sélectionnés où nous pouvons produire un impact significatif. Dans ces domaines, et en collaboration avec nos partenaires, nous allons relever les défis spécifiques du développement du capital humain et du renforcement institutionnel au cours des cinq prochaines années.

6. ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX DE NOTRE MODÈLE OPÉRATIONNEL

Notre modèle opérationnel repose sur cinq éléments fondamentaux : **les personnes que nous soutenons, notre proposition de valeur (voir section 1.3.2), nos offres de services, notre modèle de revenus et notre position stratégique unique.**

6.1 Qui nous soutenons

Pour améliorer leur capacité à produire des résultats de développement durable, nous soutenons le développement du capital humain et le renforcement institutionnel au sein des gouvernements, des associations du secteur privé, des organisations de la société civile, des groupes de réflexion, des universités et des instituts de recherche au niveau national et local, ainsi que dans les institutions régionales et continentales.

6.2 Notre offre de services

Notre offre de services unique (voir la section 10.1 plus loin plus de détails), comporte trois éléments :

- Pour le renforcement des institutions, nous optimiserons et innoverons nos méthodologies de développement institutionnel dans un l'accélérateur de capacités institutionnelles (IAM). L'IAM est notre ensemble unique d'interventions pour soutenir les institutions cibles dans leur développement institutionnel. Un IAM sur mesure sera fourni afin de répondre aux besoins spécifiques de chaque institution cible et sera appliqué sur une période de un à cinq ans en fonction de la profondeur du soutien. Dans un premier temps, il y aura une phase de cadrage, suivie d'une phase pilote et enfin d'une phase de déploiement qui consistera à mettre en place diverses interventions de développement organisationnel et de gestion du changement visant à améliorer les performances. L'ensemble des interventions de l'IAM comprendra un large éventail d'outils tels que le conseil en restructuration organisationnelle, le conseil intégré, l'assistance technique, le développement du leadership, le soutien à la gestion et à la constitution d'équipes. Le déploiement de l'IAM peut nécessiter des services adaptés de développement du capital humain et de partage des connaissances pour un plus grand impact sur le renforcement institutionnel. Des outils de développement des compétences peuvent également être utilisés dans le cadre du déploiement de l'AIM sous la forme de coaching et de mentorat.

- Pour le développement du capital humain, nous lancerons l'Académie du renforcement des capacités en Afrique (ACB Academy) pour nous concentrer sur le développement des compétences techniques et générales. Les compétences techniques sont celles liées à l'exécution de tâches spécifiques, notamment la planification économique, la budgétisation, la gestion de projet, la négociation, la mise en place et la gestion de partenariats public-privé et la gestion de la

dette. Les compétences générales renvoient à de plus grandes capacités interactives dans des domaines tels que le leadership, la communication, la prise de décision et le réseautage. L'ACB Academy n'a pas besoin de locaux physiques appartenant à notre institution. Nous identifierons les besoins en matière de développement du capital humain dans les institutions africaines et établirons des partenariats avec les institutions de formation existantes telles que l'Académie de leadership de l'UA (AULA), l'Institut africain de développement (ADI) de la Banque africaine de développement et l'Institut mondial de leadership Nelson Mandela (GLI). L'ACB Academy comblera les lacunes en matière de compétences non assurées par les institutions de formation existantes et prendra les dispositions nécessaires pour offrir les cours pertinents en collaboration avec des experts mondiaux. Elle ciblera principalement les fonctionnaires des gouvernements, mais sera également ouverte à la société civile et au personnel du secteur privé intéressé ou travaillant dans des domaines critiques de spécialisation.

- Pour nos services de production et de partage de connaissances, il y aura le Hub de connaissances pour le renforcement des capacités en Afrique. Le Centre de connaissances encouragera les individus à innover et à promouvoir les changements culturels nécessaires pour faire évoluer leurs organisations afin de répondre aux besoins institutionnels croissants. Les services consistent à générer ou à collecter des bonnes pratiques à l'échelle mondiale et à les partager avec des personnes et des institutions en Afrique. Nos services de connaissance veilleront à relier les personnes entre elles, les institutions entre elles, et les personnes et les institutions à la connaissance. Le centre de connaissances servira également comme source de partage d'expérience et d'orientation en vue de la duplication et de la mise à échelle.

Box 1 – The Service Offering Concept

Dans le cadre de cette Stratégie, l'ACBF adoptera une nouvelle approche et regroupera son soutien et ses outils en deux services destinés aux clients : l'un pour le renforcement institutionnel et l'autre pour le développement du capital humain. Nous définissons une offre de services comme un ensemble d'outils mis à la disposition d'une institution ou d'un individu pour soutenir ses objectifs de renforcement des capacités. L'offre de services sera fournie de manière à maximiser l'impact. La liste des outils de l'ACBF est fournie à la section 9. La combinaison d'outils à utiliser pour fournir le service sera déterminée en fonction de notre méthodologie unique d'évaluation des besoins en capacités.

En ce qui concerne la composante de renforcement institutionnel, l'adoption d'une telle approche permettra de s'assurer que les outils ne sont pas utilisés au hasard et isolément les uns des autres, mais comme un ensemble pour garantir la réalisation des objectifs de capacité de l'institution cible. Le choix des outils à utiliser, la mesure dans laquelle chaque outil sera utilisé et leur séquencement dépendront du contexte et seront très sensibles aux besoins de l'institution cible.

Pour la composante développement du capital humain, nous nous appuierons principalement sur des outils de développement des compétences qui pourraient prendre diverses formes, notamment la formation, l'encadrement, le mentorat ou le tutorat.
Pour le renforcement institutionnel ou le développement du capital humain, que nous utiliserons un ensemble d'outils ou un seul, le soutien de l'ACBF portera toujours une marque unique et sera fourni avec le plus haut standard de qualité, assurant ainsi aux institutions et aux individus utilisant ses services la garantie d'un soutien de qualité validé par la marque ACBF.

6.3 Notre modèle de revenus

Notre modèle de revenus reflète l'univers potentiel de financement accessible à notre organisation et les décisions stratégiques pour préserver, augmenter et développer nos flux de revenus. Nous mettrons en œuvre un "modèle de combinaison de sources de revenus" pour financer ce Plan stratégique. Cela signifie que nous évaluerons toutes les sources de revenus acceptables, y compris les suivantes :

- **Cotisation annuelle des Etats membres** – L'ACBF est une institution basée sur l'adhésion et, à ce titre, devrait être principalement soutenue par ses parties prenantes. Ce Plan stratégique explorera la possibilité d'introduire une cotisation obligatoire qui sera approuvée par le Conseil des Gouverneurs.
- **Contributions additionnelles des États membres** – Les États membres versent des contributions supplémentaires pour mettre en œuvre le Plan stratégique en plus de la cotisation des membres.
- **Appuis financiers des partenaires** - Les partenaires intéressés à coopérer avec nous accordent des subventions sous forme de ressources flexibles ou de ressources liées à la mise en œuvre de programmes / projets spécifiques.
- **Ressources provenant des appels de propositions** : Nous effectuerons des recherches proactives et répondrons aux appels à propositions alignés sur nos principaux domaines d'impact.
- **Cours de formation payants** - Nous proposerons des cours payants via l'ACB Academy sur des sujets pertinents en matière de renforcement des capacités de l'Afrique.
- **Rémunération pour services rendus** - Par des attributions directes ou des appels d'offres conccurentiels, nous mettons en œuvre, moyennant une rémunération, des programmes et des projets pour le compte d'institutions dans des domaines compatibles avec nos principaux domaines d'impact. L'ACBF est également particulièrement bien placée pour contribuer à la mise en œuvre des composantes de développement institutionnel de projets plus importants financés par des institutions financières internationales ou des donateurs.
- **Investissement du Fonds de dotation axé sur la mission** : Nous utilisons notre dotation modeste pour soutenir l'innovation et renforcer le soutien du secteur privé au renforcement des capacités afin d'assurer la durabilité du secteur.

6.4 Notre position stratégique unique

Les chefs d'État et de gouvernement africains nous ont conféré le statut d'Agence spécialisée de l'Union africaine pour le renforcement des capacités, avec pour mandat de piloter le programme de renforcement des capacités du continent. Ce rôle stratégique particulier nous place au point de confluence de la demande et de l'offre en matière de renforcement des capacités en Afrique, et garantit notre engagement actif auprès des gouvernements, des institutions clés de l'architecture de développement de l'Afrique, notamment l'Union africaine, les organes et les agences spécialisées de l'UA. Les autres acteurs clés sont les associations du secteur privé, les OSC (notamment les organisations de femmes et de jeunes), les think tanks, les universités et les instituts de recherche.

7. NOTRE ORIENTATION, NOS BUTS ET PRIORITÉS STRATÉGIQUES POUR LA PERIODE 2023-2027

7.1 Orientation, buts et objectifs stratégiques globaux

Le Plan stratégique 2023-2027 vise à renforcer les capacités de réalisation de l'écosystème de transformation de l'Afrique, en vue d'une croissance inclusive et d'un développement durable. Nos buts et objectifs stratégiques sont les suivants:

But stratégique 1 – Renforcer les capacités d'adaptation au climat et de renforcement de la résilience dans les pays membres

Objectif stratégique 1.1 - Augmenter les ressources pour la mise en œuvre des NDC des pays et les opportunités commerciales pour les MPME en rapport avec le climat

Objectif stratégique 1.2 - Améliorer l'accès à l'énergie verte à des fins de production, en particulier pour les MPME

But stratégique 2 – Promouvoir la richesse et la création d'emplois grâce à un investissement accru dans la souveraineté alimentaire et la valeur ajoutée

Objectif stratégique 2.1 – Accroître les investissements du secteur privé dans l'agriculture

Objectif stratégique 2.2 – Améliorer la valeur ajoutée des produits agricoles pour réduire les pertes après récolte

But stratégique 3 - Permettre un accès accru des MPME au commerce transfrontalier intra-africain

Objectif stratégique 3.1 - Renforcer l'appropriation des accords commerciaux pour leur mise en œuvre efficace

Objectif stratégique 3.2 - Améliorer la sensibilisation des MPME aux accords commerciaux et leur capacité à accéder aux opportunités commerciales y relatives

But stratégique 4 - Améliorer la gouvernance économique et sociale axée sur les objectifs

Objectif stratégique 4.1 - Améliorer l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes et axées sur les objectifs

Objectif stratégique 4.2 - Accroître les recettes intérieures pour le financement des priorités de développement

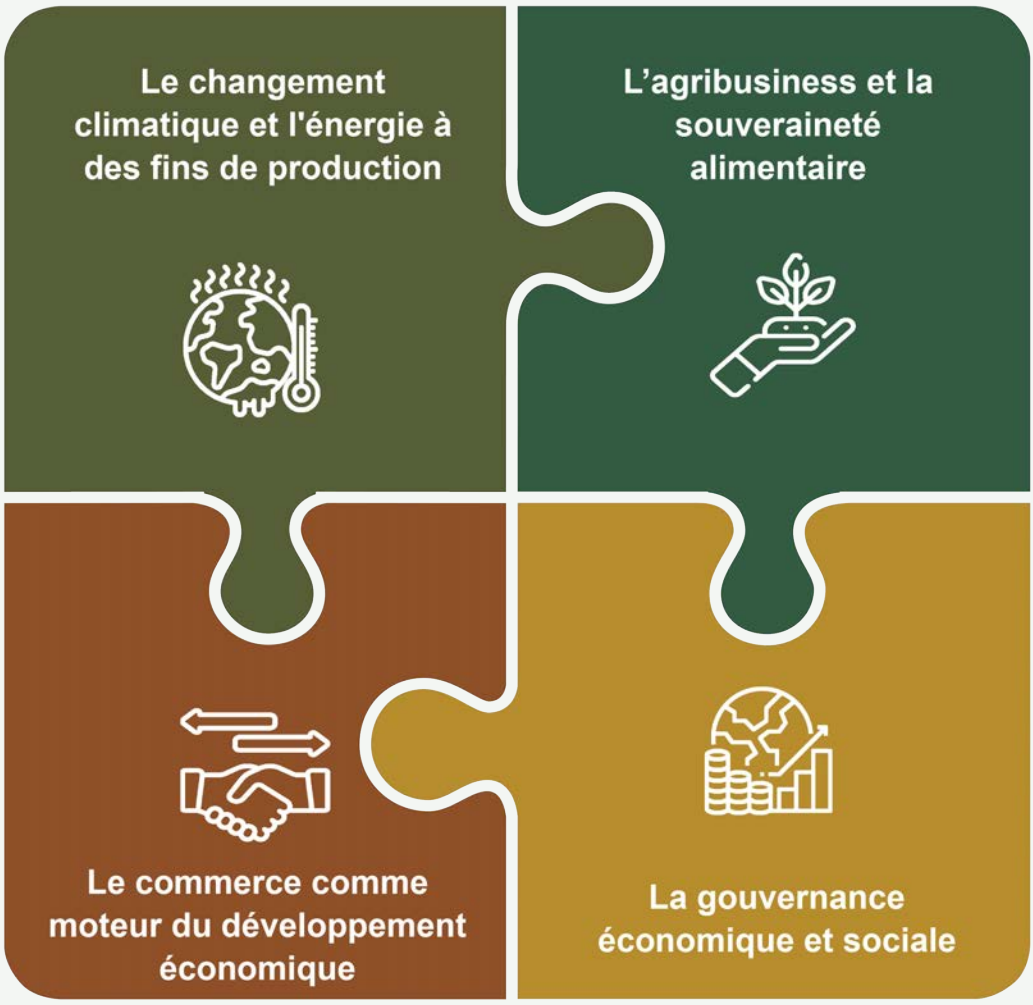
Objectif stratégique 4.3 - Améliorer la performance des systèmes de gestion des finances publiques

TABLEAU 2 – NOTRE CADRE STRATÉGIQUE

VISION	**une Afrique prospère, résiliente et inclusive**			
BUTS STRATÉGIQUES	**1 1. CHANGEMENT CLIMATIQUE & ÉNERGIE A DES FINS DE PRODUCTION** Renforcer les capacités d'adaptation au climat et de renforcement de la résilience dans les pays membres.	**.2. AGRO-INDUSTRIE & SOUVERAINETÉ ALIMENTAIRE** Promouvoir la richesse et la création d'emplois grâce à un investissement accru dans la souveraineté alimentaire et la valeur ajoutée	**3. LE COMMERCE COMME MOTEUR DE DÉVELOPPEMENT ECONOMIQUE** Permettre un accès accru des MPME au commerce transfrontalier intra-africain	**4. GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE** Améliorer la gouvernance économique et sociale axée sur les objectifs
STRATEGIC OBJECTIVES	1.1. Augmenter les ressources pour la mise en œuvre des CDN nationales et les opportunités commerciales pour les MPME actives sur le plan climatique 1.2. Améliorer l'accès à l'énergie verte à des fins de production, en particulier pour les MPME	2.1. Accroître les investissements du secteur privé dans l'agriculture 2.2. Améliorer la valeur ajoutée des produits agricoles pour réduire les pertes après récolte	3.1. Améliorer la domestication des accords commerciaux pour une mise en œuvre efficace 3.2. Améliorer la sensibilisation des MPME aux accords commerciaux et leur capacité à accéder aux opportunités commerciales connexes	4.1. Améliorer l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes et axées sur les objectifs 4.2. Augmenter les recettes intérieures pour financer les priorités de développement 4.3. Améliorer la performance des systèmes de gestion des finances publiques

7.2 Nos domaines d'impact prioritaires

Nous avons une approche axée sur les objectifs en matière de renforcement des capacités. Nous visons à renforcer le capital humain et la force institutionnelle nécessaires pour un changement transformateur dans quatre domaines d'impact prioritaires :



Dans ces domaines, nous nous assurerons de l'inclusion et l'équité, en particulier pour les femmes et les jeunes, non pas comme « cibles de développement », mais en tant qu'acteurs actifs dans des initiatives de renforcement des capacités percutantes.

Lors de la sélection de ces quatre domaines, nous avons été guidés par la philosophie qui sous-tend la création de l'ACBF, les domaines prioritaires identifiés lors des consultations avec nos parties prenantes, y compris les gouverneurs et les partenaires, les conclusions de la recherche de fond que nous avons commandée, notre propre analyse et les tendances qui ont émergé tout au long du processus d'élaboration de la Stratégie. Nous pensons qu'un renforcement des capacités réussi dans ces quatre domaines aidera les pays africains à progresser plus rapidement vers plusieurs objectifs critiques des ODD. Une telle réussite contribuera à la réalisation de la vision de l'Agenda 2063 : **« une Afrique intégrée, prospère et pacifique, dirigée par ses propres citoyens et représentant une force dynamique sur la scène mondiale ».**

7.2.1 Pertinence de nos principaux domaines d'impact vis-à-vis des ODD et de l'Agenda 2063

Les quatre domaines d'impact clés de l'ACBF sont clairement alignés sur les ODD et l'Agenda 2063 comme le résume le tableau 3.

Tableau 3. Alignement des domaines d'impact de l'ACBF sur les ODD et l'Agenda 2063

ACBF Impact Area	SDGs	Agenda 2063
Changement climatique et énergie à des fins de production	ODD 7 - Énergie abordable et propre ODD 13 – Action en faveur du climat	Objectif 1 - Un niveau de vie, une qualité de vie et un bien-être élevé pour tous les citoyens Objectif 7 - Économies et communautés écologiquement durables et résilientes vis-à-vis du changement climatique
Agrobusiness et souveraineté alimentaire	ODD 2 - Éliminer la faim, assurer la souveraineté alimentaire et améliorer la nutrition et promouvoir une agriculture durable	Objectif 5 - Agriculture moderne pour une productivité et une production accrues
Le commerce comme moteur du développement économique	ODD 8 – Emploi décent et croissance économique ODD 17 (Cible 17.10) - Promouvoir un système commercial multilatéral universel, fondé sur des règles, ouvert, non discriminatoire et équitable	Objectif 4 - Économies transformées Objectif 8 – Une Afrique unie (fédérale ou confédérée) Objectif 19 - L'Afrique en tant que partenaire important dans les affaires mondiales et la coexistence pacifique
Gouvernance économique et sociale	ODD 8 – Emploi décent et croissance économique	Objectif 4 - Économies transformées

7.2.2 Résumé des interventions proposées par l'ACBF dans chaque domaine

Domaine d'impact clé	Défis de renforcement des capacités	Dimensions des interventions de l'ACBF
Changement climatique et énergie à des fins de production	Capacité limitée des pays africains à mobiliser les ressources d'adaptation existantes pour financer la mise en œuvre de leurs CDN. Opportunités commerciales insuffisantes pour les MPME	**Améliorer l'adaptation et l'atténuation du changement climatique en :** ▪ Renforçant la capacité du gouvernement central et décentralisé et des MPME à développer des projets d'adaptation au climat bancables. ▪ Renforçant la capacité du secteur privé, en particulier les MPME qui opèrent dans l'économie verte, à tirer parti des opportunités liées au changement climatique.
	600 millions d'Africains et de nombreuses MPME n'ont pas un accès fiable à l'électricité en raison de l'incapacité des réseaux nationaux fournir la quantité et la qualité requises d'énergie à un prix abordable, ce qui entrave la capacité des MPME à se développer	**Améliorer l'accès à l'énergie verte pour une utilisation à des fins de production en :** ▪ Renforçant la capacité de l'État pour la réforme et la régulation du secteur de l'énergie. ▪ Renforçant la capacité institutionnelle des MPME qui offrent des solutions d'énergie hors réseau et en mini réseaux.
Agro-industrie et souveraineté alimentaire	Faible investissement du secteur privé formel dans l'agriculture (entraînant une faible productivité et une innovation insuffisante)	**Accroître les investissements du secteur privé dans l'agriculture en :** ▪ Renforcer les capacités de l'État pour les réformes systèmiques promouvant l'industrialisation et l'investissement du secteur public dans le développement des systèmes alimentaires.
	Pertes post-récolte élevées dues aux inefficacités de la chaîne de valeur agricole et à une valeur ajoutée insuffisante	**Réduire les pertes post-récolte des produits agricoles en :** ▪ Renforçant la capacité des MPME pour la valeur ajoutée, la transformation et la commercialisation des produits agricoles.
Le commerce comme moteur du développement économique	Les pays signent des accords commerciaux mais ne les intègrent pas dans les lois, règlementations et manuels nationaux pour soutenir leur mise en œuvre effective.	**Améliorer la mise en œuvre des accords commerciaux en :** ▪ Renforçant la capacité de l'État pour la domestication des accords commerciaux dans les lois, la règlementation et les manuels nationaux.
	Capacité limitée des entreprises africaines, en particulier des MPME appartenant à des jeunes et à des femmes, à tirer parti des accords commerciaux régionaux et de la ZLECAf.	**Améliorer l'accès aux opportunités d'affaires créées par les accords commerciaux en :** ▪ Sensibilisant le secteur privé, en particulier les MPME, aux opportunités offertes par les accords commerciaux. ▪ Renforçant les capacités des MPME à exporter (qualité, emballage et autres barrières non commerciales) et à participer aux chaînes de valeur régionales.
Gouvernance économique et sociale	Insuffisance des politiques économiques fondées sur des données probantes pour éclairer les investissements publics. Obstacles règlementaires qui entravent la promotion des investissements.	**Améliorer la formulation et la mise en œuvre de la politique économique en :** ▪ Développant les compétences des institutions publiques économiques financières et de planification dans les réformes réglementaires, la formulation et la mise en œuvre des politiques ▪ Renforçant les capacités institutionnelles des institutions publiques économiques financières et de planification pour la recherche
	Forte dépendance des programmes nationaux vis-à-vis des financements extérieurs, ce qui limite la capacité des pays à investir dans les domaines prioritaires. Faible capacité des pays à recouvrer les ressources budgétaires	**Améliorer la mobilisation des ressources intérieures en :** ▪ Renforçant la capacité des instituts de formation en fiscalité à réformer leur programme pour inclure des approches innovantes en matière de fiscalité ▪ Renforçant la capacité institutionnelle des administrations fiscales pour étendre la collecte de l'impôt et autres revenus
	Perte importante des ressources de l'État due à des pratiques de gestion financière inefficaces (affectation inadéquate des ressources, prise de décision tardive ou inappropriée), etc.	**Améliorer la gestion des finances publiques en :** ▪ Reforçant la capacité de leadership dans les institutions de GFP. ▪ Améliorant la transparence et la responsabilité des institutions de GFP grâce à une participation citoyenne accrue et axée sur les objectifs dans le processus de GFP.

7.2.3 Aperçu détaillé de nos interventions

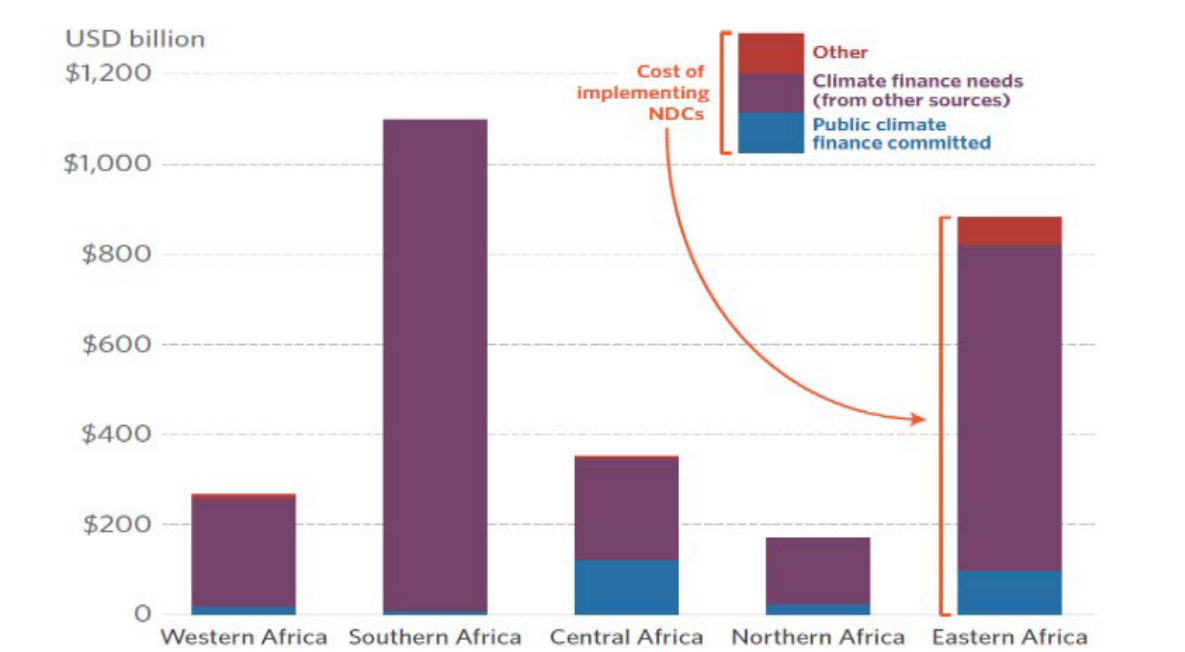
a) Changement climatique et énergie à des fins de production

Le changement climatique et l'incapacité d'accéder à une énergie fiable, abordable et durable figurent parmi les défis prioritaires de l'Afrique pour les cinq prochaines années et au-delà. Nous concentrerons nos interventions dans le domaine du changement climatique sur des défis spécifiques liés à la capacité insuffisante des pays africains à mobiliser des ressources pour financer la mise en œuvre des contributions déterminées au niveau national (NDC) et à l'insuffisance des opportunités commerciales pour le secteur privé africain, en particulier les MPME nationales. Dans le domaine de l'énergie, nous nous concentrerons à renforcer les capacités pour améliorer la production d'une énergie complémentaire verte hors réseau et dans les mini-réseaux. Ceci est d'une importance particulière étant donné que plus de 600 millions d'Africains et des millions de MPME, surtout en zone rurale, n'ont pas accès à l'électricité via les réseaux nationaux inappropriés.

- **Changement climatique**

Nous soutiendrons le renforcement des capacités dans les entités gouvernementales centrales et décentralisées et dans le secteur privé pour développer des projets d'adaptation au climat finançables afin d'attirer les ressources nécessaires pour la mise en œuvre de leurs NDC. Nous allons aussi aider à renforcer les capacités du secteur privé, en particulier des MPME opérant dans l'économie verte, à développer des

opportunités d'affaires et à se développer. Cette démarche s'explique par l'incapacité de nombreux pays africains à accéder au financement climatique international. Cette situation est due en partie à leur incapacité à développer des projets finançables. Une analyse des propositions soumises au Fonds vert pour le climat (GCF) jusqu'en 2017 montre que les pays africains avaient la proportion la plus faible d'approbations (39 %) par rapport à toutes les autres régions . Le continent reçoit actuellement moins de 3 % des financements alloués à la lutte contre le changement climatique. Selon la Climate Policy Initiative, 51 des 53 pays africains qui ont soumis leurs NDC dans le cadre de l'Accord de Paris ont estimé que les coûts de mise en œuvre de leurs NDC s'élevaient à environ 2 800 milliards de dollars américains entre 2020 et 2030 (figure 1).



Source: Climate Policy Initiative

▪ Énergie à des fins de production

Nous soutiendrons les efforts visant à étendre l'accès à l'énergie verte à des fins de production en renforçant les capacités de l'État en matière de réforme et de réglementation du secteur de l'énergie. Nous allons également aider à renforcer les capacités institutionnelles des MPME en vue d'une offre de solutions énergétiques hors réseau et dans les mini-réseaux, pour faire grandir leurs activités. Ce faisant, nous travaillerons avec divers acteurs, y compris les autorités rurales de l'énergie et les associations de MPME. Nos interventions viseront à soutenir les efforts des pays pour augmenter les capacités des réseaux nationaux afin de fournir une énergie propre fiable, adéquate et abordable, en particulier pour les MPME qui sont les principales sources de création d'emplois, surtout pour les femmes et les jeunes.

Il existe en Afrique de nombreux exemples réussis de projets de mini-réseaux qui font la différence. On peut citer le M-Kopa Solar System au Kenya, qui l'a utilisé pour fournir des crédits à hauteur de 600 millions de dollars américains, ce qui a permis à plus d'un million de clients rien qu'au Kenya d'accéder à un éclairage solaire de marque, à des téléviseurs et réfrigérateurs économes en énergie, à des smartphones, à des prêts en espèces et bien plus . Le projet a eu un effet transformateur sur ceux qui en ont bénéficié, en leur donnant accès à une énergie propre et à de meilleurs moyens de subsistance.

b) Agro-industrie et souveraineté alimentaire

L'ACBF appuiera les efforts du gouvernement dans deux domaines : premièrement, en créant un environnement propice aux investissements du secteur privé dans l'agriculture, et deuxièmement, en mettant en œuvre des réformes du système qui favorisent la valeur ajoutée des produits agricoles. Nous travaillerons avec les ministères de l'Agriculture, les agences de développement rural, les agences de promotion des investissements et toutes les autres institutions contribuant à l'écosystème agricole dans les pays cibles. Un thème transversal de notre travail est la promotion de l'égalté entre les sexes - nous encourageons les politiques qui soutiennent les entreprises agroalimentaires appartenant à des femmes et promeuvent l'emploi et l'entrepreneuriat des jeunes dans l'agriculture. Nous encouragerons également l'adoption des technologies numériques pour améliorer la production et l'utilisation de données à l'effet d'éclairer les politiques agricoles. Cela améliorera la productivité et la commercialisation des produits agricoles tout en favorisant l'accès à l'énergie propre et son utilisation pour alimenter les activités agricoles

Nos interventions viseront à remédier à la faible performance de l'agro-industrie en Afrique et à son insécurité alimentaire chronique due en partie au faible niveau d'investissement du secteur privé dans l'agriculture, en particulier dans les cultures vivrières, et au sous-développement des chaînes de valeur agricoles. L'ACBF insiste sur le besoin urgent de renforcer la résilience du secteur agricole et des systèmes alimentaires africains, pour les préparer à faire face à des chocs externes tels que la pandémie de COVID-19 ou la guerre russo-ukrainienne. Sans interventions décisives, la facture des importations alimentaires de l'Afrique devrait atteindre 110 milliards de dollars américains d'ici à 2025, tandis que le potentiel agricole du continent reste largement inexploité. Nous nous concentrerons donc sur deux initiatives : la promotion, dans un cadre formel, des investissements du secteur privé dans l'agriculture et la valorisation des produits agricoles

Promouvoir les investissements du secteur privé formel dans l'agriculture

Nous soutiendrons les efforts visant à accroître les investissements du secteur privé formel dans l'agriculture en renforçant les capacités de l'État pour les réformes du système qui attirent les investissements du secteur privé dans le développement des systèmes alimentaires. Relever les défis permanents de l'insécurité alimentaire en Afrique nécessite des investissements substantiels dans l'agriculture. La promotion de tels investissements nécessite des réformes en matière de politiques pour créer un environnement favorable et des incitations permettant au secteur privé formel d'opérer et de prospérer tout au long de la chaîne de valeur agricole.

Ajout de valeur aux produits agricoles

Nous soutiendrons également les efforts visant à réduire les pertes post-récolte en renforçant les capacités des MPME pour l'ajout de valeur, grâce à une plus grande transformation, un meilleur emballage et une commercialisation plus efficace des produits agricoles. L'insuffisance des investissements du secteur privé formel dans les infrastructures agricoles et les chaînes de valeur constitute l'une des principales raisons de la précarité des systèmes alimentaires africains.

c) Le commerce comme moteur du développement économique

Nos interventions dans le commerce se concentreront sur deux domaines : la mise en œuvre effective des accords commerciaux régionaux et continentaux et la sensibilisation accrue du secteur privé, en particulier des MPME, aux opportunités commerciales offertes par les accords commerciaux.

Assurer la mise en œuvre effective des accords commerciaux

Nous soutiendrons les efforts visant à améliorer la mise en œuvre des accords commerciaux en renforçant la capacité de l'État à intégrer réellement les accords commerciaux dans les lois, réglementations et manuels nationaux. Notre soutien ciblera les ministères, départements et agences du commerce et de l'industrie ainsi que le secteur privé, y compris les organisations de MPME et d'autres institutions contributrices clés. Nous travaillerons avec les institutions et aiderons à former les fonctionnaires concernés pour garantir que les accords commerciaux sont pleinement intégrés dans les lois et réglementations nationales. Notre intervention dans ce domaine se justifie par le constat selon lequel les accords commerciaux sont généralement signés par le gouvernement et ratifiés par le parlement dans les pays d'Afrique, mais souvent sans mise en œuvre untlérieure.

Accroître la sensibilisation du secteur privé (en particulier les MPME), aux opportunités offertes par les accords commerciaux

Pour soutenir la croissance du secteur privé, en particulier les MPME grâce au commerce transfrontalier, nous allons aider à accroître leur sensibilisation aux opportunités offertes par les accords commerciaux. Nous renforcerons également leurs capacités d'exportation, y compris le respect des exigences en matière de qualité, d'emballage et de barrières non tarifaires.

d) Gouvernance économique et sociale

Notre objectif est de renforcer les capacités des institutions centrales et décentralisées des États membres à agir dans trois domaines principaux : la mobilisation des ressources intérieures, la gestion des finances publiques et la formulation et la mise en œuvre de politiques économiques et de réformes réglementaires axées sur les objectifs. Nous avons sélectionné ces trois dimensions interdépendantes en raison de leur importance dans l'amélioration de la gouvernance économique et sociale. En effet, les politiques axées sur les objectifs sont essentielles pour établir le contrat social qui favorisera des niveaux plus élevés de mobilisation des ressources intérieures. Les ressources intérieures et l'appui supplémentaire reçu des partenaires au développement doivent être utilisés avec intégrité par le biais de systèmes de gestion des finances publiques solides afin de réduire le gaspillage, la mauvaise utilisation et la corruption, et accroître leur efficacité pour répondre aux priorités de développement de l'Afrique.

Mobilisation des ressources intérieures

Pour soutenir les efforts des gouvernements visant à améliorer la mobilisation des ressources intérieures, nous renforcerons la capacité des instituts de formation en fiscalité sélectionnés à engager des réformes de leurs programmes afin d'introduire des approches innovantes. Nous renforcerons également la capacité institutionnelle de ministères des Finances et d'agences gouvernementales sélectionnés pour étendre leur collecte de recettes fiscales et autres.

Nos interventions répondront à la lutte des gouvernements africains pour collecter des recettes fiscales suffisantes en vue de financer les services publics et les dépenses connexes. La figure 2 présente des preuves du faible ratio impôts/PIB de l'Afrique, l'un des indicateurs les plus largement utilisés de la capacité d'un gouvernement à faire face à ses dépenses.

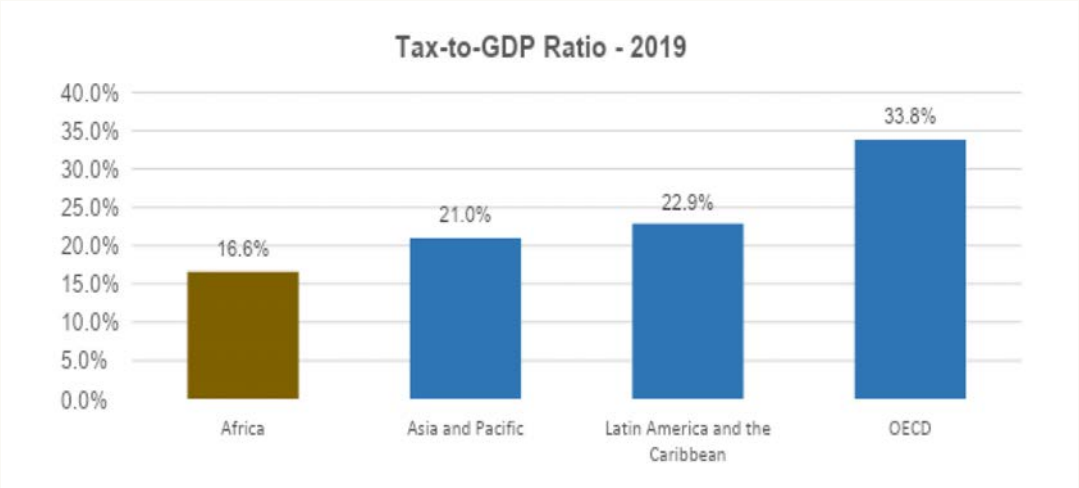


Figure 2. Ratio impôts collectés par rapport au PIB (Source: Revenue Statistics Africa – 2021)

Gestion des finances publiques (GFP)

Notre objectif est d'aider les gouvernements à améliorer leur gestion des finances publiques en renforçant la capacité de leadership des institutions de GFP et en améliorant la transparence et la responsabilité des institutions de GFP grâce à une participation citoyenne ciblée et renforcée dans le processus de GFP. Dans le cadre de notre programme de GFP en cours, nous allons apporter un complément à l'appui que les partenaires traditionnels fournissent aux ministères des Finances en nous concentrant sur le renforcement des capacités de leadership, de gestion et de coordination,qui sont des compétences non techniques et en laissant la formation technique aux partenaires traditionnels. L'objectif de notre travail sera de réduire l'inefficacité globale et le gaspillage souvent associés aux défis de leadership. Ces défis se traduisent par une mauvaise planification, une allocation inadéquate des ressources, une mauvaise prise de décision et un manque de délégation efficace des pouvoirs.

Formulation et mise en oeuvre de la politique économique

Pour soutenir les efforts des gouvernements visant à améliorer la formulation et la mise en œuvre des politiques économiques, nous développerons les compétences du personnel des institutions économiques, financières et de planification dans la formulation et la mise en œuvre des politiques et renforcerons la capacité de ces institutions pour la recherche économique. Ce faisant, notre objectif est de soutenir l'émergence de politiques axées sur les objectifs et la cohérence des politiques dans tous les domaines macroéconomiques

afin d'améliorer la capacité des gouvernements à créer des synergies entre les institutions. Nous chercherons donc à combler les lacunes en matière de politiques dans les stratégies macroéconomiques et d'industrialisation, ainsi que dans les domaines nécessitant des politiques innovantes telles que la numérisation, l'égalité entre les sexes et l'emploi des jeunes.

7.2.4 Comment nos principaux domaines d'impact sont interconnectés

La figure 3 illustre les interconnexions de nos principaux domaines d'impact.

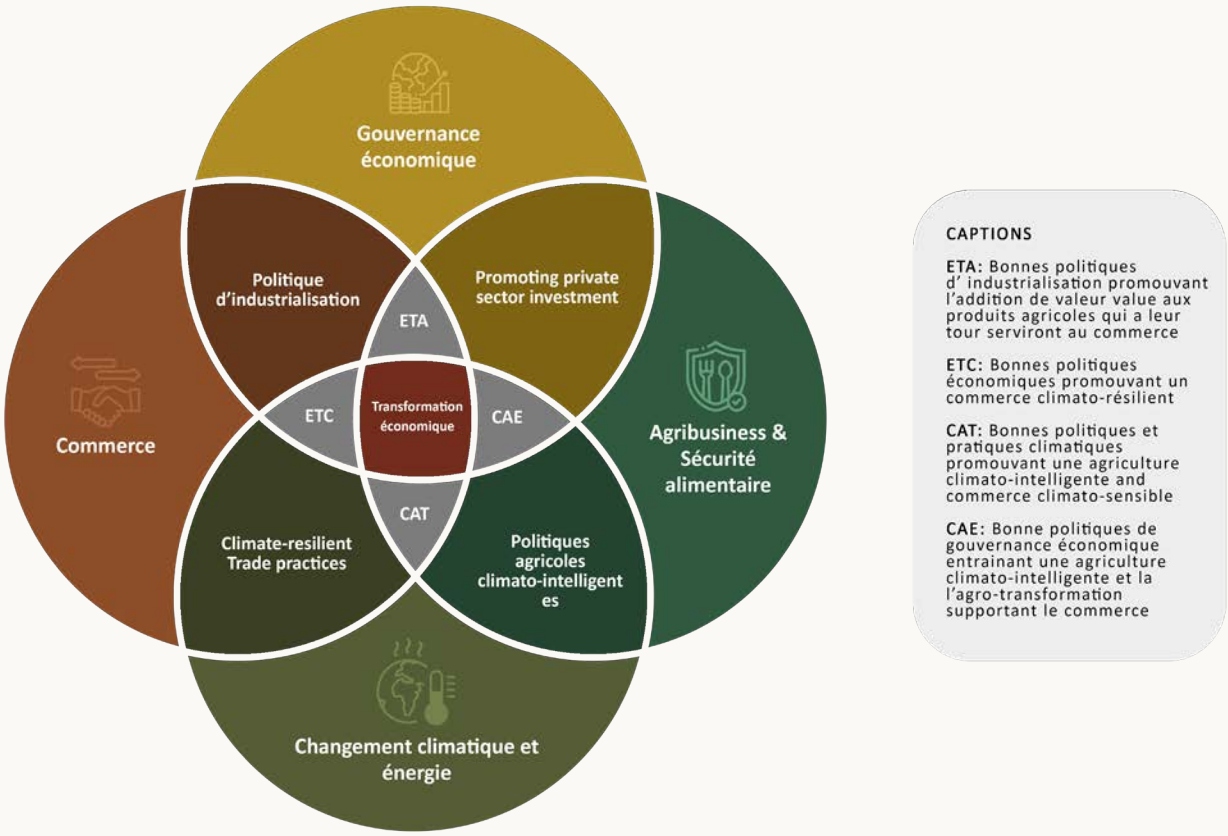


Figure 3 – Interconnexions des domaines d'impact et leur contribution collective à la transformation de l'Afrique

Notre Plan stratégique 2023-2027 part du principe qu'une meilleure gouvernance économique et sociale soutiendra l'élaboration de politiques appropriées menant à une agriculture et à une agro-industrie intelligentes face au climat, à la souveraineté alimentaire et à une industrialisation tirée par l'agriculture. Nous pensons également que ces bonnes politiques favoriseront la production d'énergie verte à des fins de production, par exemple dans l'agro-industrie. Une plus grande transformation des produits agricoles aidera à résoudre les problèmes de saisonnalité, les pertes après récolte et l'insécurité alimentaire. La valeur ajoutée dans l'agriculture et les ressources naturelles, ainsi que d'autres produits manufacturés et services commercialisables, fournira une base pour renforcer le commerce en Afrique et avec le monde. Cela maximisera également les opportunités d'industrialisation verte. Il est important de noter les liens entre l'énergie et l'agriculture, comme en témoigne l'utilisation des énergies renouvelables pour l'agriculture. Ainsi, les pompes solaires peuvent être utilisées pour irriguer les terres agricoles et fournir de l'énergie propre à la chaîne de valeur agricole - séchage, transformation, stockage frigorifique, emballage, etc. La figure 3 illustre les interconnexions de nos principaux domaines d'impact

7.3 Questions transversales

Ce Plan stratégique 2023-2027 intègre délibérément quatre défis transversaux pertinents. Il s'agit de l'emploi des jeunes, du genre, de la numérisation et des compétences en matière de données. Les questions transversales font référence à des principes généraux qui doivent être pris en compte à chaque étape du processus stratégique, car leur pertinence touche à plusieurs domaines d'impact clés.

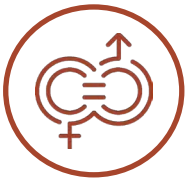
7.3.1 Emploi des jeunes

Pendant toute la durée de cette Stratégie, nous soutiendrons de manière proactive les initiatives qui autonomisent les jeunes africains (des deux sexes) en collaboration avec nos institutions partenaires des secteurs public et privé et les OSC. Avec les gouvernements, les universités et les instituts de formation, les instituts de recherche et d'autres OSC, nous soutiendrons la formulation et la mise en œuvre de politiques et d'initiatives permettant aux jeunes de développer leur plein potentiel et de prospérer, avec la participation active d'associations dirigées par des jeunes. Cela nécessitera de développer un renforcement des capacités centré sur les jeunes dans l'ensemble du secteur public, du secteur privé et de la société civile. Cela signifiera également fournir des incitations aux MPME pour qu'elles grandissent et se développent en tant que moteurs de l'entrepreneuriat et de la création d'emplois pour les jeunes dans les domaines de l'agriculture et de l'agroalimentaire, du changement climatique, de l'énergie et du commerce. Nous soutiendrons des initiatives complémentaires du côté de la demande pour développer les compétences techniques, financières et managériales nécessaires qui répondent à la demande de l'industrie, ainsi que les capacités entrepreneuriales pour le travail indépendant.

L'ACBF encouragera également les bonnes politiques et initiatives dans le cadre du travail à distance. Le nouveau monde du travail façonné par la pandémie de COVID-19 a considérablement augmenté les possibilités de travail à distance avec des entreprises internationales pour les jeunes diplômés et les jeunes férus d'informatique bénéficiant d'un accès à l'infrastructure appropriée. Nous allons également promouvoir des politiques et des initiatives facilitant l'entrée des jeunes dans l'espace technologique en pleine émergence et en croissance rapide de l'Afrique. Les start-ups technologiques africaines attirent de plus en plus d'investissements, offrant de grandes opportunités aux jeunes. Enfin, nous allons ouvrir intentionnellement nos organes de gouvernance (Conseil d'administration), en créant un Conseil consultatif des jeunes, avec pour mandat de prodiguer des conseils sur la conception et la mise en œuvre du programme. Enfin, notre effort d'acquisition de talents assurera délibérément une représentation croissante des jeunes dans notre dotation en personnel.

Nos interventions reflètent l'accent central mis par ce Plan stratégique sur l'impact vis-à-vis de la jeunesse africaine. Cette jeunesse est le plus grand atout du continent et sera le moteur de la croissance économique et du programme de

transformation durable du continent, en grande partie par le biais du commerce intérieur des biens et en particulier des services. Cependant, la plupart des pays africains sont actuellement confrontés au problème brûlant du chômage et du sous-emploi des jeunes chez qui la pauvreté et le manque d'opportunités alimentent l'extrémisme, l'instabilité et la migration massive vers d'autres horizons. Les jeunes représentent environ 60 % des chômeurs en Afrique. En moyenne, près de 11 millions de jeunes Africains se présentent chaque année sur le marché du travail qui ne peut absorber que 3 millions de personnes, laissant un déficit d'emplois annuel de 8 millions. Les diplômés de l'enseignement supérieur sont une composante importante de ceux qui frappent aux portes du marché du travail et ne parviennent pas à trouver un emploi. D'où leur frustration lorsque la promesse d'une carrière ne se concrétise pas. L'Afrique ne peut récolter le dividende démographique de son boom de la jeunesse que si des politiques appropriées sont formulées et mises en œuvre pour répondre aux besoins spécifiques des jeunes en termes de connaissances, de compétences et d'accès aux ressources et aux opportunités.



7.3.2 Égalité des sexes

Dans la mise en œuvre de ce Plan stratégique, notre modèle d'Accélérateur institutionnel (IAM) renforcera explicitement les capacités des institutions cibles à assurer l'équilibre entre les sexes, en particulier dans les postes de direction. Une grande proportion des activités de l'ACB Academy, visera à renforcer les capacités des femmes à accéder à des postes de direction et à assurer l'égalité entre les sexes dans nos institutions cibles. Nous nous efforcerons d'impliquer les femmes dans la conception des recommandations IAM pour chaque établissement et des cours proposés par l'ACB Academy. Nous allons promouvoir l'égalité entre les sexes avec les partenaires externes, les fédérations d'OSC, la Commission et les organes de l'UA, d'autres institutions panafricaines, les agences des Nations Unies et certaines universités, institutions de recherche et de renforcement des capacités. Ce travail comprendra l'offre d'assistance technique et de plaidoyer, et contribuera à la conception et à la mise en œuvre de politiques et d'instruments appropriés pour intégrer le genre dans nos domaines de travail respectifs. Nous collecterons des données ventilées par sexe par le biais de nos systèmes de suivi et d'évaluation, et soutiendrons les initiatives qui cherchent à renforcer les capacités de budgétisation sensible au genre, l'identification exacte des problèmes liés au genre et la conception d'un renforcement des capacités sur mesure pour les principaux groupes cibles sur la base de notre stratégie en matière d'égalité des sexes, qui est en cours.

La justification de notre travail sur l'égalité entre les sexes découle du fait que, du point de vue de la gouvernance économique et sociale, les femmes africaines continuent de rencontrer des défis en termes d'accès aux ressources telles que la terre, l'éducation, les services financiers, l'énergie et les innovations en raison de pratiques traditionnelles et de contraintes conventionnelles qui prévalent à travers l'Afrique. Des défis similaires sont observés en termes d'accès à la formation en gestion et aux services de développement des entreprises. Tout ceci empêche les femmes de réaliser leur plein potentiel. Bien que celles-ci soient les principaux acteurs de l'agriculture et du commerce en Afrique, elles manquent encore d'opportunités économiques,

de ressources et de droits essentiels. Les femmes sont généralement les dépositaires des connaissances traditionnelles sur l'adaptation au climat et l'atténuation de ce dernier, mais leur faible niveau d'implication dans les actions climatiques limite l'utilisation de cette mine de connaissances. Des lacunes importantes en matière de capacités doivent encore être comblées dans nos États membres pour créer un environnement transformateur en matière de genre.

7.3.3. Digitalization

L'ACBF soutiendra les initiatives promouvant la digitalisation afin d'améliorer l'efficience et l'efficacité dans nos quatre domaines d'impact clés. Nous allons aussi d'utiliser les solutions numériques en tant que partie intégrante de notre Modèle d'accélérateur institutionnel (IAM). Notre soutien ciblera le renforcement de l'administration en ligne, l'amélioration de la prestation et de la responsabilité des services publics efficaces et efficients, et la transmission de capacités numériques pour les actions climatiques et la production et la distribution d'énergie propre, l'agro-industrie et le commerce. En outre, nous encouragerons les initiatives qui adoptent et développent l'intelligence artificielle (IA) et l'Internet des objets pour faire progresser le développement durable et inclusif. La digitalisation améliorera également les pratiques de l'ACBF et l'efficacité de la prestation, la communication interne et le travail en collaboration.

Notre justification pour prioriser la digitalisation en tant que question transversale est sa capacité à perturber et à transformer nos économies et nos sociétés. Elle stimule l'innovation entrepreneuriale, la productivité et la croissance économique. Elle a également des implications pour le marché du travail et la participation dans le domaine de la politique . La transformation numérique du continent s'accélère, soutenue par l'accès croissant à la connectivité haut débit. Les gouvernements, les institutions publiques, le secteur privé et les organisations de développement utilisent de plus en plus des outils et des plateformes numériques pour améliorer la vie et alimenter la croissance économique à travers le continent. La pandémie de COVID-19 a positivement contribué à l'accélération de la digitalisation en forçant les opérateurs du secteur à adopter le travail et les services à distance, avec le haut débit mobile, des forfaits de données améliorés et un accès accru aux smartphones.

La digitalisation a le potentiel d'améliorer la gouvernance économique et sociale en augmentant la responsabilité et la transparence dans les institutions gouvernementales et en accroissant les niveaux de productivité dans l'agriculture et l'agro-industrie. Selon le Forum économique mondial (FEM), les technologies numériques peuvent aider à réduire les émissions mondiales de carbone de 15 %. L'Agence internationale de l'énergie (AIE) a identifié d'importantes économies d'énergie grâce à la digitalisation de secteurs clés tels que les transports, l'agriculture, la construction, l'énergie et la fabrication. Le FEM et l'AIE soulignent tous deux que la digitalisation est essentielle pour atteindre l'objectif d'une société durable qui a opté pour la faible émission de carbone pour ses villes, ses systèmes de transport, ses bâtiments, son énergie et ses communications. La numérisation crée également des opportunités pour les entreprises d'augmenter le commerce transfrontalier, comme en témoigne la croissance rapide du commerce électronique mondial.

7.3.4 Compétences en matière de données

Cette Stratégie 2023-2027 visera à soutenir nos institutions cibles, en particulier les institutions de formation statistique, dans le développement des compétences des étudiants en analyse de données en préparation aux opportunités émergentes dans ce domaine. En outre, l'ACB Academy formera des personnes à la collecte et à l'analyse de données afin d'améliorer la qualité et la couverture des données officielles produites par les systèmes statistiques nationaux, régionaux et continentaux. Notre offre IAM se concentrera également sur l'application des données pour améliorer l'élaboration et la mise en œuvre des politiques économiques. Ceci contribuera à une gestion économique plus efficace, à des politiques sectorielles appropriées (surtout dans l'agriculture), à des plans d'adaptation et d'atténuation climatiques réalisables et à une compétitivité commerciale accrue. La raison d'être de notre travail dans ce domaine est que, avec l'avènement des mégadonnées, les pays africains doivent changer leurs méthodes de collecte, d'analyse et de stockage des données. Ceci nécessite de créer des données et des capacités statistiques solides pour générer des ensembles de données et des statistiques officielles opportunes, précises, complètes et fiables.

Les données sont essentielles pour la gouvernance économique et sociale ; elles constituent le fondement des systèmes d'information et de connaissances de tout pays et sont à la base d'une prise de décision et d'une mise en œuvre efficaces. Par exemple, de meilleures données sur l'agriculture en Afrique permettront d'améliorer la productivité, de rationaliser les processus et d'accroître l'efficacité globale des exploitations. Les données aident également à réduire le gaspillage alimentaire (avant et après récolte), à optimiser l'utilisation des équipements agricoles, à améliorer la sécurité alimentaire et la salubrité des aliments, à accroître l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement et à rendre le secteur agricole plus attractif pour les investisseurs potentiels. Le monde exploite de plus en plus les données pour générer des modèles climatiques et guider les décisions et les actions climatiques. Le monde investit également dans une infrastructure de données plus verte et plus efficace pour soutenir sa révolution énergétique. Les données sur les importations et les exportations jouent un rôle clé dans le commerce intra-africain et international. La compétitivité commerciale dépend de la qualité et de l'exactitude de ces données. Les tendances actuelles devraient s'intensifier à l'avenir, d'où l'importance pour les pays africains d'améliorer et d'exploiter rapidement leurs compétences en matière de données.

7.4 Programmes spéciaux

Les programmes spéciaux sont des interventions qui ne sont pas nécessairement alignées sur l'un des principaux domaines d'impact de ce Plan stratégique 2023-2027. La mise en œuvre des programmes spéciaux actuels se poursuivra comme prévu dans les accords avec les partenaires respectifs. Alors que nous mettrons davantage l'accent sur les quatre domaines d'impact - en particulier dans le développement de nouveaux programmes - nous continuerons à développer le capital humain et à renforcer les institutions dans d'autres domaines, à condition qu'il y ait un cas convaincant, un financement disponible et la possibilité d'être compatible avec au moins l'un des domaines d'impact de ce Plan stratégique.

8. THEORIE DU CHANGEMENT

8.1 Le Concept

Notre théorie du changement (TOC) décrit comment et pourquoi les changements que nous prévoyons d'effectuer dans nos quatre principaux domaines d'impact se produiront dans ce Plan stratégique. Cette théorie du changement se concentre sur la cartographie de ce que nous considérons comme le chaînon manquant entre ce que nous ferons dans nos interventions et activités et comment cela conduira aux buts et objectifs visés.

Les pays africains sont confrontés à des défis multiples et urgents : faible gouvernance économique et sociale, environnement politique volatile, faible productivité agricole, inégalité persistante entre les sexes, crise climatique émergente, insécurité humaine et alimentaire accrue, accès limité à l'énergie et commerce non compétitif. Notre théorie du changement repose sur l'hypothèse que le développement soutenu du capital humain et le renforcement des capacités institutionnelles dans les institutions du secteur public africain renforceront la capacité du continent à conduire le changement et à libérer le potentiel du secteur privé et de la société civile.

Nous regrouperons nos interventions dans une offre complète de produits de marque ACBF avec trois composantes : le Modèle d'accélérateur institutionnel (IAM) pour le renforcement institutionnel, l'Académie afircaine de renforcement des capacités (ACB-Academy) pour le développement du capital humain et le centre de connaissances pour les services de connaissances. Il s'agira d'un produit sur mesure, axé sur la demande et conçu pour répondre aux besoins de renforcement des capacités de l'institution cible. Il comprendra une période exploratoire et le pilotage d'outils d'intervention spécifiques, suivis de la mise à l'échelle des outils les plus précieux pour l'institution sur une période d'un à cinq ans. Nos interventions cibleront principalement les institutions gouvernementales. Les principaux extrants que nous prévoyons de produire comprendront : l'évaluation de l'état de préparation des institutions gouvernementales à s'acquitter de leur mandat et la mise en œuvre de plans d'amélioration ; l'amélioration des compétences techniques et des connaissances des/acteurs concernés ; les systèmes et processus renforcés des entités cibles ; des campagnes de plaidoyer menées à leur terme en faveur de réformes politiques et de changements dans les domaines concernés ; des dialogues en matière de politiques et des forums de haut niveau avec les décideurs organisés ; le développement et la diffusion des produits de la connaissance et des programmes de formation conçus et dispensés dans des domaines thématiques clés.

Pour assurer une mise en œuvre efficace et à grande échelle, nous travaillerons en partenariat avec les institutions nationales, les communautés économiques régionales et d'autres entités régionales, la Commission et les organes de l'UA, les organisations et agences internationales. Nous devrons également renforcer nos capacités humaines et institutionnelles internes et élargir et améliorer notre réseau d'experts. La mise en œuvre réussie des étapes précédentes nous permettra de contribuer à une meilleure gestion de l'économie et des finances publiques, à une meilleure participation du secteur privé dans les chaînes de valeur de l'agriculture et de la transformation agricole en Afrique ainsi qu'à l'approvisionnement et à la distribution d'énergie propre à des fins de production, à des capacités renforcées pour les actions d'adaptation et d'atténuation du changement climatique, y compris un meilleur accès à l'énergie verte. Nous nous attendons aussi à un meilleur alignement des accords commerciaux et des politiques industrielles au niveau national avec les instruments mondiaux pour aider les pays africains à participer pleinement au commerce continental et mondial. Les effets combinés de ces contributions devraient s'inscrire en droite ligne de notre objectif à long terme qui est de parvenir à un développement transformateur et durable en Afrique.

8.2 Théorie du changement illustrée

Le diagramme ci-dessous illustre notre théorie du changement.

Impact: Renforcement de l'efficacité et de la durabilité du développement dans toute l'Afrique

Résultats principaux :

1. Renforcement des capacités d'adaptation au changement climatique et de renforcement de la résilience dans les États membres
2. Amélioration de la capacité à promouvoir la richesse et la création d'emplois grâce à un investissement accru dans la souveraineté alimentaire et la valeur ajoutée
3. Accès accru des MPME au commerce transfrontalier intra-africain

Résultats intermédiaires:

1.1. Amélioration de la capacité des institutions cibles à rédiger des projets bancables ; 1.2. Capacité accrue des MPME à accéder à l'énergie verte pour leur croissance ; 2.1. Amélioration de la capacité de l'État à réformer les systèmes pour promouvoir l'investissement du secteur privé dans le développement des systèmes alimentaires ; 2.2. Amélioration de la capacité des MPME à ajouter de la valeur aux produits agricoles ; 3.1 Amélioration de la capacité à domestiquer et à mettre en œuvre les accords commerciaux ; 3.2. Amélioration de la capacité des MPME à tirer parti des avantages du commerce intra-africain ; 4.1. Amélioration de la formulation et de la mise en œuvre de politiques fondées sur des données probantes ; 4.2. Amélioration de la capacité des administrations fiscales à accroître les ressources intérieures ; 4.3. Amélioration de la performance et de la responsabilité des institutions de GFP

Groupes cibles :

- Principaux groupes cibles : Départements ministériels et agences du gouvernement, (finances, planification, agriculture, énergie, commerce et industrie).
- Groupes cibles secondaires : Secteur privé (propriétaires de grandes entreprises, MPME) ; organisations de la société civile; associations de jeunes ; groupes de femmes

Résultats principaux:

- Le capital humain et les capacités institutionnelles de l'administration fiscale sont renforcés ; les compétences en leadership et les pratiques de gouvernance se sont améliorées ; les plates-formes de dialogue pour des consultations structurées sont mises en place.
- L'environnement institutionnel de l'investissement privé dans l'agriculture est amélioré; les compétences en agrobusiness sont renforcées; les capacités institutionnelles pour la valeur ajoutée des produits agricoles sont renforcées.
- Les mécanismes de mise à jour des contributions déterminées au niveau national (NDC) sont améliorés ; l'expertise en matière de gestion des politiques d'énergies renouvelables est renforcée; les compétences en PPP pour le développement des infrastructures énergétiques sont renforcées ; les plates-formes fonctionnelles de dialogue sur les politiques sont mises en place
- Les lois nationales sont alignées sur les accords commerciaux internationaux ; l'utilisation de la disposition des accords commerciaux internationaux par les acteurs clés a augmenté ; l'engagement du secteur privé est renforcé

Types de partenaires:

Organes de l'UA, institutions régionales ; agences stratégiques de développement bilatérales et multilatérales ; institutions locales de renforcement des capacités ; think tanks sur les politiques, instituts de formation; autres fournisseurs de services, etc.

Dispositions institutionnelles de l'ACBF:

- Capacités internes renforcées
- Réseau d'experts amélioré

CHANGEMENT CLIMATIQUE ET ÉNERGIE À DES FINS DE PRODUCTION :

Renforcer les capacités pour élaborer des projets d'adaptation au climat finançables. Soutenir la croissance des MPME opérant dans l'économie verte. Renforcer les capacités de l'État pour la réforme et la réglementation du secteur de l'énergie. Renforcer les capacités institutionnelles des MPME qui proposent des solutions énergétiques hors réseau et mini-réseaux

AGRO-INDUSTRIE & SOUVERAINETÉ ALIMENTAIRE :

Soutenir la capacité de l'État à réformer les systèmes afin de promouvoir les investissements du secteur privé dans le développement des systèmes agricoles et alimentaires

Renforcer les capacités des MPME pour la valeur ajoutée, la transformation et la commercialisation des produits

LE COMMERCE COMME MOTEUR DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE :

Renforcer la capacité de l'État à domestiquer les accords commerciaux ; Sensibiliser les MPME aux opportunités commerciales ; renforcer la capacité du secteur privé à exporter (qualité, emballage et autres barrières non commerciales)

GOUVERNANCE ÉCONOMIQUEET SOCIALE

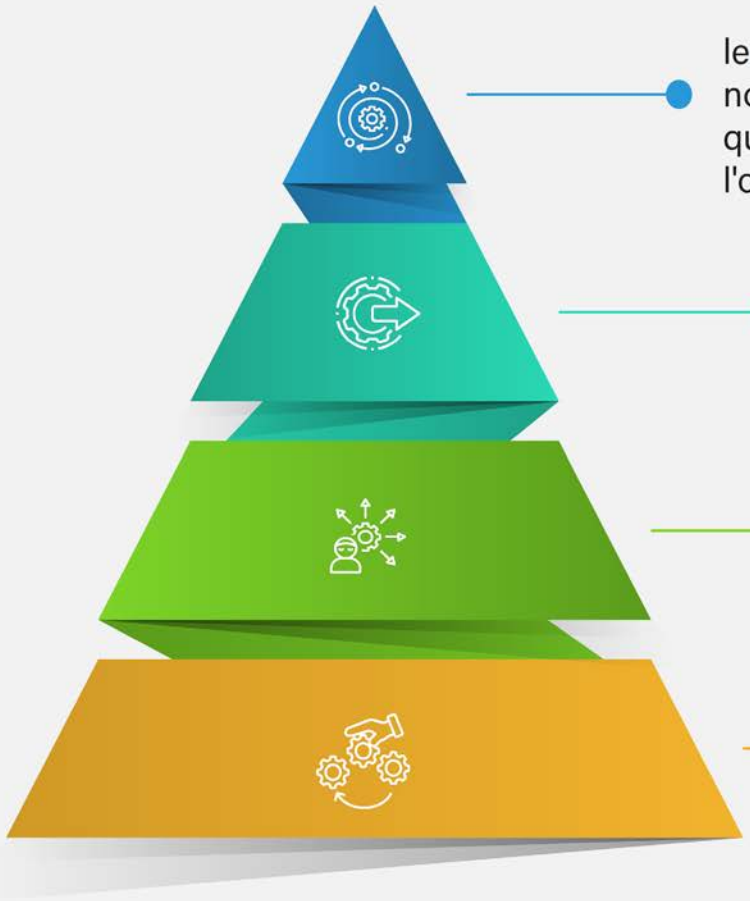
Renforcer les capacités des instituts de formation en fiscalité ; renforcer les capacités institutionnelles des administrations fiscales renforcer la capacité de leadership dans les institutions de GFP ; améliorer la transparence et la responsabilité des institutions de GFP ; développer les compétences de formulation et de mise en œuvre des politiques du personnel des institutions économiques

Hypothèse de base : La réalisation de la transformation socio-économique pour un développement durable en Afrique nécessite de relever les défis de capacités dans des domaines clés considérés comme étant les principales priorités du programme de développement dans tous les pays, y compris la gouvernance économique, l'agro-industrie et la sécurité alimentaire, la résilience au changement climatique et l'accès à l'énergie verte, et la balance commerciale de l'Afrique

Questions essentielles: Systèmes de gestion économique et financière inefficaces ; absence de politiques économiques fondées sur des données probantes pour éclairer les investissements ; vulnérabilité des pays au changement climatique ; faible accès à l'énergie; faible compétitivité du secteur privé ; alignement insuffisant des accords commerciaux sur les lois et politiques nationales ; faible investissement du secteur privé dans l'agriculture; importantes pertes post-récolte

8.3. Chaîne des résultats stratégiques

Notre chaîne des résultats stratégiques présente pour chaque domaine d'impact clé :



le **résultat principal** (ou impact) que nous souhaitons atteindre en tant que contribution à la réalisation de l'objectif

les **résultats intermédiaires** (ou résultats) que nous visons à atteindre en vue de la réalisation des objectifs stratégiques

les **extrants** que nous produirons pour atteindre chacun des objectifs stratégiques

une sélection des principales **interventions** clés que nous mettrons en œuvre pour produire les résultats

Les chaînes de résultats détaillées pour les quatre domaines d'impact clés sont présentées à l'annexe I du Plan stratégique 2023-2027.

9 MODALITES DE MISE EN OEUVRE DE LA STRATÉGIE

La mise en œuvre de cette Stratégie s'articule autour d'un cadre comprenant les éléments suivants : notre offre de produits et notre marque uniques ; les outils que nous utiliserons ; nos institutions cible ; la priorisation de nos organisations nationales et régionales ; nos partenariats et notre coopération avec les institutions nationales et locales de renforcement des capacités.

9.1 Offre de produits et marque uniques

Notre offre de produits unique comprendra trois éléments, comme décrit à la section 6.2. Notre marque unique consistera en une approche à fort impact grâce à laquelle nous communiquerons de manière claire, stratégique et cohérente. Nous optimiserons cette marque en affinant sa méthodologie de renforcement des capacités pour la rendre immédiatement reconnaissable dans le strict respect des normes professionnelles les plus élevées.

9.1.1 Renforcement institutionnel

En vue d'un excellent accompagnement, nous proposerons un produit unique qui ciblera les institutions dans chacun des quatre domaines d'impact clés. Ce produit unique, le Modèle d'accélérateur institutionnel (IAM), sera fourni à des institutions sélectionnées sur une période de 1 à 5 ans. L'IAM aura une approche standardisée, une méthodologie dédiée, de bons supports de formation et des guides. Il sera axé sur la demande afin de pouvoir s'adapter et répondre aux besoins variés et évolutifs de l'institution cible. L'IAM sera entièrement conçu lors du lancement de cette Stratégie.

Encadré 2 – Modèle d'accélérateur institutionnel (IAM)

L'IAM sera livré en quatre phases :

a. Phase exploratoire: échanges avec les institutions cibles pour comprendre leurs besoins et leurs défis en matière de renforcement institutionnel. Durée: 1-2 mois.
b. Phase d'assistance initiale: application de l'un des outils de notre boîte à outils. Durée: 6-9 mois.
c. Phase de rétroaction : échanges avec l'institution cible sur ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et ce qui peut être fait en terme d'appui. Durée: 6-12 mois.
d. Phase d'approfondissement de l'appui: mise à l'échelle jusqu'à l'appui complet pendant une période comprise entre 6 et 42 mois supplémentaires. Le degré de mise à l'échelle dépendra des besoins.

Notre soutien sera offert selon une approche à plusieurs niveaux:

1. Appui sur le long terme: un programme d'assistance au renforcement des institutions de 3 à 5 ans avec la méthodologie IAM complète et la plupart des outils de notre boîte à outils.
2. Appui intermédiaire: un programme de renforcement des institutions de 2 à 3 ans selon la méthodologie IAM complète et un certain nombre de nos outils.
3. Évaluation des besoins de l'appui de base et assistance initiale, qui peut aller d'une formation à court terme jusqu'à un an d'assistance avec l'un de nos outils. L'évaluation peut ne pas être nécessaire si l'institution cible identifie clairement ses besoins.

9.1.2 Développement du capital humain

La deuxième composante de notre offre de produits unique est l'Académie du renforcement des capacités en Afrique (ACB Academy) pour soutenir le développement du capital humain, comme indiqué dans la section 6.2. Cette modalité rendra accessibles des formations courtes de haut calibre pour le personnel des institutions cibles. Nous mènerons un exercice de cadrage de conception pour cette composante pendant la première année de la mise en œuvre ce Plan stratégique. L'ACB Academy offrira des cours dans des domaines où il y a une lacune, par exemple, dans la négociation de contrats, et la conception et mise en œuvre de cadres de PPP.

9.1.3 Production et partage des connaissances

Le hub de connaissances en matière de capacités en Afrique (hub de connaissances de l'ACB Academy) est la troisième composante de notre offre unique. Il collecte et produit des connaissances sur le renforcement des capacités qui seront disponibles pour toutes les institutions de renforcement des capacités en Afrique.

9.2 Outils

Notre approche permettra à l'institution cible de sélectionner dans notre boîte à outils un outil initial qui sera utilisé pendant 6 à 9 mois d'accompagnement. Nous étendrons ensuite le soutien - avec une éventuelle exigence de contribution financière pour l'utilisation d'outils supplémentaires – en utilisant d'autres outils dans la phase d'approfondissement du soutien dans les quatre domaines d'impact clés.

Outils de l'ACB-Academy

- Évaluation des besoins en développement des compétences
- Sessions de formation en management et leadership
- Sessions de formation technique sur site sur des sujets clés
- Visites d'échange
- Relier les gens les uns aux autres
- Programme de mentorat
- Cours de formation
- Formation à la mobilisation des ressources et aux partenariats stratégiques

Outils de l'accélérateur institutionnel

- Evaluation des besoins en capacité organisationnelle (y compris le diagnostic de la structure organisationnelle) et plan d'amélioration des capacités
- Conseil en gestion et gouvernance auprès de la direction de l'institution
- Conseil intégré pour le travail conjoint, le co-apprentissage, le coaching et le mentorat sur le mandat principal des institutions cibles ou dans un département souhaité de l'institution cible
- Conseil en team building et culture organisationnelle
- Ateliers de résolution de problèmes et sessions de travail sur les défis prioritaires de l'institution cible
- Outils de digitalisation et de gestion agile pour le renforcement institutionnel
- Financement sous forme de subventions pour les besoins ponctuels de renforcement institutionnel

Outils de la connaissance

- Accès à un pool d'experts et de groupes de réflexion sur les politiques à court terme ou pour un délai convenu, géré via une base de données d'experts à jour. Les experts seront engagés sur la base d'un contrat en vue d'un déploiement rapide.
- Séances de dialogue sur les politiques
- Production/collecte et diffusion de connaissances
- Données pour les politiques et la prise de décision, y compris les systèmes de gestion des données
- Participation aux événements de renforcement institutionnel de l'ACBF
- Accès à la base de connaissances de l'ACBF
- Suivi, évaluation, apprentissage et communication des résultats

9.3 Institutions cibles

Au niveau des pays, le Modèle d'accélérateur institutionnel de l'ACBF sera principalement proposé aux institutions cibles telles que :

Changement climatique et énergie à des fins de production

- Gouvernement, y compris les autorités rurales et des énergies renouvelables ; agences de régulation de l'énergie ; services publics de l'énergie ; coordonnateurs NDC
- Secteur privé, surtout les fournisseurs d'énergie propre y compris les MPME
- Organisations de la société civile travaillant dans le domaine du climat, de l'énergie propre ; instituts de recherche, universités

Agro-industrie et souveraineté alimentaire

- Gouvernement, y compris les ministères de l'Agriculkture et du Développemen rural; agences de développement rural ; agences de promotion des investissements ; autorités des zones agro-industrielles
- Organisations de la société civile, y compris les associations d'agriculteurs agro-industriels ; associations de femmes agricultrices.
- Organisations du secteur privé, y compris les associations de PME agricoles associations

Le commerce comme moteur du développement économique

- Gouvernement, y compris les Départements du commerce: Départements de l'industrie; conseillers économiques du Président; comités de portefeuille commercial;communautés économiques régionales ; Secrétariat de la ZLECAf et autres organs/institutions commerciaux pertinents de l'UA
- Organisations de la société civile, y compris les think tanks d'Afrique; comités de portefeuille commercial
- Associations du Secteur privé

Gouvernance économique et sociale

- Gouvernement, y compris les ministères des Finances; directions de GFP; unités PPP; administrations fiscales
- Organisations de la société civile, y compris les représentants des citoyens ; instituts de recherche ; universités

Les besoins spécifiques des institutions cibles guideront toujours l'utilisation de chaque outil, la sélection du pool d'experts, la nature de l'assistance technique et les dialogues sur les politiques à proposer.

Bien que notre objectif principal soit les institutions aux niveaux national, régional et continental où il existe une demande, un leadership fort et des arguments convaincants en faveur de l'impact, nous explorerons également le soutien au développement institutionnel au niveau infranational. Nous le faisons en reconnaissance du fait que dans certains pays, les gouvernements municipaux, étatiques et provinciaux jouent un rôle essentiel dans la conduite de la mise en œuvre du développement et l'amélioration des moyens de subsistance des populations.

9.4 Priorisation

Cette section s'applique uniquement à l'IAM, étant donné que l'ACB-Academy est ouverte à toutes les personnes et institutions africaines. Compte tenu des ressources limitées et de la nécessité d'assurer et d'étendre l'impact, les pays recevront des niveaux de soutien différenciés en utilisant une approche à plusieurs niveaux :

Niveau 1: États membres à impact maximum

- Nous sélectionnerons de manière proactive jusqu'à 10 pays pour maximiser l'impact .
- Dans chacun de ces pays, nous adopterons une approche écosystémique en ciblant au moins deux institutions pour l'appui IAM par domaine d'impact et appliquerons le niveau 'IAM sur le long terme' sur plusieurs années dans les institutions les plus critiques.
- Les niveaux 'IAM intermédiaire et de base' seront appliqués dans d'autres institutions au sein d'un écosystème autour d'une zone d'impact.
- Nous viserons à soutenir le renforcement des capacités institutionnelles dans plus d'un domaine d'impact et à promouvoir l'ACB Academy. Ces pays doivent contribuer aux coûts du projet, comme c'était traditionnellement le cas, et peuvent être soutenus par des partenaires au développement.

Niveau 2: Autres États membres

- Cet appui sera entièrement axé sur la demande.
- Il ne sera apporté qu'à une seule institution dans l'État membre, à moins qu'il n'y ait une raison impérieuse d'adopter une approche écosystémique dans une zone d'impact particulière.
- La contribution de l'État membre sera plus élevée que pour les pays du niveau 1.

Niveau 3: États non membres

- Cet appui sera uniquement déterminé par la demande et entièrement financé par le pays qui le sollicite.
- En plus des pays, notre soutien sera également disponible pour les institutions régionales et continentales qui jouent un rôle essentiel dans les quatre domaines d'impact.
- En plus de notre service IAM, nous travaillerons avec les partenaires appropriéspour soutenir conjointement les États membres.

La sélection des organisations régionales sera basée sur leurs interactions et l'écosystème qu'elles forment avec les institutions nationales prioritaires. La hiérarchisation sera basée sur les critères inclus dans le questionnaire de l'encadré 3.

Encadré 3 – Critères de priorisation de nos institutions nationales/régionales

1. Le pays accorde-t-il la priorité à ce domaine d'impact au plus haut niveau du gouvernement ?
2. Le pays dispose-t-il d'un plan solide dans ce domaine d'impact ?
3. Le pays a-t-il des contraintes de capacités pressantes qui pourraient entraver ses progrès dans la zone d'impact ?
4. La demande auprès de l'ACBF est-elle forte ?
5. Pouvons-nous garantir des ressources suffisantes pour un soutien adéquat grâce à des sources de financement flexibles ou spécifiques à chaque pays ?
6. Y a-t-il un avantage régional à soutenir les pays voisins dans la même zone d'impact ? (par exemple, à des fins de développement de la chaîne de valeur régionale)
7. Opérons-nous déjà dans une autre zone d'impact dans ce pays, ou sommes-nous susceptibles de le faire bientôt, et peut-il y avoir des économies d'échelle, des synergies ou des avantages à commencer dans une autre zone d'impact et à approfondir nos relations avec le pays ?
8. Des partenaires de l'ACBF sont-ils établis dans le pays ?

9.5 Partenariats

Le partenariat sera une approche clé de la mise en œuvre de ce Plan stratégique. En principe, nous classons les partenaires en trois types selon la nature de la relation :

Partnership will be a key implementation approach for this Strategic Plan. In principle, we categorize partners in three types depending on the nature of the relationship:

Partenaires financiers – partenaires qui nous confient leurs ressources financières pour mettre en œuvre nos stratégies et programmes ; nous offrons un bon rapport qualité-prix à ces partenaires grâce à une mise en œuvre efficace et à des rapports réguliers sur les résultats.

Partenaires techniques – partenaires avec lesquels nous travaillons pour atteindre des objectifs communs et des résultats à l'échelle. Ces partenaires peuvent être en tête sur des questions techniques fondamentales, l'ACBF les soutenant dans les efforts de renforcement institutionnel et le développement des compétences dans les agences gouvernementales essentielles et d'autres parties prenantes clés dans les quatre domaines d'impact. Un ou deux de ces partenaires seront engagés dans chaque domaine d'impact et pour chaque outil.

Partenaires de mise en œuvre - il s'agit d'organisations qui aideront l'ACBF à fournir l'IAM à travers l'ACB Academy, à fournir les outils, assurer l'intégration des questions transversales, et en particulier l'intensification de la sensibilisation par le biais de partenaires locaux et régionaux.

9.6 Renforcement des capacités des institutions de renforcement des capacités

Pour maximiser notre impact et notre portée, nous chercherons à travailler avec des entités locales qui peuvent intensifier notre travail et éventuellement nous remplacer aux niveaux local et national tout en continuant à bénéficier de notre hub de connaissances ACB. Nous renforcerons les capacités dans ces institutions de renforcement des capacités dans le cadre de notre approche.

10. PARAMETRES ORGANISATIONNELS

Pour optimiser l'impact du Plan stratégique 2023-2027, nous renforcerons plusieurs facilitateurs organisationnels au sein de l'ACBF. Les améliorations organisationnelles prévues consolideront le leadership de l'ACBF en Afrique en tant qu'organisation de pointe en matière de renforcement des capacités. Comme facilitateurs organisationnels, citons **l'investissement dans les personnes ; les systèmes et processus ; les partenariats ; l'innovation; la communication; et la mesure de l'impact.**

10.1. Investissement dans les personnes

La mise en œuvre efficace de ce Plan stratégique nécessitera six unités de programme dédiées, à savoir :

- Quatre unités de programme dédiées soit une pour chacun des quatre domaines d'impact clés ;
- Une unité de programme de recherche et développement, qui sera responsable des outils et des produits proposés ainsi que de la gestion globale de nos processus d'innovation, y compris l'adaptation continue de nos services aux besoins changeants de nos institutions cibles.
- Une unité des programmes spéciaux qui gérera toutes les activités de programme en cours qui ne peuvent s'inscrire dans aucun domaine d'impact clé.

Ce Département de programme sera soutenu par un solide environnement de gestion des opérations. Par conséquent, la mise en œuvre efficace du Plan stratégique nécessitera un bon mélange de talents et d'expériences. En tant qu'organisation basée sur la connaissance, notre principal atout est notre personnel. Notre approche stratégique de la gestion des ressources humaines et des talents consistera à faire en sorte que notre personnel soit motivé et responsabilisé. Nous favoriserons également la créativité et l'innovation en veillant à ce que notre lieu de travail devienne plus tolérant et accommodant pour les nouvelles idées.

10.2. Systèmes et processus

La mise en œuvre réussie de ce Plan stratégique nécessitera une responsabilisation à tous les niveaux ainsi que des systèmes et des processus efficaces. Nous mènerons un exercice de refonte des processus de travail pour améliorer notre productivité, notre qualité, notre efficience et notre efficacité. Le processus impliquera une analyse de notre flux de travail, l'identification des processus inefficaces et leur refonte ou remplacement pour améliorer les performances organisationnelles. Nous poursuivrons également la mise à niveau notre plateforme numérique afin de nous assurer que tous les principaux processus sont entièrement automatisés afin d'améliorer encore la productivité et la fiabilité.

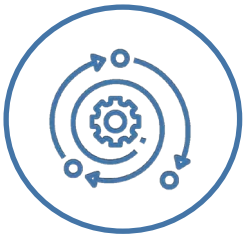
10.3. Partenariats

Nous définirons des attentes claires pour chacun de nos partenariats et assurerons un lien solide avec les institutions partenaires dans les réalisations au sein de nos principaux domaines d'impact. Nous considérerons nos partenaires comme faisant partie de notre équipe et tirerons parti du potentiel des deux côtés pour réussir et évoluer. Notre objectif est de renforcer les partenariats actuels qui sont compatibles avec nos principaux domaines d'impact tout en en développant de nouveaux.

10.4. Communications

Nous reconnaissons que la sensibilisation du public à notre travail, en particulier aux résultats obtenus, et l'engagement régulier de nos partenaires sont des ingrédients essentiels à la réussite de la mise en œuvre de ce Plan stratégique. Cette démarche implique la diffusion d'informations précises et opportunes sur nos opérations à l'aide de plusieurs canaux de communication. Notre effort de communication ne montrera pas seulement ce qui fait de l'ACBF une institution unique et les résultats qu'elle a obtenus jusqu'à présent, mais présentera également ce que nous ferons pour soutenir les pays africains, en fonction de leurs défis actuels et émergents en matière de capacités. Une stratégie de marketing et de communication distincte sera élaborée pour soutenir la mise en œuvre de ce Plan stratégique. Elle va cibler des publics spécifiques avec des messages personnalisés.

10.5. Mesure d'impact



Nous allons améliorer la mesure de l'impact dans tous nos programmes pour nous assurer que nous saisissons les changements réels dans la vie des gens grâce à notre travail, au-delà des réalisations nominales. Il s'agira de saisir clairement le résultat qui se produit lors de la mise en œuvre du Plan stratégique en identifiant les personnes qui vivent le changement, son importance pour elles et les leçons apprises en termes de réplicabilité. Notre approche de suivi, d'évaluation et d'apprentissage pour le Plan stratégique 2023-2027 - décrite ci-dessous dans la section 11 - détaille notre concentration sur l'impact.

11. SUIVI, ÉVALUATION ET APPRENTISSAGE

Un suivi, une évaluation et un apprentissage (MEL) efficaces sont essentiels à une gestion saine des résultats, à une prise de décision éclairée et à une utilisation efficace des ressources. La mise en œuvre du Plan stratégique 2023-2027 sera suivie par un mécanisme qui suit, génère et évalue des informations opportunes et fiables pour assurer une gestion fondée sur des preuves à tous les niveaux. Des évaluations périodiques de la performance de la Stratégie nous permettront d'agir rapidement et efficacement pour obtenir les résultats escomptés. Un cadre de mesure des résultats de la stratégie (SRMF) complet et détaillé est en cours d'élaboration en tant qu'instrument essentiel pour soutenir le suivi, l'évaluation et l'apprentissage (MEL) axés sur les résultats du Plan stratégique.

L'approche de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (MEL) de l'ACBF sera systématique et contribuera à l'impact de développement à long terme au niveau stratégique. Cependant, une attention particulière sera accordée à la MEL au niveau opérationnel. Compte tenu de la diversité des acteurs du renforcement des capacités sur le continent et de la complexité des défis, nous viserons à contribuer à des systèmes plus larges qui peuvent influencer le changement. Le rôle principal du mécanisme MEL de l'ACBF est donc d'aider à répondre aux questions stratégiques clés qui sont essentielles pour mesurer la contribution de l'ACBF à l'écosystème de transformation de l'Afrique. En particulier, cela signifie la mesure dans laquelle l'ACBF a renforcé les institutions et les systèmes et construit leur résilience ; et la qualité de l'appui fourni pour améliorer les chaînes de valeur de l'impact des politiques pour une prestation efficace des services publics dans les pays africains. La préoccupation globale est l'efficacité de notre appui à l'expansion des compétences et des connaissances techniques en réponse aux besoins de développement du capital humain en Afrique.

Le cadre de mesure des résultats de la stratégie (SRMF) est structuré autour des quatre domaines d'impact du Plan stratégique. Il présente des indicateurs clés sélectionnés stratégiquement pour mesurer les progrès vers les résultats escomptés dans chaque domaine d'impact. Le Cadre repose sur un ensemble de résultats primaires et intermédiaires définis dans le Plan stratégique. Il y a 27 indicateurs pour soutenir l'évaluation des progrès dans la réalisation du Plan stratégique à travers ses neuf résultats intermédiaires et menant à quatre résultats principaux. Le cadre fournit également des détails sur les sources de données pour chaque indicateur, la fréquence de collecte des données et les objectifs de performance pour mesurer les progrès par rapport à la base de référence. Une étude de référence sera menée au lancement du Plan stratégique pour déterminer les valeurs de base des indicateurs et fixer des cibles réalistes pour chaque indicateur. L'impact de la Stratégie sera, dans la mesure du possible, ventilé par sexe, tranche d'âge et zone géographique, entre autres critères de segmentation possibles.

Le Plan stratégique appliquera les meilleures pratiques pour examiner la responsabilité des résultats, le suivi des extrants et des résultats, et l'impact continu de l'ACBF sur le développement. La stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (MEL) comprendra les aspects suivants :

Revue annuelle en interne de la performance de la Stratégie - Un suivi régulier sera effectué pendant la mise en œuvre du Plan stratégique en analysant l'exécution par rapport aux produits prévus et en suivant en continu les indicateurs de résultats primaires. Le programme d'activités annuel de l'ACBF servira de base pour la conduite du suivi de la Stratégie, compte tenu de sa fonction d'instrument clé pour l'opérationnalisation du Plan stratégique. Les conclusions du suivi, y compris les enseignements tirés, seront consolidées dans un rapport d'examen de la performance de la Stratégie qui sera produit chaque année.

Examen indépendant à mi-parcours de la Stratégie - Une évaluation rigoureuse à mi-parcours sera menée au cours de la mise en œuvre du Plan stratégique pour évaluer les progrès réalisés jusqu'à présent en termes de performance et identifier les domaines d'amélioration pour la moitié du temps qui reste à la Stratégie. Les conclusions de l'examen à mi-parcours, y compris les enseignements tirés, guideront les décisions stratégiques, opérationnelles et programmatiques et éclaireront les améliorations ultérieures.

Évaluation finale indépendante de la Stratégie : Une évaluation indépendante et objective sera entreprise à la fin du Plan stratégique pour évaluer l'étendue de la réalisation des cibles opérationnelles et les contributions stratégiques apportées par l'ACBF à l'écosystème de transformation de l'Afrique. La conception et l'exécution de l'évaluation finale de la Stratégie seront guidées par la politique d'évaluation de l'ACBF et répondront aux normes internationales et aux meilleures pratiques. Les conclusions de l'évaluation et les principaux enseignements tirés de la mise en œuvre seront utilisés à différentes fins, notamment la responsabilité, l'apprentissage, la valeur ajoutée et les perspectives d'avenir.

Our Strategy Results Measurement Framework (SRMF) is presented in ANNEX II.

12. GESTION DES RISQUES

La mise en œuvre de ce Plan stratégique comporte plusieurs risques potentiels, notamment l'adéquation et la prévisibilité des ressources financières et les contraintes de capacité des ressources humaines. Par conséquent, les risques doivent être régulièrement évalués afin de permettre la prise en temps utile de mesures d'atténuation. Dans un premier temps, nous avons identifié les principaux risques stratégiques, tels que présentés dans la matrice ci-dessous. Ensuite, notre priorité est de veiller à ce que des plans d'amélioration et d'atténuation soient continuellement élaborés pour répondre aux risques qui pourraient survenir. Une gestion des risques d'entreprise réussie augmentera la probabilité d'atteindre nos objectifs. Notre matrice de gestion des risques est la suivante :

Type de risque	Implication/Description	Probabilité et impact (faible L-modéré M- élevé H)	Atténuation
Défis mondiaux et lassitude des partenaires financiers	Les tensions mondiales actuelles (guerre russo-ukrainienne, inflation, défis post-COVID-19) pourraient affecter la capacité des partenaires financiers à financer la mise en œuvre du Plan stratégique 2023-2027	H	Ce risque sera atténué par une planification adéquate, un engagement efficace des partenaires, un système solide pour rendre compte des résultats et une communication efficace pour donner aux partenaires financiers un bon rapport qualité-prix.
Concentration et viabilité financière	Ce risque est lié à la dépendance excessive à l'égard d'un seul partenaire financier, ce qui peut affecter la pérennité de l'organisation au cas où le soutien prend fin.	H	Ce risque sera atténué en diversifiant les sources de financement, notamment en conservant les partenaires de financement actuels, en identifiant de nouveaux partenaires dans les principaux domaines d'impact de cette Stratégie, en recouvrant les coûts et en générant des frais pour des services innovants.
Capacité limitée	Ce risque émane de l'inadéquation entre les aspirations stratégiques et les nouveaux domaines d'intérêt par rapport à la capacité interne existante de l'ACBF (structure organisationnelle, compétences, plate-forme TIC, etc.)	H	Un examen institutionnel complet et une stratégie administrative et des ressources humaines accompagneront le Plan stratégique, y compris la collaboration avec les partenaires en termes d'accès aux compétences.
Dérive de mandat	Certains partenaires financiers peuvent mettre l'accent sur des domaines d'appui qui ne sont pas alignés sur les priorités stratégiques de l'ACBF. S'ils réussissent, cela peut conduire à une dérive du mandat, qui compromettra la réalisation des activités dans les principaux domaines d'impact sélectionnés	L	L'ACBF s'en tiendra à ses priorités stratégiques puisqu'elles découlent des priorités déclarées de l'Afrique, tout en continuant à envisager des programmes spéciaux complémentaires accompagnés par le personnel du projet.

13. CONCLUSION

Notre Plan stratégique 2023-2027 change la donne dans l'histoire de notre institution ainsi que dans la manière dont le renforcement des capacités a été mené en Afrique à ce jour. Pour notre institution, il marque le premier engagement à impacter des domaines précis et clairement identifiés. Nous avons sélectionné des dimensions spécifiques des principaux domaines d'impact ci-dessous en vue d'obtenir le plus grand impact de l'ACBF :

Changement climatique et énergie à des fins de production parce que la pénurie massive d'énergie du continent est une menace claire et actuelle pour la croissance économique, menace à laquelle il faut mettre un terme en utilisant des sources d'énergie autres que les combustibles fossiles traditionnels, étant donné les effets déjà visibles du changement climatique sur l'Afrique.

Agro-industrie et souveraineté alimentaire étant donné le besoin urgent de mettre fin à la dépendance alimentaire chronique de l'Afrique vis-à-vis des fournisseurs externes et la nécessité pour l'agriculture d'accroître sa contribution à la croissance économique africaine et de mettre fin au cercle vicieux de la faim sur le continent.

Commerce comme moteur de croissance parce que l'augmentation du commerce intra-africain et la compétitivité commerciale du continent avec le reste du monde ont le potentiel de fournir au continent sa deuxième chance de croissance après l'ère des exportations de matières premières.

Gouvernance économique et sociale compte tenu de la mesure dans laquelle les pays et institutions africains ont besoin de ressources flexibles pour répondre à leurs priorités les plus urgentes, pour bien gérer ces ressources afin de consolider leur contrat social avec les citoyens et de maintenir un environnement propice au secteur privé et à la société civile. participation à la société.

Le renforcement des capacités est largement reconnu comme étant le chaînon manquant entre les ressources naturelles de l'Afrique et sa transformation économique et son développement durable. Ce Plan stratégique offre aux Africains et aux partenaires internationaux une occasion unique de se concentrer sur la mise en œuvre efficace de programmes et de projets de développement qui servent les intérêts à long terme des citoyens africains. Nous mettrons en œuvre ce Plan avec des partenaires stratégiques qui partagent notre vision de développer le capital humain durable et la force institutionnelle nécessaires pour réaliser des progrès dans les quatre domaines d'impact clés. Tout au long de la mise en œuvre du Plan, nous accorderons une attention particulière au renforcement des capacités en matière d'égalité entre les sexes, d'emploi des jeunes, de numérisation et de compétences en matière de données afin de garantir que les résultats sont inclusifs, innovants, mesurables et reproductibles

ANNEXES

ANNEXE I – CHAINES DES RÉSULTATS

I-1. Changement climatique et énergie à des fins de production

PRINCIPAUX RÉSULTATS	
Renforcement des capacités d'adaptation au changement climatique et de renforcement de la résilience dans les États membres	
RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES	
IR 1: Amélioration des capacités d'adaptation au climat dans les pays cibles	IR 2: Accès accru à l'énergie verte, protection des écosystèmes et exploitation des avantages des solutions fondées sur la nature dans les pays cibles I
RÉSULTATS ATTENDUS SÉLECTIONNÉS	
O 1.1. Renforcement de la capacité des entités gouvernementales centrales et décentralisées et du secteur privé à élaborer des projets d'adaptation au climat « bancables »	O 2.1. Renforcement de la capacité de l'État en vue de la réforme du secteur de l'énergie
O 1.2. Renforcement de la capacité des MPME à tirer parti des opportunités d'adaptation au changement climatique pour se développer	O 2.2. Renforcement de la capacité institutionnelle des MPME pour trouver des solutions énergétiques hors réseau et mini-réseaux afin de se développer
PRINCIPALES INTERVENTIONS	
KI 1.1 Renforcer la capacité des entités gouvernementales centrales et décentralisées et du secteur privé à élaborer des projets d'adaptation au climat finançables	KI 2.1. Renforcer la capacité de l'État pour la réforme et la réglementation du secteur de l'énergie
KI 1.2. Renforcer la capacité du secteur privé, en particulier des MPME opérant dans l'économie verte, à grandir	KI 2.2. Renforcer la capacité institutionnelle des MPME qui proposent des solutions énergétiques hors réseau et mini-réseaux

I-2. Agrobusiness et souveraineté alimentaire

PRINCIPAUX RÉSULTATS	
Renforcement de la capacité à promouvoir la richesse et la création d'emplois grâce à un investissement accru dans la souveraineté alimentaire et la valeur ajoutée	
RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES	
IR 1: Investissement accru du secteur privé dans la production agricole et la souveraineté alimentaire dans les pays cibles	IR 2: Amélioration de la valeur ajoutée aux produits agricoles dans les pays cibles
RÉSULTATS ATTENDUS SÉLECTIONNÉS	
O 1.1. Capacité renforcée pour les réformes du système afin de promouvoir l'investissement du secteur privé dans le développement des systèmes alimentaires	O 2.1 Capacité des MPME renforcée pour la valeur ajoutée, la transformation et la commercialisation des produits agricoles afin de réduire les pertes après récolte et d'améliorer la souveraineté alimentaire
PRINCIPALES INTERVENTIONS	
KI 1.1. Renforcer la capacité de l'État pour les réformes du système afin de promouvoir l'investissement du secteur privé dans le développement des systems alimentaires	KI 2.1. Renforcer la capacité des MPME pour la valeur ajoutée, la transformation et la commercialisation des produits agricoles afin de réduire les pertes après récolte et d'améliorer la souveraineté alimentaire

I.3. Le commerce comme moteur du développement économique

PRINCIPAUX RÉSULTATS	
Accès accru des MPME au commerce transfrontalier intra-africain	
RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES	
IR 1 Amélioration de la mise en œuvre des accords commerciaux africains et internationaux.	IR 2. Amélioration de la participation du secteur privé, en particulier des MPME, au commerce intra-africain et mondial
RÉSULTATS ATTENDUS SÉLECTIONNÉS	
O 1. Capacité de l'État renforcée pour la domestication effective des accords commerciaux dans les lois, réglementations et manuels nationaux	O 2.1. Sensibilisation des MPME menée sur les opportunités offertes par les accords commerciaux
O 1.2. Séances de dialogue sur les politiques organisées et notes d'information sur les avantages des accords commerciaux élaborées et diffusées	O 2.3 Renforcement de la capacité d'exportation des MPME (y compris les exigences en matière de qualité et d'emballage, et d'autres barrières non commerciales)
PRINCIPALES INTERVENTIONS	
KI 1.1. Renforcer la capacité de l'État à intégrer efficacement les accords commerciaux internationaux dans les lois, réglementations et manuels nationaux	KI 2.1 Sensibiliser davantage le secteur privé, en particulier les MPME, aux opportunités offertes par les accords commerciaux
KI 1.2. Organiser des séances de dialogue sur les politiques et élaborer et diffuser des notes d'information sur les avantages des accords commerciaux	KI 2.2. Renforcer la capacité d'exportation du secteur privé (y compris les exigences en matière de qualité et d'emballage, et d'autres barrières non commerciales)

I-4. Gouvernance économique et sociale

PRINCIPAUX RÉSULTATS (A partir du But stratégique)		
Amélioration de la gouvernance économique et sociale axée sur les objectifs		
RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES (A partir des Objectifs stratégiques)		
IR 1 Des administrations fiscales efficaces et axées sur les services pour accroître les efforts de mobilisation des ressources intérieures dans les pays cibles	IR 2 Amélioration de la performance et de la responsabilité des institutions de GFP dans les pays cibles	IR 3 Amélioration de la coordination et de la mise en œuvre des politiques et programmes économiques dans les institutions cibles
RÉSULTATS ATTENDUS SÉLECTIONNÉS		
O 1.1 Compétences du personnel des institutions publiques économiques, financières et de planification renforcées dans la formulation et la mise en œuvre des politiques	O 2.1. Renforcement de la capacité des instituts de formation en fiscalité à réformer leurs programmes et à introduire des approches innovantes de recouvrement des impôts	O 3.1. Capacité de leadership dans les institutions de GFP renforcée
O 1.2. Capacité institutionnelle des institutions économiques, financières et de planification renforcée dans la recherche économique, la coordination et la mise en œuvre des politiques	O 2.2. Capacité institutionnelle des administrations fiscales renforcée en vue d'étendre la collecte des impôts et autres recettes	O 3.2. Transparence et responsabilité des institutions de GFP développées grâce à une participation citoyenne accrue et axée sur les objectifs dans les processus de GFP
PRINCIPALES INTERVENTIONS		
KI 1.1. Renforcer les capacités des instituts de formation en fiscalité pour réformer leurs programmes afin d'introduire des approches innovantes de recouvrement des impôts	KI 2.1. Renforcer les capacités de leadership dans les institutions de GFP	KI 3.1. Renforcer les compétences du personnel des institutions publiques économiques, financières et de planification dans la formulation et la mise en œuvre des politiques
KI 1.2. Renforcer la capacité institutionnelle des administrations fiscales pour étendre la collecte des impôts et autres recettes	KI 2.2. Améliorer la transparence et la responsabilité des institutions de GFP grâce à une participation citoyenne accrue et axée sur les objectifs dans le processus de GFP	KI 3.2 Renforcer la capacité institutionnelle des institutions publiques économiques, financières et de planification en matière de recherche économique, de coordination et de mise en œuvre des politiques

ANNEXE II. CADRE DE MESURE DES RÉSULTATS DE LA STRATÉGIE

RÉSULTATS PRINCIPAUX ET INTERMÉDIAIRES	INDICATEURS	BASE DE REFE-RENCE (2023)	CIBLE (2027)	FRÉQUENCE	SOURCES DES DONNÉES
Domaine d'impact clé 1: Changement climatique et énergie à des fins de production					
PR 3. Amélioration des pratiques intelligentes face au climat et utilisation durable de l'énergie dans les secteurs productifs des pays africains	1. Proportion de pays cibles ayant amélioré leur indice de performance d'adaptation au changement climatique en Afrique (ACCAPI) d'au moins deux points			À mi-parcours et à l'achèvement	Rapports ACCAPI et rapports d'avancement de la Stratégie
	2. Niveau d'investissement dans le développement de technologies in the development of sustainable energy technologies énergétiques durables dans les pays cibles			Annuel	Rapports financiers nationaux et rapports d'évaluation par l'ACB
IR 3.1. Renforcement des capacités d'adaptation au climat dans les pays cibles	3. Proportion de projets d'adaptation au changement climatique répondant aux besoins de financement de la lutte contre le changement climatique dans les pays cibles			Annuel	Stratégie nationale pour le changement climatique ; rapports d'évaluation de l'ACBF
	4. Changement en proportion des MPME operant dans l'économie verte dans les pays cibles			À mi-parcours et à l'achèvement	Rapports d'évaluation de l'ACBF ; rapports de la Chambre de l'industrie
IR 3.2. Accès accru à la protection de l'environnement durable à travers l'énergie verte dans les pays cibles	5. Niveau de mise en œuvre de l'énergie durable dans les pays cibles			Annuel	Rapports gouvernementaux dans le secteur de l'énergie ; rapports d'évaluation de l'ACBF
	6. Proportion de MPME faisant prevue d'une amélioration de la capacité à proposer des solutions d'énergie verte abordables			Annuel	Rapports gouvernementaux dans le secteur de l'énergie ; rapports d'évaluation de l'ACBF
Domaine d'impact clé 2: Agrobusiness et souveraineté alimentaire					
PR 2. Amélioration des systèmes de transformation agricole et de la souveraineté alimentaire dans les pays africains	1. Part dans la PIB de la valeur ajoutée brute de l'agro-industrie			Annuel	Politique agricole nationale ; rapports dans le secteur de l'industrie
IR 2.1. Augmentation des investissements privés qui stimulent la production agricole et la souveraineté alimentaire dans les pays cibles	2. Proportion de pays cibles dotes d'une politique visanr à attire les investissements du secteur privé dans l'agriculture			À mi-parcours et à l'achèvement	Rapports d'enquête de l'ACBF
	3. Variation en proportion du volume des investissements du secteur privé dans l'agriculture dans les pays cibles			À mi-parcours et à l'achèvement	Rapports financiers nationaux et rapports d'avancement de la Stratégie
IR 2.2. Amélioration de la valeur ajoutée aux produits agricoles dans les pays cibles	4. Proportion de pays cibles disposant de systèmes post-récolte en place pour assurer une transformation efficace des produits agricoles			Annuel	Rapports nationaux dans le secteur de l'industrie
	5. Proportion des MPME appuyées faisant prevue d'une amélioration de leurs capacités à la suite du soutien de l'ACBF			À mi-parcours et à l'achèvement	Rapports d'évaluation des capacités par l'ACBF
Domaine d'impact clé 3: Le commerce comme moteur du développement économique					
PR 4. Amélioration de la compétitivité du commerce intra-africain et mondial	6. Part du commerce of intra-africain dans les exportations totales			À mi-parcours et à l'achèvement	Rapports sur le commerce en Afrique ; Rapports gouvernementaux
IR 4.1. Amélioration de la mise en œuvre des accords commerciaux africains.	7. Proportion de pays cibles ayant achevé avec succès la domestication des accords commerciaux pertinents			Annuel	Politique commerciale nationale ; rapports des ministères du Commerce
IR 4.2. Amélioration de la participation du secteur privé au commerce intra-africain	8. Proportion de MPME dans les pays cibles faisant prevue d'une amelioration de la connaissance de l'écosystème du commerce intra-africain à la suite de l'appui de l'ACBF			À mi-parcours et à l'achèvement	Rapport d'évaluation des capacités par l'ACBF ; rapports d'avancement de la Stratégie
	9. Changement en proportion des organisations du secteur privé dans les pays cibles ayant effectivement participé à des activités commerciales en vertu des dispositions de la ZLECAf			Annuel	Rapports d'avancement de la Stratégie ; rapports du ministère du Commerce
Domaine d'impact clé 4 : Gouvernance économique et sociale					
PR 1. Amélioration des systèmes de gestion économique et financière menant à une prestation de services publics efficace dans les pays africains	1. Proportion de pays cibles dont le ratio recettes fiscales totales/PIB a augmenté d'au moins 2 %			À mi-parcours et à l'achèvement	Rapports économiques et fiscaux du pays
	2. Proportion de pays cibles dotés d'institutions de GFP fonctionnelle			À mi-parcours et à l'achèvement	Rapports d'enquête de l'ACBF ; rapports sur les dépenses publiques et la responsabilité financière (PEFA)
IR 1.1. Des administrations fiscales efficaces et axées sur les services pour renforcer les efforts de mobilisation des ressources dans les pays cibles	3. Proportion de pays cibles qui ont introduit des approches innovantes dans leurs systèmes d'administration fiscale à la suite de l'appui de l'ACBF			À mi-parcours et à l'achèvement	Budget national et rapports financiers nationaux
	4. Changement proportionnel du ratio recettes intérieures/budget national dans les pays cibles			Annuel	Budget national et rapports financiers nationaux
IR 1.2. Amélioration de la performance et de la responsabilité des institutions de GFP	5. Proportion d'institutions de GFP dans les pays cibles ayant rempli leurs obligations de responsabilité			Annuel	Rapports financiers nationaux
	6. Proportion de parties prenantes ayant montré une amelioration des pratiques de leadership dans les institutions de GFP des pays cibles			À mi-parcours et à l'achèvement	Rapport d'enquête de l'ACBF ; rapports financiers des pays
IR 1.3. Amélioration de la coordination et de la mise en œuvre des politiques et programmes économiques	7. Proportion de pays cibles ayant mis en place une revue efficace de la mese en œuvre des politiques			Annuel	Rapports nationaux sur la mise en œuvre des politiques
	8. Taux de mise œuvre des interventions de développement sélectionnées dans les pays cibles			À mi-parcours et à l'achèvement	Rapports de revue et d'évaluation des politiques nationales

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

root@acbf-pact.org

https:/ / elibrary.acbfpact.org/

https:/ /twitter.com/ ACBF _Official

https:/ /www.acbf-pact.org

www.linkedin.com/company/africa-capacity-building-foundation

https:/ /www.youtube.com/user / ACBFafricaisnow