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

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

Rapport Annuel 2016

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

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

Ce Rapport annuel présente les résultats stratégiques, opérationnels et au niveau organisationnel de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique, dans le cadre de sa mission qui consiste à diriger l'Afrique vers la meilleure voie possible en vue de son développement durable pendant l'année 2016.

Bref aperçu de l'ACBF

Après avoir lancé et coordonné de fort belle manière des programmes de renforcement des capacités d'une valeur de plus de 700 millions de dollars US dans 45 pays et 8 communautés économiques régionales (CER) en Afrique depuis 1991, l'ACBF a acquis beaucoup d'expérience. Cette expérience appropriée fait d'elle l'institution vers laquelle se tourner lorsqu'on recherche de l'expertise en connaissances et en ressources humaines pour conseiller et soutenir les pays africains, les communautés économiques régionales et les institutions sur les mesures décisives à prendre pour développer les compétences pratiques urgemment nécessaires en vue la transformation économique du continent.

L'ACBF renforce les capacités humaines et institutionnelles pour la bonne gouvernance et le développement économique en Afrique. Elle appuie le renforcement des capacités grâce à des dons, à une assistance technique et une production des connaissances à travers le continent.

Vision

Une Afrique capable d'assurer son propre développement

Mission

Mettre en place des partenariats stratégiques, offrir un appui technique et faciliter l'accès aux connaissances pertinentes liées au renforcement des capacités en Afrique.

Membres

Depuis sa création en 1991, le travail de pointe accompli par l'ACBF dans le renforcement des capacités humaines et institutionnelles pour la transformation de l'Afrique a, jusqu'à présent, été admirablement soutenu par les pays membres, les partenaires bilatéraux, des organisations internationales, etc.

Les organisations internationales et les pays suivants ont apporté un appui à l'ACBF :

Partenaires africains (en décembre 2016)

Bénin, Botswana, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Cabo Verde, Côte d'Ivoire, Djibouti, Éthiopie, Gabon, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée Bissau, Kenya, Liberia, Madagascar, Malawi, Mali, Maurice, Mauritanie, Namibie, Niger, Nigéria, Ouganda, République centrafricaine, République démocratique du Congo, République du Congo, Rwanda, São Tomé et Príncipe, Sénégal, Sierra Leone, Soudan, Swaziland, Tanzanie, Tchad, Togo, Zambie et Zimbabwe.

Partenaires bilatéraux (en décembre 2016)

Autriche, Canada, Danemark, États-Unis d'Amérique, Finlande, France, Grèce, Inde, Irlande, Norvège, Pays-Bas, Suède et Royaume-Uni.

Partenaires multilatéraux (en décembre 2016)

LA BANQUE MONDIALE
BIRD • IDA GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT

PNUD
Au service des peuples et des nations

BILL & MELINDA GATES foundation

Table des matières

3 Ire Partie : Messages Introductifs

3 Lettre de transmission au Conseil des gouverneurs
5 Abréviations et acronymes
9 Conseil des gouverneurs
10 Conseil d'administration
11 Message du Président du Conseil des gouverneurs
14 Message de la Vice-Présidente du Conseil d'administration
16 Message du Secrétaire exécutif

19 IIe Partie : Rétrospective de l'année - Faits Saillants de 2016

25 IIIe Partie –Renforcer les capacités en vue d'accroître l'impact du développement en Afrique

33 IVe Partie : Promotion d'un processus de développement axé sur les connaissances en Afrique

43 Ve Partie : Amélioration en permanence de l'éfficacité Institutionnelle

46 VIe Partie : Références en Matière de Partenariats

50 VIIe Partie : Transition vers une nouvelle stratégie

53 Annexe

Ire Partie : Messages Introductifs

Lettre de transmission au Conseil des Gouverneurs

Le 22 août 2017

Objet : Rapport annuel 2016

Monsieur le Président,

J'ai l'honneur de présenter au Conseil des Gouverneurs de l'ACBF le Rapport annuel du Conseil d'administration de l'ACBF pour la période du 1er janvier 2016 au 31 décembre 2016.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma plus haute considération.

Charlotte Kesson-Smith, épouse Osei
Vice-Présidente du Conseil d'administration de l'ACBF

Abréviations et acronymes

AACES	Projet de mobilisation communautaire Australie-Afrique
ACBF	Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique
AELE	Association européenne de libre-échange
AFAWA	Discrimination positive en matière de financement en faveur des femmes en Afrique
AfCoP	Communauté africaine de pratiques
AfCoP-MfDR	Communauté africaine de pratiques sur la gestion axée sur les résultats de développement
Afreximbank	Banque africaine d'import-export
AfriK4R	«Africa for Results Forum»
AOC	Afrique de l'Ouest et centrale
APTA	Accord commercial Asie-Pacifique
ARC	« Africa Risk Capacity »
ASEAN	Association des nations de l'Asie du Sud-Est
ATAF	Forum africain sur l'administration fiscale
ATTN	Réseau des think tanks d'Afrique
AUC	Commission de l'Union africaine
AU-CAP	Projet de renforcement des capacités de l'Union africaine
AUD	Dollar australien
AUST	Université africaine des sciences et de la technologie
AWDF	Fonds de développement des femmes africaines
BAD	Banque africaine de développement
BIDPA	Institut botswanais d'analyse des politiques de développement
BMGF	Fondation Bill et Melinda Gates
CA	Conseil d'administration
CABRI	Initiative africaine concertée sur la réforme du budget
CADERDT	Centre Autonome d'Études et de Renforcement des Capacités pour le Développement au Togo
CAMERCAP-PARC	Centre de recherche et d'analyse des politiques économiques et sociales du Cameroun
CAN	Évaluation des besoins en capacités
CAPEC	Cellule d'Analyse de Politiques Économiques du CIRES
CAPES	Centre d'Analyse de Politiques Économiques et Sociales
CCLAT	Convention-Cadre pour la lutte antitabac

CDCSP	Programme d'appui aux capacités nationales de réalisation
CDMT	Cadre des dépenses à moyen terme
CEA	Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique
CEA	Communauté économique africaine
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CEEAC	Communauté économique des États de l'Afrique centrale
CEPA	Centre d'analyse des politiques économiques
CEPOD	Centre d'Études de Politiques pour le Développement
CER	Communauté économique régionale
CERCAP	Centre d'Études et de Renforcement des Capacités d'Analyse et de Plaidoyer
CIRES	Centre Ivoirien de Recherches Économiques et Sociales
CODESRIA-CBP	Projet de renforcement des capacités du Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique
COMESA	Marché commun de l'Afrique de l'Est et australe
CPIA	Auto-évaluation des politiques et institutions du pays
CREA	Consortium pour la recherche économique en Afrique
CREAM	Centre de Recherches, d'Études et d'Appui à l'Analyse Économique à Madagascar
CTCA	Centre pour la lutte antitabac en Afrique
CTFK	« Campaign for Tobacco-Free Kids » (Enfance sans tabac) des projets
DFAT	Département des Affaires étrangères et du Commerce
EAC	Communauté de l'Afrique de l'Est
EAC-CBP	Projet de renforcement des capacités de la Communauté de
ECO	Organisation de la coopération économique
EDRI	Institut éthiopien de recherche sur le développement
EG	Équipe de gestion
ENA	École nationale d'administration
ESA	Afrique de l'Est et australe
EVD	Maladie du virus Ebola
EWA	Autonomiser les femmes dans l'agriculture
FANRPAN	Réseau d'analyse des politiques en matière d'alimentation, d'agriculture et de ressources humaines
FARDC	Forces Armées de la République Démocratique du Congo
FAS	Femmes africaines solidarité
FfD3	Conférence sur le financement du développement
GC	Gestion des connaissances
GES	Groupe d'études stratégiques

GFP	Gestion des finances publiques
GIMAC	Réseau de la campagne le genre : mon agenda
GIMI	«Galilee International Management Institute»
GIMPA	Institut de gestion et d'administration publique du Ghana
GoSS	Gouvernement du Soudan du Sud
GPE	Gestion de la politique économique
GRD	Gestion axée sur les résultats de développement
HCA	Accord de siège
HESPI	Institut d'analyse des politiques économiques et sociales de la Corne de l'Afrique
IASB	Bureau international des normes comptables
ICA	Indicateurs des capacités en Afrique
IFRIC	Comité international d'interprétation des rapports financiers
IFRS	Normes internationales des rapports financiers
IGAD	Autorité intergouvernementale pour le développement
IMS	Gestion du système d'information
IPAR	Institut de recherche et d'analyse des politiques économiques
ISSER	Institut de recherche statistique, sociale et économique
KGSP	Programme de production et de partage des connaissances
KIPPRA	Institut de recherche et d'analyse des politiques publiques du Kenya l'Afrique de l'Est
LensCD	Réseau d'apprentissage sur le renforcement des capacités
LTSV	Vision stratégique à long terme
ME	Mémorandum d'entente
MEFMI	Institut de gestion macroéconomique et financière de l'Afrique de l'Est et australe
MINDS	Institut Mandela pour les études de développement
MPRAP	«Malawi Policy Research Analysis Project»
MRI	Mobilisation des ressources intérieures
MWECS	Société cancérologique «Mathiwos Wondu-Ye Ethiopia»
NCIC	Commission de la cohésion et de l'intégration nationales
NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
NILS	Institut national d'études législatives
NILS-CBP	Projet de renforcement des capacités de l'Institut national d'études législatives
NPCA	Agence de planification et de coordination du NEPAD
NPTCI	Nouveau Programme de Troisième Cycle Interuniversitaire en Économie
ODD	Objectifs de développement durable
OMD	Objectifs du millénaire pour le développement
OMS	Organisation mondiale de la santé

ONG	Organisation non gouvernementale
OPD	Département des opérations
OSC	Organisation de la société civile
PAC	Position africaine commune
PEP	Partenariat pour la politique économique
PFNCD	Forum parlementaire sur les maladies non transmissibles
PGA	Perspectives de la gouvernance en Afrique
PIC	Comité des instituts d'analyse des politiques économiques
PM&D	Gestion de la performance et développement
PNB	Produit national brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPRC	Programme-Pays de Renforcement des Capacités
PRLRP	Processus de réhabilitation de projet et de recouvrement de prêt
PSCS	Programme de contributions du secteur privé et de la société civile
PSL-CBP	Projet de renforcement des capacités du Parlement de Sierra Leone
PSMT	Plan stratégique à moyen terme
PSMTP-ENA	Programme de formation en gestion du secteur public, École Nationale d'Administration
PSMTP-GIMPA	Programme de formation en gestion du secteur public de l'Institut de gestion et d'administration publique du Ghana
RC	Renforcement des capacités
RCA	République centrafricaine
RDC	République démocratique du Congo
RICA	Rapport sur les Capacités en Afrique
S&E	Suivi et Évaluation
SADC-PF	Forum parlementaire de la Communauté de développement de l'Afrique australe
SAYWHAT	« Students And Youths Working on Reproductive Health Action »
SCI	Indice de cohésion sociale
SEPARC	Centre de recherche et d'analyse des politiques économiques du Swaziland
SIDA	Agence suédoise de développement international
SNEEG	Stratégie 2015-2025 pour l'égalité des sexes et l'équité
SPLA	Armée de libération des peuples du Soudan
SPLM	Mouvement de libération des peuples du Soudan
SSC	Coopération sud-sud
SSCAP	Projet de renforcement des capacités du Soudan du Sud
STEM	Science, technologie, ingénierie et mathématiques
STI	Science, technologie et innovation

STPC	Centre de transformation stratégique et de politique économique
STRIP	Programme de transformation durable et d'intégration régionale
TAC	«Treatment Action Campaign»
TC	Lutte antitabac
TCP	Programme de lutte antitabac
TdR	Termes de référence
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TPSF	Fondation du secteur privé de Tanzanie
TTCSP	Programme des think tanks et de la société civile
UA	Union africaine
UAT	Test d'acceptation de l'utilisateur
UCT	Université de Cape Town
UE	Union européenne
UEMOA	Union monétaire et économique de l'Afrique de l'ouest
UMA	Union du Maghreb Arabe
WAIFEM	Institut ouest africain pour la gestion économique et financière
WAIFEM-CBP	Projet de renforcement des capacités de l'Institut ouest africain pour la gestion économique et financière
WAMI-CAP	Projet de renforcement des capacités de l'Institut monétaire de l'Afrique de l'Ouest
WCTOH	Conférence mondiale sur le tabac ou la santé
YP	« Young People's Program» (Programme de jeunes gens)
ZEPARU	Cellule de recherche et d'analyse des politiques économiques du Zimbabwe

Conseil des gouverneurs

Pays/Institution	Gouverneur
Malawi	Honorable Goodall Gondwe (Président)
BAD	Dr Steve Kayizzi Mugerwa
Banque mondiale	M. Makhtar Diop
Bénin	Honorable Abdoulaye Bio Tchané
Botswana	Honorable Ontefetse Kenneth Matambo
Burkina Faso	Honorable Rosine Coulibaly/Sori
Burundi	Honorable Domitien Ndihokubwayo
Cabo Verde	Honorable Olavo Avelino Garcia Correia
Cameroun	Honorable Louis Paul Motaze
Congo (Brazzaville)	Honorable Ingrid Olga Ghislaine Ebouka-Babackas
Congo (RDC)	Honorable Georges Wembi Loambo
Côte d'Ivoire	Honorable Adama KONE
Djibouti	Honorable llyas Dawaleh
Éthiopie	Honorable Sufian Ahmed
FMI	Ms Antoinette Sayeh
Gambie	Honorable Abdou Kolley
Ghana	Honorable Seth Terkper
Guinée (Conakry)	Honorable Malado Kaba
Guinée-Bissau	Honorable Geraldo Martins
Kenya	Honorable Henry Rotich
Liberia	Honorable Boima S. Kamara
Madagascar	Honorable François Maurice Rakotoarimanana
Mali	Honorable Boubou Cisse
Mauritanie	Honorable Moctar Djay
Maurice	Honorable Pravind Jugnauth
Namibie	Honorable Tom Alweendo
Niger	Honorable Aichatou Kane Boulama
Nigéria	Honorable Kemi Adeosun
Ouganda	Honorable Matia Kasaija
PNUD	M. Abdoulaye Mar Dieye
République centrafricaine	Honorable Félix Moloua
Rwanda	Ambassadeur Claver Gatete
Sao Tome & Principe	Honorable Hélio Silva Vaz de Almeida
Sénégal	Honorable Amadou Ba
Sierra Leone	Honorable Momodu L Kargbo
Soudan	Honorable Badraldin Mahmoud Abbas
Swaziland	Honorable Martin G. Dlamani
Tanzanie	Honorable Philip Mpango
Tchad	Honorable Mariam Mahamat Nour
Togo	Honorable Kossi Assimaidou
Zambie	Honorable Alexander B. Chikwanda
Zimbabwe	Honorable Patrick Anthony Chinamasa

Conseil d'administration

Prof Calisto Enias Madavo
Président

Mme Charlotte Osei
(née Kesson-Smith) Vice-Présidente

Dr Shehu Abubakar Misau

M. Niranjan Pant

Dr Huguette Labelle

M. Godfrey Simbeye

Prof Bernadette Dia Kamgnia

M. Edward (Eddie) R. O. Ouko

Mme Gun-Britt Andersson

Dr Mor Seck

Mme Soumaré Aminata Diarra

Dr Jessie Rose D. Mabutas

Prof Emmanuel Nnadozie

Message du Président du Conseil des Gouverneurs

Honorable Goodall Gondwe,
Président du Conseil des Gouverneurs de l'ACBF,
Ministre des Finances du Malawi

En 2016, la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF ou la Fondation) a célébré 25 ans d'existence comme la première institution de renforcement des capacités sur le continent. Pour célébrer cette réussite, nous avons organisé le 3e Forum sur le renforcement des capacités, lors duquel nous avons examiné les progrès réalisés dans le renforcement des capacités dans les pays africains, évalué les déficits de capacité qui existent encore et réfléchi au rôle que doit jouer l'ACBF pour aborder les différentes dimensions des défis de développement auxquels nous sommes confrontés.

Je suis ravi de signaler que l'ACBF a réussi à s'imposer comme leader visionnaire et partenaire fiable dans la promotion des changements transformateurs dans plusieurs de nos pays. La Fondation s'est investie dans une collaboration stratégique dans l'ensemble de la chaîne de valeur des politiques et dans le renforcement des capacités humaines et institutionnelles en Afrique, englobant plus de 321 projets de renforcement des capacités et un engagement de plus de 700 millions USD à ce jour.

Grâce à ses 25 ans d'activité, notre Fondation nous a aidé à obtenir des résultats significatifs en termes d'accroissement de la stabilité macroéconomique, de la gestion budgétaire et de la viabilité de la dette, l'amélioration de notre capacité d'analyse et de gestion des politiques économiques grâce à la formation de plus de 50 000 économistes et gestionnaires du secteur public, ainsi que la création de plus de 40 think tanks et instituts de politiques ; l'amélioration de nos systèmes de responsabilisation en appuyant les parlements nationaux, les institutions parlementaires régionales et les organes de contrôle gouvernementaux ; contribuer à faire progresser l'intégration régionale par le biais d'un soutien à l'Union africaine et aux communautés économiques régionales, entre autres.

Malgré ces réalisations notables, nous sommes toujours confrontés à des déficits persistants de capacité, comme l'a révélé notre publication phare annuelle qui fait autorité, le Rapport sur les capacités en Afrique (RICA), qui mesure et examine les capacités par rapport au programme de développement dans les pays africains. Plus précisément, le RICA a constamment montré au fil des ans que les capacités, plus que les ressources financières, sont le chaînon manquant et l'obstacle essentiel à la mise en œuvre effective des projets et programmes énoncés dans les stratégies de dévelop-pement continen-

tales, régionales et nationales. Ce manque de capacités explique l'énorme déficit de mise en œuvre sur le continent, ce qui a empêché même les bonnes stratégies de développement de produire les résultats de développement souhaités. Les informations recueillies par la Fondation grâce à des politiques rigoureuses et une recherche orientée confirme sans équivoque la nécessité d'intensifier les efforts visant à renforcer les capacités sur le continent dans des domaines tels que l'intégration régionale, la mobilisation des ressources intérieures, la gestion des ressources naturelles, la transformation agricole, la technologie scientifique et l'innovation ainsi que le leadership transformateur.

Les défis de capacités auxquels nous sommes confrontés exigent que nous investissions dans la sécurisation à long terme de la Fondation. À cet égard, j'ai observé qu'au fil des ans, les États membres africains ont augmenté l'appropriation de la Fondation par le continent. À ce jour, l'ACBF compte 39 pays membres africains. L'appui des pays africains lors de la Conférence des donateurs en juin 2016 est la preuve que les actionnaires de la Fondation demeurent convaincus de la pertinence et de l'importance de la Fondation. En effet, bon nombre de nos pays doivent encore améliorer leurs compétences, renforcer leurs institutions et améliorer leurs capacités à formuler, mettre en œuvre et évaluer l'efficacité de leurs politiques de développement. Pour assurer durablement la croissance, nous devons promouvoir l'intégration régionale, la production et le partage des connaissances en Afrique.

Nous notons que le succès et la croissance sur le continent sont très différenciés. Dans de telles circonstances, il nous appartient d'aligner les interventions sur les priorités de développement continentales, entre autres en examinant les besoins particuliers des pays touchés par les conflits et les crises. L'appui de ces pays pour obtenir des résultats concrets de développement contribuera de manière significative à combler l'écart entre les riches et les pauvres, un objectif qui est au centre de la nouvelle Stratégie de l'ACBF (2017-2021) que le Conseil a approuvé l'année dernière. Cet effort nécessite une action collective. À cette fin, nous devons aller au-delà des partenaires de développement traditionnels et exploiter les contributions du secteur privé et de la société civile pour soutenir le développement économique inclusif tout en tirant parti des connaissances et de l'apprentissage en vue d'accroître l'efficacité du développement.

Nous reconnaissons la tâche gigantesque qui se présente dans la mobilisation des ressources pour assurer l'avenir de ce grand continent, mais nous ne pouvons pas nous permettre d'échouer. C'est notre responsabilité collective : les États membres africains, les partenaires multilatéraux et bilatéraux, les fondations, le secteur privé et même les acteurs non étatiques, afin de mobiliser le soutien politique et financier nécessaire pour appuyer les interventions nécessaires pour le renforcement des capacités.

Je demande donc aux dirigeants africains d'accorder le ton en rendant disponibles les ressources financières nécessaires pour permettre au Secrétariat d'appliquer efficacement la nouvelle stratégie. Conformément à ce qui a été convenu lors de la réunion du Conseil d'administration tenue à Libreville en juin 2013, nous devons mobiliser des ressources pour couvrir tous les coûts institutionnels de la Fondation tout en invitant nos partenaires au développement à nous rejoindre pour financer les activités programmatiques.

Je conclus en réitérant mon appel à l'action pour intensifier le soutien politique et financier à la Fondation. L'Afrique ne peut pas atteindre ses objectifs de développement sans des leaders visionnaires, des institutions solides et des personnes capables nécessaires pour concevoir et mettre en œuvre les différentes dimensions de l'Agenda 2063 de l'Union africaine et des Objectifs de développement durable (ODD). L'ACBF est l'élément central du déblocage du potentiel non réalisé dans plusieurs de nos pays. Il est maintenant temps d'agir. Appuyons l'ACBF par nos efforts en vue d'une croissance durable sur le continent africain.

Bâtissons une Afrique capable de réaliser son propre développement !

Honorable Goodall Gondwe,
Président du Conseil des Gouverneurs de l'ACBF
Ministre des Finances du Malawi

Message de la Vice-Présidente du Conseil d'administration

Charlotte Osei (née Kesson-Smith)
Vice-Présidente du Conseil d'administration de l'ACBF

C'est avec un profond sentiment de perte et beaucoup de tristesse que la famille de l'ACBF a terminé l'année 2016, avec le début de la maladie qui a finalement causé le décès du Président du Conseil d'administration de l'ACBF, le professeur Callisto Enias Madavo. Le professeur Callisto était un panafricaniste respecté, un homme qui a consacré sa vie au développement de notre continent. Leader visionnaire, il était profondément conscient de l'évolution du paysage du renforcement des capacités en Afrique et a demandé à la Fondation de se repositionner pour rester pertinente vis-à-vis de nos bénéficiaires, et demeurer efficace dans la réalisation des programmes et efficiente dans la façon dont nous travaillons. Le plan stratégique de l'ACBF pour 2017-2021 montre combien l'ACBF sait réagir de manière appropriée et avec souplesse dans un environnement de plus en plus changeant. Aujourd'hui, nous sommes plus visibles que jamais auparavant, et stratégiquement positionnés pour produire des résultats qui vont avoir des impacts. Je transmets ce message en l'honneur du leadership exemplaire de Callisto sur le Conseil d'administration.

2016 était la dernière année de mise en œuvre du troisième Plan stratégique à moyen terme. Étant donné les circonstances, c'était l'année où nous devions commencer la préparation de la transition vers un nouveau plan stratégique quinquennal. Cette transition d'une stratégie à une autre se produit dans un environnement caractérisé par l'évolution des priorités des donateurs et les changements dans les modalités d'engagement. C'est une réalité qui présente plusieurs défis. Notamment, il faut aligner les priorités des donateurs sur les priorités identifiées par nos pays membres africains, identifier les principaux défis de capacités auxquels accorder la priorité (« intervenir dans les domaines les plus sensibles ») et mobiliser des ressources pour financer la stratégie.

En réponse à l'évolution du paysage du renforcement des capacités, de son financement, en même temps qu'à l'immense demande de services en renforcement des capacités, l'approche du Secrétariat visant à consulter l'ensemble des parties prenantes de l'ACBF, en commençant par les gouverneurs, a été particulièrement efficace dans l'élaboration de la Stratégie de l'ACBF 2017 -2021 pour laquelle des réponses appropriées ont été identifiées. Dans le processus, la

Fondation a également réfléchi sur son propre repositionnement en vue de devenir plus axée sur les services. Nourrie par une expérience de 25 ans, la mise en œuvre réussie de la nouvelle Stratégie renforcera encore la position de la Fondation en tant que leader dans le renforcement des capacités en Afrique et répondra plus efficacement aux besoins du continent à différents niveaux et à l'utilisation de plusieurs gammes de service.

Un autre développement important de l'année 2016 est l'intensification du partenariat stratégique de notre Fondation avec l'Union africaine. Ceci a eu pour résultat l'évaluation des impératifs de capacités pour la mise en œuvre de l'Agenda 2063 et l'identification des compétences essentielles dont l'Afrique a besoin, entre autres, pour se transformer. Ceci a enfin eu pour résultat le fait que l'ACBF est devenue membre des mécanismes de coordination au niveau africain le plus élevé, aux côtés de la Commission de l'Union africaine, de la Banque africaine de développement, de la Commission économique pour l'Afrique et des Commissions économiques régionales.

Au niveau de l'organisation, le Conseil d'administration se félicite de ce que la Fondation est de plus en plus efficace et efficiente à mesure que de nouvelles méthodes de travail, en même temps que de nouvelles politiques, sont adoptées pour tirer le meilleur parti possible des ressources limitées et s'assurer que les auditeurs internes et externes attribuent à l'ACBF les notes les plus élevées possibles.

Je suis également heureuse de signaler que le Conseil d'administration est en train de mettre en place un partenariat plus solide avec le Secrétariat, afin d'aider à relever les défis de mobilisation des ressources auxquels la Fondation est confrontée. Le Conseil d'administration espère que sa participation accrue à la mobilisation des ressources ira en s'amplifiant et permettra d'atteindre, à cet égard, les résultats dont la Fondation a le plus besoin.

En conclusion, j'exprime ma gratitude à tous les membres du Conseil d'administration pour leur bonne gestion de la Fondation au moment où nous inaugurons la nouvelle Stratégie en 2017 et espérons des réalisations encore plus importantes pour la Fondation, sous la direction compétente du Secrétaire exécutif. Je compte sur nos parties prenantes (le Conseil des gouverneurs) et naturellement sur les partenaires financiers, pour débloquer les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie.

Charlotte Osei (née Kesson-Smith)
Vice-Présidente du Conseil d'administration de l'ACBF

Message du Secrétaire exécutif

Prof Emmanuel Nnadozie,
Secrétaire exécutif de l'ACBF

En 2016, la mise en œuvre du troisième Plan stratégique à moyen terme de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique est arrivée à son terme. Cette année a également été marquée par la célébration du 25e anniversaire de la Fondation, dont les cérémonies ont été organisées par le gouvernement du Zimbabwe. L'événement a attiré plus de 800 délégués, provenant des gouvernements, des partenaires au développement, des milieux d'affaires, de la société civile, du milieu universitaire et a connu la participation des Secrétaires exécutifs anciens et actuel de l'ACBF et des membres anciens et actuels du personnel, etc. Le Forum a permis aux parties prenantes de reconnaître la contribution de l'ACBF au développement de l'Afrique, en particulier par l'appui à la formulation, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques fondées sur des données probantes.

En 2016, la Fondation a continué d'améliorer son efficience et son efficacité organisationnelles suite aux réformes profondes qu'elle a menées en 2014, avec l'appui de ses membres multilatéraux. Les opérations de la Fondation visaient à renforcer l'efficacité et l'efficience des institutions de développement continentales, régionales et nationales, y compris les parlements, les ministères et agences du gouvernement, les groupes de femmes, les initiatives de développement de la jeunesse et les institutions universitaires spécialisées dans les domaines critiques du renforcement des capacités, y compris en science, en technologie, en ingénierie et en mathématiques. Grâce à la production et à la diffusion des connaissances, la Fondation a continué de soutenir la formulation et la mise en œuvre de politiques fondées sur des données probantes. Une étape majeure à cet égard a été la production et la diffusion du Rapport sur les Capacités en Afrique de 2017 (RICA2017) sur le thème « *Renforcer les capacités en science, technologie et innovation pour la transformation de l'Afrique* ».. Parallèlement, plusieurs mémoires et notes d'orientation sur le développement ont été produits.

Les résultats de ces efforts se reflètent dans les progrès accomplis par la Fondation dans la réalisation des 16 indicateurs de son Objectif de développement des projets. Ceci se traduit par d'importantes réalisations au niveau des résultats, notamment: (i) une augmentation substantielle du nombre de demandes de produits et de services de

l'ACBF; (ii) l'amélioration des processus de suivi-évaluation et d'évaluation par les pairs des partenaires de mise en œuvre de l'ACBF; (iii) les engagements accrus des partenaires de mise en œuvre de l'ACBF avec les décideurs politiques et une participation améliorée aux programmes de formation parrainés par l'ACBF; et (iv) une plus grande adoption des produits et des services de la connaissance de l'ACBF (augmentation des téléchargements et citations). Les résultats que la Fondation a obtenus et les partenariats qu'elle a mis en place tout au long des années, ont consolidé sa position en tant que leader et institution vers laquelle se tourner en renforcement des capacités.

Au niveau institutionnel, le taux de décaissement de 80% convenu avec les partenaires financiers a été largement atteint alors que le ratio des coûts du personnel continue de s'améliorer, avec un taux de 14,5% contre une cible de 17%. Les contrôles effectués par le service d'audit interne de la Fondation et l'auditeur externe, ainsi que les évaluations réalisées en interne ou par des évaluateurs externes n'ont révélé aucune importante déclaration erronée. La Fondation a également réduit les frais de voyage - l'un des principaux postes qui faisaient grimper ses dépenses, étant donné le besoin de superviser ses opérations sur l'ensemble du continent - en mettant en œuvre une nouvelle et rigoureuse politique de voyage adoptée par le Conseil d'administration en août 2016.

Un autre élément clé de l'année de référence a été l'élaboration de la nouvelle Stratégie de l'ACBF qui guidera son travail pour les cinq prochaines années (Stratégie 2017-2021 de l'ACBF). La Stratégie s'articule autour de quatre piliers stratégiques clés et de cinq gammes de services. Il faut notamment : (1) permettre une réalisation efficace des priorités de développement continentales ; (2) aider les pays à atteindre leurs résultats de développement ; (3) renforcer la contribution du secteur privé et de la société civile au développement durable ; (4)

tirer parti de l'apprentissage et des connaissances pour atteindre une plus grande efficacité du développement sur le continent. Ces piliers stratégiques expriment les objectifs que l'ACBF s'efforcera d'atteindre grâce à une combinaison de cinq services : (i) les services de mobilisation de ressources (ii) les services de la connaissance ; (iii) les services de conseil en renforcement des capacités ; (iv) l'innovation dans le renforcement des capacités et (v) les investissements dans le renforcement des capacités. L'aspect clé de la Stratégie est que celle-ci introduit un nouveau modèle de travail pour la Fondation en vue de l'aider à mieux s'adapter à un environnement de financement dynamique dans lequel les ressources sont de plus en plus rares, tout en obtenant des résultats qui produisent des impacts bien plus grands.

En 2016, la Fondation a continué à consolider sa position dans l'architecture du développement en Afrique et à soutenir l'engagement de l'Afrique avec le monde. Une fois de plus, l'ACBF a réaffirmé sa position de partenaire principal de l'Union africaine pour le renforcement des capacités, tout en élargissant sa collaboration avec les autres institutions de développement panafricaines telles que l'Agence de planification et de coordination du NEPAD, la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique et l'IDEA International entre autres.

Le soutien par les pays africains a continué d'être fort en 2016, avec la confirmation du troisième Plan stratégique à moyen terme (PSMT III), le plus financé par les pays africains depuis l'avènement de l'ACBF. Au 31 décembre 2016, les pays africains avaient effectivement versé 20,3 millions de dollars US sur une promesse de contributions s'élevant à 28,15 millions de dollars US. Cette manifestation d'appropriation a été accompagnée de manière décisive par la Banque mondiale, la Fondation Bill et Melinda Gates et le Programme des Nations Unies pour le développement qui ont continué à décaisser leurs contributions déjà approuvées. Il convient de relever que l'ACBF a continué à consolider son partenariat avec la Fondation Bill et Belinda Gates en 2016 avec le lancement d'une initiative de développement institutionnel, en plus de l'investissement dans la lutte antitabac.

Les résultats significatifs obtenus aux niveaux opérationnel et institutionnel en 2016 constituent un excellent tremplin pour le lancement de la Stratégie 2017-2021 de l'ACBF qui a comme leitmotiv de soutenir la réalisation des résultats dans le premier plan décennal de mise en œuvre de l'Agenda 2063 et les Objectifs de développement durable.

Enfin et surtout, il faut une excellente équipe pour construire une grande organisation. Aucune des réalisations mentionnées dans ce message n'aurait été possible sans le dévouement du personnel et la précieuse collaboration entre le Conseil des gouverneurs, le Conseil d'administration et le Secrétariat. Il ne fait aucun doute pour moi que notre engagement commun permettra à l'ACBF d'atteindre de plus hauts sommets à travers la réalisation du Plan stratégique 2017-2021.

Professeur Emmanuel Nnadozie,
Secrétaire exécutif de l'ACBF.

IIe Partie :
Rétrospective de l'année - Faits Saillants de 2016

L'année 2016 a connu de grandes réalisations pour l'ACBF. Les principaux faits saillants de la performance de la Fondation au cours de cette période sont décrits ci-dessous aux niveaux stratégique, opérationnel et de l'organisation.

Niveau stratégique

Des partenariats renforcés pour mieux répondre aux besoins de l'Afrique

1. Après des consultations approfondies avec toutes ses parties prenantes, l'ACBF a élaboré en 2016 un nouveau plan stratégique quinquennal couvrant la période 2017-2021. Le plan vise à soutenir l'émergence de personnes compétentes et d'institutions fortes pour transformer l'Afrique. Il s'articule autour de 4 piliers (permettre une mise en œuvre efficace des priorités continentales de développement, aider les pays à réaliser des résultats de développement tangibles, renforcer le secteur privé et la société civile pour qu'ils contribuent au développement durable. Le plan permet aussi de tirer parti des connaissances et de l'apprentissage pour accroître l'efficacité du développement). Il permet enfin de mettre à contribution les 5 lignes de service (mobilisation des ressources, production et partage des connaissances, conseils en matière de renforcement des capacités, innova-

tion dans le renforcement des capacités et investissements dans les initiatives de renforcement des capacités).

2. Au cours de l'année, l'ACBF a entamé une autre phase importante de négociations avec la BAD, dans le but d'insuffler une nouvelle dynamique à leur coopération, de façon que l'Afrique puisse tirer de celle-ci davantage de bénéfices. La Fondation a cherché à contribuer de manière significative aux opérations de la Banque, en particulier à la réalisation de sa politique historique concernant les « Cinq grandes priorités ».

3. Consciente de ce que le paysage du renforcement des capacités a complètement changé, l'ACBF a décidé en 2016 de diversifier ses sources de financement. Afin de ne pas compter uniquement sur le financement de base de ses partenaires traditionnels - Banque mondiale, PNUD, BAD et pays européens - la Fondation a ouvert de nouveaux horizons pour « s'adapter aux priorités changeantes des donateurs traditionnels et à l'évolution des intérêts et objectifs de la communauté des bailleurs de fonds ». L'ACBF a donc établi des contacts avec des institutions et pays qui n'ont jamais fait partie de sa structure de financement traditionnelle, à l'instar des États du Golfe et de la Chine, comme moyen d'équilibrer sa stratégie de mobilisation des ressources. Jusqu'à présent, les réponses ont été positives.

Niveau opérationnel

Des capacités humaines et institutionnelles améliorées à l'effet de tirer parti du développement dans toute l'Afrique

4. En termes de réalisation de son programme, l'ACBF a atteint un taux de réussite élevé en 2016, puisque ses projets et programmes financés ont mené des activités plus productives en vue d'accroître l'efficacité et l'efficience des institutions de développement continentales et nationales. Il s'agit notamment des parlements, des ministères, des groupes de femmes, des initiatives de développement de la jeunesse et des institutions universitaires spécialisées dans les domaines critiques de renforcement des capacités, en particulier en science, technologie, ingénierie et mathématiques (STEM).

   Voici quelques-uns des programmes les plus réussis :

- Le renforcement des compétences essentielles des institutions appropriées dans l'ensemble de la sous-région en gestion économique et financière par l'Institut ouest africain pour la gestion économique et financière (WAIFEM);
- Le programme de renforcement des capacités mis en œuvre par l'Institut national d'études législatives (NILS) basé au Nigeria auprès du parlement du pays pour amener ce dernier à assurer un meilleur contrôle de l'économie nationale;

- Les cours de l'Université de Zambie en gestion de la politique économique (EPM) qui ont densifié leurs contenus pour éventuellement aider à améliorer l'analyse et la formulation d'une politique économique pertinente dans le pays, ainsi que dans six autres pays ayant des universités qui participent au programme ;
- Le Programme-Pays de Renforcement des Capacités (PPRC) en Côte d'Ivoire a eu pour objectif d'améliorer la qualité des programmes de l'École Nationale d'Administration (ENA) dans le cadre de son Plan stratégique 2015-2020 ;
- Les projets de lutte antitabac dans plusieurs pays africains financés par la Fondation Bill et Melinda Gates ;
- L'extension aux gouvernements locaux des exercices de cartographie de la pauvreté par le Bureau national de la statistique de la Mauritanie. Ceci permettra une meilleure planification du développement ;
- L'Université africaine des sciences et de la technologie (AUST) à Abuja a dispensé une formation inclusive au niveau tertiaire à l'intention des femmes, afin que celles-ci acquièrent des compétences de haut niveau ;
- Le programme de formation en gestion du secteur public de l'Institut de gestion et d'administration publique du Ghana (PSMTP-GIMPA) vise une meilleure efficacité dans les opérations gouvernementales ;
- L'initiative 'Autonomiser les femmes dans l'agriculture' pour obtenir davantage de résultats pour les femmes en agriculture dans plusieurs pays africains;
- Le projet de renforcement des capacités de l'Institut monétaire de l'Afrique de l'Ouest (WAMI-CAP), qui cherche à créer un indice commercial pour la zone monétaire de l'Afrique de l'Ouest afin de stimuler l'intégration du commerce dans la région ; et
- L'Institut de recherche et d'analyse des politiques publiques du Kenya (KIPPRA), a réalisé une étude de suivi qui a montré que les bénéficiaires de son *Programme pour les jeunes* (YP) ont réalisé une progression de 60% dans l'emploi.

Contribution de la connaissance en vue de meilleures politiques de développement

5. Au cours de l'année, l'ACBF a célébré son 25ème anniversaire du 3 au 5 mai 2016. Ceci a été un événement de haut niveau organisé dans le cadre du troisième Forum africain sur le renforcement des capacités tenu à Harare, qui a attiré plus de 800 délégués d'Afrique. Le Forum a été organisé sous le thème : « Renforcer les capacités en vue de la transformation économique et sociale de l'Afrique ». Le communiqué du Forum « a noté avec satisfaction la contribution importante de l'ACBF pour répondre aux priorités de développement du continent, en particulier les résultats évidents en ce qui concerne la formulation, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques fondées sur des données probantes ».

6. La Fondation a produit et largement diffusé les résultats d'une recherche de pointe afin de mieux équiper les pays africains en vue de politiques de développement plus efficaces. Parmi les produits de la connaissance livrés, mentionnons en première position le Rapport sur les Capacités en Afrique de 2017 (produit en

2016) sous le thème : Renforcement des capacités en science, technologie et innovation pour la transformation de l'Afrique. Ce Rapport qui s'appuie sur des enquêtes réalisées dans 44 pays à travers le continent, montre combien il est important de trouver de meilleures façons de financer le développement par le biais des STI, en élaborant des stratégies régionales pour le développement du secteur. Il montre aussi combien il est important de révolutionner le renforcement des capacités et d'investir essentiellement dans l'enseignement supérieur / la recherche avec les bons outils. En fait, la publication indique que les pays africains doivent se résoudre à respecter l'engagement qu'ils ont pris en 1980 et renouvelé en 2005, d'allouer un pour cent du PIB aux investissements de recherche et développement (R & D). Ils devraient même aller plus loin en consacrant environ trois pour cent du PIB à ce secteur.

7. L'ACBF a également produit et diffusé plusieurs notes d'orientation basées sur le Rapport sur les Capacités en Afrique de 2015, afin d'équiper davantage les pays africains et les institutions ayant des connaissances sur la mobilisation des ressources pour les programmes de développement. Elle a mené des études novatrices sur les impératifs de capacités pour la mise en œuvre de l'Agenda 2063 et publié les besoins en capacités des communautés économiques régionales (CER) d'Afrique assortis de stratégies pour y remédier. Tous ces rapports sont devenus des documents de référence pour les dirigeants africains qui s'efforcent de mettre en œuvre divers programmes de développement continentaux.

8. L'ACBF a également utilisé son pouvoir de rassemblement pour inciter les think tanks d'Afrique à participer activement à la mise en œuvre et à la domestication de l'Agenda 2063 et de l'Agenda 2030 dans les pays membres. Elle l'a fait en leur fournissant des rapports bien documentés et fondés sur des preuves concernant ce qui marche et ce qui ne marche pas, ainsi que les raisons de cet état de choses. Ces activités ont eu lieu lors du troisième Sommet des think tanks d'Afrique tenu à Victoria Falls, au Zimbabwe, du 8 au 9 avril 2016. Ce Sommet a été jugé très efficace par des représentants de haut niveau des gouvernements africains.

Niveau de l'organisation

Processus de travail rationalisés en vue de l'efficacité de l'organisation

9. Une réalisation majeure de 2016 a été l'achèvement de la nouvelle Stratégie 2017-2021 de la Fondation, qui guidera son travail pour les cinq prochaines années. La Stratégie s'articule autour de quatre piliers stratégiques clés : (1) permettre une mise en œuvre efficace des priorités de développement continental ; (2) aider les pays à atteindre leurs résultats de développement ; (3) renforcer la contribution du secteur privé et de la société civile au développement durable ; (4) tirer parti de l'apprentissage et des connaissances pour atteindre une plus grande efficacité du développement sur le continent.

10. L'ACBF a mis en place un plan pour faire acquérir à son personnel de nouvelles compétences liées à la stratégie 2017-2021, et devant aussi bien leur permettre de travailler plus efficacement dans l'ensemble de la Fondation. Un environnement de travail rationalisé et conjugué avec de nouvelles politiques en matière de ressources humaines mises en place en 2016 a porté des fruits vers la fin de l'année avec des économies sur les missions. Au cours de l'année de référence, l'ACBF a atteint un taux de décaissement de 80%, respectant ainsi l'objectif convenu avec les partenaires. Mieux encore, l'ACBF a reçu un quitus à la suite de l'audit de ses états financiers.

TOWARDS CONCRETE ACTIONS
• Establishing framework for collaboration while maintain separate and unique mandate
• Maintain own accountabilities
• Each party accepts full and sole responsibility for costs relating to or incidental to activities implemented under the MOU
• Agreement Non exclusive in character

IIIe Partie – Renforcer les capacités en vue d'accroître l'impact du développement en Afrique

L'année de référence (2016) a connu de grandes réalisations puisque l'ACBF a conçu et appuyé des projets pour renforcer l'efficacité des institutions de développement continentales et nationales, les parlements, les ministères, les initiatives de développement de la jeunesse. La Fondation a également appuyé les institutions universitaires spécialisées dans les domaines clés de la science / ingénierie / mathématiques, ainsi que les initiatives de développement des femmes, entre autres. Dans toute l'Afrique, l'impact de l'ACBF a augmenté à mesure que les projets et les programmes financés par la Fondation ont obtenu des résultats impressionnants. Les pages suivantes présentent les résultats des principaux programmes ayant reçu un appui au cours de l'année 2016.

1. Améliorer la gestion/le contrôle économiques et financiers

Formations WAIFEM étendues aux bénéficiaires francophones en Afrique de l'Ouest

L'Institut ouest africain pour la gestion financière et économique (WAIFEM) est financé par les banques centrales des cinq pays anglophones de l'Afrique de l'Ouest et de la Guinée. Outre le financement des banques centrales, l'ACBF a été le principal partenaire donateur de l'Institut.

Grâce à l'appui de l'ACBF en 2016, le WAIFEM a été en mesure de soutenir les pays fragiles tels que la Sierra Leone, le Liberia et la Gambie dans la formation de leurs fonctionnaires et de leurs responsables privés en gestion de la politique macroéconomique, en analyse financière et en gestion de la dette. Cet appui a permis à WAIFEM d'introduire un cours dispensé en français ainsi que d'autres programmes d'apprentissage à distance (comprenant les cours de base et de niveau intermédiaire de l'institution), ce qui a entraîné une augmentation exponentielle de l'accès à ses programmes dans toute l'Afrique de l'Ouest.

NILS continue de renforcer les capacités des députés au Nigeria

L'Institut national d'études législatives (NILS) au Nigeria est l'institution principale de renforcement des capacités législatives dans la région de l'Afrique de l'Ouest. L'appui et l'engagement de l'ACBF ont contribué à la création de cet Institut, après que celui-ci eût cessé d'être un projet en 2012.

Avec le financement de l'ACBF, l'Institut a fourni un soutien pour le renforcement des capacités des députés, de leur personnel administratif et d'appui, ainsi que des médias. Une réalisation majeure de l'intervention de l'ACBF en 2016 a été l'expansion des programmes de NILS vers les pays francophones de l'Afrique de l'Ouest. Cet exploit a fait de NILS une véritable organisation régionale.

NILS s'implique également dans la recherche et apporte une aide dans l'appui aux comités de l'Assemblée nationale du Nigeria. Dans l'ensemble, il est intervenu au sein de 15 comités en 2016 pour offrir aux députés des analyses et conseils d'experts.

Indice de commerce créé via l'Institut monétaire de l'Afrique de l'Ouest (WAMI)

L'une des principales réalisations du Projet de renforcement des capacités de l'Institut monétaire de l'Afrique de l'Ouest (WAMI-CAP) appuyé par l'ACBF en 2016 était la conception d'un indice de commerce pour la Zone monétaire de l'Afrique de l'Ouest (WAMZ). L'objectif de l'indice était d'évaluer les performances de chaque État membre par rapport aux objectifs d'intégration du commerce au sein de la CEDEAO, démarche qui est essentielle à la détermination du niveau de l'intégration du commerce dans la Zone.

Cet indice de commerce a été adopté lors d'une réunion des ministres du commerce de la WAMZ tenue au Liberia en 2016, au cours de laquelle il a été recommandé que l'indice soit mis à jour et publié chaque année pour éclairer la prise de décision dans la Zone.

En outre, les réunions du « College of Supervisors » (Collège des contrôleurs) de la Zone monétaire de l'Afrique de l'Ouest (CSWAMZ) organisées par la WAMI avec l'appui de l'ACBF en 2016, ont contribué à la rédaction d'un projet de loi sur le modèle de banques pour la Zone. Ce projet sera soumis pour adoption après avoir été examiné par l'institution en charge des questions juridiques et le Comité en charge des problèmes de la Zone. En cas d'adoption, cette loi contribuera à stimuler le commerce et les entreprises dans la Zone.

2. Amélioration de la planification du développement

Amélioration de la cartographie de la pauvreté en Mauritanie pour une meilleure planification du gouvernement local

Au cours de la période de référence, l'ACBF a appuyé le Bureau national de la statistique de la Mauritanie afin qu'il rationalise la collecte des données sur la pauvreté dans l'ensemble du pays. Ceci permettra que, dans la lutte contre la pauvreté, les décisions en matière de politiques soient fondées sur des données probantes. Un appui a été accordé au Bureau pour étendre ses enquêtes permanentes sur les conditions des ménages (EPCV) au niveau des communes. Avant, la collecte des données pour les enquêtes avait lieu uniquement aux niveaux national et régional.

Grâce à cette cartographie, les gouvernements centraux et locaux ont maintenant à disposition des données sur la pauvreté et l'analyse de la pauvreté, ce qui leur permettra de cibler les communautés les plus pauvres du pays. Cette intervention a réussi grâce à l'application d'un

modèle économétrique adapté à la création d'informations cruciales et fiables pour les acteurs du développement en Mauritanie.

3. Promotion de la participation des femmes et des jeunes au développement

Formation accrue des femmes en science et technologie

L'appui de l'ACBF à l'Université africaine des sciences et de la technologie (AUST) à Abuja au Nigeria, a continué de produire des résultats tangibles en 2016. En tant que jeune institution, l'Université a rencontré des défis, notamment la mise à disposition d'infrastructures appropriées pour soutenir l'enseignement et la recherche, l'attraction et la rétention d'enseignants résidents / missionnaires de haut calibre, le renforcement des capacités de son personnel à s'acquitter efficacement de ses fonctions et l'accès des étudiants.

Grâce à l'appui de l'ACBF, l'université a pu engager 38 doctorants comme assistants dans l'enseignement. Cela a réduit l'écart entre le ratio étudiant-faculté, améliorant ainsi la qualité de l'encadrement à l'université.

Pour l'année académique 2016/17, l'ACBF a financé des bourses d'études complètes pour 12 étudiantes afin qu'elles poursuivent divers programmes de master. Sans cet appui, la plupart de ces étudiantes n'auraient pas pu accéder à un enseignement scientifique d'excellente qualité.

Transformer l'agriculture par l'implication des femmes – Le Programme EWA

Convaincue que l'implication des femmes africaines est essentielle pour la transformation de l'agriculture, l'ACBF, en partenariat avec *Femmes Africa Solidarité* (FAS), le Réseau de la *Campagne Le genre : mon agenda* (GIMAC), et la Fondation Mo Ibrahim ont coordonné la création de l'initiative « Autonomisation des femmes dans l'agriculture (EWA) ».

EWA vise à remédier à l'absence de la prise en compte des intérêts des agricultrices dans les programmes de transformation agricole en Afrique. Du fait de ce manquement, la notion de genre demeure à la périphérie du processus de croissance au lieu d'être au cœur de celui-ci, compte tenu du rôle crucial des femmes dans l'agriculture du continent.

L'Initiative EWA (qui s'est concentrée sur divers aspects des questions relatives aux femmes dans l'agriculture telles que le partage de l'information, la recherche et le plaidoyer), a élaboré un document stratégique régional intitulé 'Document du projet régional de l'EWA', qui est une compilation des documents du programme national dans les pays pilotes.

Du 27 au 28 avril 2016, une réunion de validation technique a été organisée à Dakar avec *Femmes Africa Solidarité* (FAS) avec l'appui de la *Société financière internationale* (SFI) en vue des échanges et de la validation du document du projet.

Les résultats de l'atelier de validation ont été présentés aux défenseurs d'EWA au cours d'un petit-déjeuner de travail de haut niveau tenu en marge de la 27ème session de l'Assemblée générale de l'UA le 16 juillet 2016. Cet événement a eu lieu sous le haut patronage des prési-

dents Ellen Johnson-Sirleaf et Paul Kagame qui avaient à leurs côtés le Dr Akinwunmi Adesina, président de la BAD, le Dr Carlos Lopez, Secrétaire exécutif de la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA), ainsi que plusieurs autres dirigeants et partenaires du développement de l'Afrique.

L'un des principaux résultats du petit-déjeuner de travail a été le partenariat et la collaboration mis sur pied entre la BAD et la *Discrimination positive en matière de financement en faveur des femmes en Afrique* (AFAWA). Ceci était dû à la reconnaissance du fait que le programme EWA et le programme AFAWA se situaient dans la même perspective, puisque les deux initiatives visent à donner la priorité aux projets agricoles qui cherchent à combattre l'inégalité entre les sexes et qui visent à permettre aux femmes d'avoir un égal accès aux opportunités dans toutes les chaînes de valeur agricoles.

Un plan d'action renforçant le partenariat entre EWA et AFAWA a été élaboré en même temps qu'un cadre conjoint de mise en œuvre.

Faire acquérir aux jeunes professionnels un niveau excellent en recherche sur les politiques au Kenya

Une caractéristique essentielle du travail d'ACBF en vue de stimuler le développement de la jeunesse en 2016 a été de tirer parti du programme *Young Professionals (YP)* (Jeunes professionnels) au Kenya dans le cadre de son appui à l'Institut de recherche et d'analyse des politiques publiques du Kenya (KIPPRA). Il s'agit d'un programme annuel de renforcement des capacités, qui vise à renforcer les compétences en recherche sur les politiques dans le domaine technique pour les jeunes professionnels des secteurs public et privé.

KIPPRA a formé 12 YP chaque année avec l'appui de l'ACBF. Un suivi des 85 YP diplômés qui ont bénéficié de ce programme a révélé que toutes les personnes ayant fait l'objet de l'enquête ont eu des compétences améliorées en recherche et en analyse, ainsi que des connaissances analytiques et des compétences en innovation, tandis que 60% d'entre elles ont connu une progression dans leur travail après l'obtention du diplôme. Plus de 76% des diplômés étaient employés par le secteur public, avec des responsabilités dans l'élaboration des politiques, la mise en œuvre et l'évaluation. 95% des employeurs - un taux élevé - ont indiqué que les diplômés avaient des compétences hautement améliorées avec une meilleure productivité.

Les droits des femmes ont été renforcés à travers l'appui à l'AWDF

L'un des axes de l'appui de l'ACBF à l'AWDF est de créer des organisations et de former des dirigeants africains crédibles et bien informés pour accélérer le respect et la promotion des droits des femmes en Afrique. En 2016, l'AWDF a renforcé les cadres de gouvernance ainsi que les capacités des ressources humaines des organisations de défense des droits des femmes, en utilisant le coaching, l'octroi de dons et l'appui des compétences techniques.

Jusqu'en décembre 2016, 65 femmes africaines leaders de 43 organisa-

tions en Afrique avaient reçu diverses formations en assistance technique et en leadership conçues pour répondre à leurs exigences, leurs besoins et leurs capacités.

Vimbai Mlambo du Zimbabwe, qui a participé à un Forum de directeurs généraux suivi de sessions de coaching individuelles pour les femmes leaders, a été promue au poste de Directeur exécutif de son organisation, la « *Students and Youths Working on Reproductive Health Action Team (SAYWHAT)* (Étudiants et Jeunes travaillant au sein de l'équipe d'action pour la santé de reproduction (SAYWHAT). Elle a ensuite été invitée par ONU Femmes à se joindre à un groupe de leadership féminin sur les femmes et le VIH et sida au Zimbabwe, où elle fera entendre la voix des jeunes femmes et soumettra les préoccupations qui nécessitent des actions dans ce domaine.

Vimbai a déclaré ceci : « Le projet de coaching de l'AWDF m'a profondément inspirée, a beaucoup contribué à mon développement personnel et m'a préparée à ma nouvelle responsabilité de leader ».

D'autres femmes leaders ayant bénéficié du projet de coaching de

l'AWDF ont amélioré la confiance en soi, leurs compétences en communication, leurs connaissances et ont acquis une plus grande conscience sur les problèmes des droits des femmes. Ces leaders sont maintenant des participantes actives dans les discussions sur les droits des femmes dans les cadres stratégiques et d'échanges.

Par exemple, Cynthia Coredo, gestionnaire de programme à l'association *Boxgirls* du Kenya, qui a participé au projet de coaching de l'AWDF, a parlé de la façon dont son organisation utilise la boxe pour assurer la sécurité et la sûreté des filles dans les communautés des bidonvilles de Nairobi. Ces engagements et bien d'autres ont accru la visibilité de son organisation et lui ont valu une reconnaissance internationale et une augmentation de l'appui des donateurs. Ceci a permis à *Boxgirls* de s'étendre à d'autres communautés. Cynthia a déclaré ceci : « *Ces séances de discussion ont été des occasions pour moi de contribuer aux approches utilisées par Boxgirls pour engager les filles à réaliser leurs rêves. Je suis maintenant confiante et j'ai le sentiment que je fais partie du processus de changement* ».

4. Amélioration des programmes d'études dans les principaux modules des institutions supérieures d'enseignement

L'ACBF continue d'aider les stagiaires de niveau moyen de GIMPA

Le programme de formation en gestion du secteur public de l'Institut de gestion et d'administration publique du Ghana (PSMTP-GIMPA) est principalement axé sur la formation des fonctionnaires de niveau moyen dans la gestion du secteur public en Afrique de l'Ouest anglophone.

Avec l'appui de l'ACBF, le programme est en cours avec 28 participants pour l'année universitaire 2016-2017. Parmi ces derniers, douze bénéficient de bourses d'études complètes offertes par l'ACBF, tandis que seize prennent eux-mêmes en charge tous les frais nécessaires.

PPRC fait face aux défis des capacités de gouvernance en Côte d'Ivoire

Le Programme-Pays de Renforcement de Capacités (PPRC) a été développé en 2013 pour renforcer les capacités en gouvernance de l'économie des fonctionnaires de Côte d'Ivoire. Il est financé par le gouvernement de la Côte d'Ivoire et l'ACBF.

Le PPRC appuie l'École Nationale d'Administration (ENA) de la Côte d'Ivoire dans la mise en œuvre de son Plan stratégique pour 2015-2020.

Le projet soutient le plaidoyer pour la création du Conseil scientifique de l'ENA et la préparation d'un Manuel de procédures de cette institution. L'appui de l'ACBF pendant la période de référence qui englobe l'année 2016, contribue à l'amélioration de la qualité des programmes d'études à tous les niveaux de certification de l'ENA. Ceci renforce également la réputation et la gouvernance de cette grande école.

Gestion de la politique économique en Zambie et dans toute l'Afrique

Le programme de master en gestion de la politique économique (GPE) de l'Université de Zambie, fortement appuyé par l'ACBF en 2016 dans le cadre d'un portefeuille initié des années auparavant, a densifié ses contenus pour éventuellement aider à renforcer l'analyse et la formulation d'une politique économique pertinente dans le pays, ainsi que dans les six autres pays ayant des universités qui participent au programme.

Le projet GPE-Zambie est l'un des sept programmes GPE appuyés par l'ACBF qui contribuent au renforcement des capacités pour l'analyse et la gestion des politiques économiques en Afrique. Le programme GPE a été lancé en 1998 par l'ACBF et l'Institut de la Banque mondiale.

Les universités africaines qui ont participé au programme en 2016 étaient les suivantes : Université de Yaoundé au Cameroun ; Université de Cocody en Côte d'Ivoire ; Université du Ghana au Ghana ; Université Makerere en Ouganda ; Université de Kinshasa en RDC ; Université d'Eduardo Mondlane au Mozambique ; et Université de Zambie en Zambie. Jusqu'à la fin de l'année, la Fondation a consacré environ 32 700 000 dollars US aux programmes GPE.

Programme de formation de master à l'Université Makerere

L'ACBF appuie le programme de gestion de la politique économique (GPE) à l'Université Makerere au sein du « *College of Business and Management Sciences* » depuis novembre 1997. Le projet se trouve actuellement dans sa quatrième phase. Une étude de suivi a été lancée en 2016 avec un échantillon de 209 anciens élèves diplômés du programme et leurs employeurs.

L'étude sera terminée en 2017.

5. Lutte antitabac pour des gains en santé, des gains sociaux et économiques

La Fondation Bill et Melinda Gates (BMGF) a accordé des financements à l'ACBF, afin de faire avancer les politiques sur le tabac en Afrique fondées sur des données probantes. L'objectif poursuivi est de renforcer les capacités des organisations de la société civile africaine (OSC) afin d'instituer des politiques de lutte

antitabac solides et bien mises en œuvre dans toute la région et de veiller à ce que le travail des OSC soit mieux coordonné et plus ciblé.

Augmentation de la taille du portefeuille

En 2016, l'ACBF a travaillé avec cinq institutions pour lancer ce programme en Afrique. Il s'agissait notamment de l'Alliance pour la lutte antitabac en Afrique (ATCA), du Ministère de la santé du Sénégal (MSS), de la Société de lutte antitabac de *Mathiwos Wondu-YeEthiopia (MWEC)*, du Réseau antitabac (BTS) et de la *Sefako Makgatho Health Sciences University (SMU)* en Afrique du Sud. Le nombre total des bénéficiaires de dons au second degré de la lutte antitabac (LAT) est passé de 10 à 15.

La Fondation a continué à soutenir les initiatives de lutte antitabac en Afrique de trois façons. Tout d'abord, l'ACBF a soutenu le travail de plaidoyer des organisations de la société civile (OSC) dans 9 pays pour l'adoption et la mise en œuvre de politiques de LAT solides.

Deuxièmement, le Centre pour la lutte antitabac en Afrique (CTCA) et le projet *Economics for Tobacco Control (ETCP)* de l'Université de Cape Town (UCT) ont continué de fournir une assistance technique aux gouvernements pour la mise en œuvre de la politique de lutte antitabac.

Troisièmement, la capacité institutionnelle de l'Alliance pour la lutte antitabac en Afrique a été progressivement renforcée pour soutenir les initiatives de LAT en Afrique en général et plus particulièrement dans quatre pays cibles.

Mission de contrôle de la qualité et coordination avec la Fondation Gates et d'autres partenaires

Afin d'assurer une mise en œuvre efficace des projets dans le portefeuille de chaque bénéficiaire de don, l'ACBF a effectué six missions de supervision dans lesdites institutions et convoqué deux réunions avec les principaux partenaires de la Fondation Gates qui devaient se retrouver avec des partenaires de la lutte antitabac. Les principaux partenaires se sont réunis deux fois, d'abord à Kampala en Ouganda, et ensuite à Abuja au Nigeria. Il s'agissait de la Campagne *Enfance sans tabac* (CTFK), l'ACBF et l'Organisation mondiale de la santé (OMS). Les principaux partenaires ont eu des échanges sur les mises à jour concernant les pays prioritaires et les nouveaux développements dans la lutte antitabac. La réunion a convenu d'élargir la base des intervenants de la LAT en Afrique en identifiant de nouveaux partenaires au-delà des programmes actuels et en renforçant les capacités des partenaires existants.

Programme de leadership mondial John Hopkins de la lutte antitabac

L'ACBF a participé à l'édition 2016 du programme de leadership mondial John Hopkins, qui a permis d'approfondir les connaissances et les compétences des agents africains en matière de lutte antitabac, d'améliorer le leadership et d'inciter les autres à partager la vision et les objectifs de l'ACBF.

Participation à la réunion de haut niveau de l'OMS

L'ACBF a participé à la réunion de haut niveau de Kigali organisée par l'OMS sur la taxation des produits du tabac du 23 au 24 août 2016. L'objectif principal de cette réunion était de sensibiliser sur le rôle des mesures fiscales et tarifaires pour atteindre les objectifs de santé publique de la Convention-cadre de l'OMS pour la lutte antitabac (CCLAT).

Les participants venaient du Ministère des finances et des départements en charge des recettes de 12 pays africains, des institutions économiques régionales et internationales (UEMOA, CEDEAO, ATAF et OMD) et des ONG (CTFK, FCA). La réunion a revêtu une grande importance pour l'ACBF et a permis de mieux comprendre les défis auxquels sont confrontés les pays africains dans la réforme du système de l'impôt sur le tabac.

Mise en réseau et participation aux réunions de la COP7 sur la lutte antitabac

L'ACBF a participé à la réunion préparatoire de la 7ème Conférence des Parties (COP7) et à la deuxième réunion de haut niveau sur la mise en œuvre de la Convention-cadre de l'OMS pour la lutte antitabac (CCLAT) tenue à Alger (Algérie) du 10 au 13 octobre 2016. Des représentants gouvernementaux de 47 pays de la Région Afrique de l'OMS y ont participé.

L'objectif de la réunion pré-COP7 était de préparer et d'harmoniser les positions de l'Afrique sur les points de l'ordre du jour de la COP7. Ceci était important compte tenu du rôle vital que joue l'Afrique dans les négociations de la CCLAT.

La deuxième réunion de haut niveau pour l'exécution de la CCLAT dans la Région Afrique a fait le point sur la mise en œuvre des principales dispositions de la CCLAT et facilité le partage des expériences entre les pays présents. L'ACBF a fait une présentation lors de cette réunion intitulée « Renforcement des capacités pour la mise en œuvre de la CCLAT de l'OMS dans la Région Afrique ».

Au cours de la COP7 tenue en Inde du 7 au 12 novembre 2016, l'ACBF a apporté son appui aux délégués des gouvernements africains, et en particulier à ceux du Zimbabwe qui assistaient pour la première fois en tant que groupe à la Convention.

En outre, l'ACBF a présenté ses travaux sur la lutte antitabac aux divers intervenants qui participaient à la Conférence des Parties. La réunion a permis à l'ACBF d'établir des réseaux et d'interagir avec les partenaires clés présents. Elle lui a également permis d'explorer les domaines de collaboration avec les délégués des différents gouvernements africains ainsi qu'avec les organisations présentes.

Atelier de recherche pour les think tanks sur la lutte antitabac

Un atelier de recherche a été organisé pour les think tanks sur l'économie de la lutte antitabac du 7 au 9 décembre 2016 à Nairobi au Kenya. L'objectif principal de l'initiative consistait à accroître et à partager l'ensemble des connaissances ainsi que la méthodologie de la recherche sur l'économie de la lutte antitabac en Afrique. Ceci devait permettre de promouvoir les preuves de la lutte antitabac pour l'élaboration des politiques. La facilitation de l'atelier a été assurée par l'ACBF, l'UCT et le projet *Economics of Tobacco Control (ETCP)*.

Après l'atelier, les think tanks ont été chargés de concevoir et de mener des études de recherche sur l'économie de la LAT et d'en diffuser les résultats auprès des principales parties prenantes. Ceci devait permettre que ces résultats soient utilisés comme preuve pour améliorer le dialogue sur les politiques et les prises de décision liées à la LAT.

IVe Partie : Promotion d'un processus de développement axé sur les connaissances en Afrique

1. Production et diffusion des connaissances

Production de la publication phare sur le renforcement des capacités en science, technologie et innovation en appui aux cadres de développement continental

La grande partie des travaux de production de l'édition 2017 de la publication phare de l'ACBF - Rapport sur les capacités en Afrique (RICA2017) a été effectuée en 2016, en prélude à sa publication au début de l'année 2017. Cette édition du rapport portait sur le thème : Renforcer les capacités en science, technologie et innovation pour la transformation de l'Afrique. La décision de publier l'édition 2016 en 2017 a été prise afin d'accorder suffisamment de temps à la Fondation pour suivre et appuyer les pays dans la mise en œuvre des recommandations du rapport. Dorénavant, cette méthode sera utilisée pour les prochains rapports.

Le RICA 2017 reconnaît que la science, la technologie et l'innovation (STI) revêtent une importance capitale, en particulier après l'adoption de l'Agenda 2063 de l'UA et l'engagement de l'Afrique envers les Objectifs de développement durable de l'ONU (fixés dans le cadre de l'Agenda 2030 qui compte aussi 169 objectifs de développement) et la stratégie d'industrialisation propre du continent.

En réponse à l'appel lancé aux nouveaux partenaires en vue de leur appui pour la production de ce rapport phare, la Banque islamique de développement (BID) a convenu de mettre à disposition un appui financier supplémentaire pour compléter les contributions des financiers traditionnels de l'ACBF que sont la Banque mondiale, le PNUD, la BAD et les gouvernements africains.

Document de politique générale basé sur l'édition 2015 du Rapport sur les capacités en Afrique : Les impératifs de capacité pour la mobilisation des ressources intérieures en Afrique

Dans le but d'assurer une plus grande utilisation et une meilleure mise en œuvre des résultats de l'édition 2015 de sa publication phare, à savoir, le Rapport sur les capacités en Afrique portant sur les impératifs de capacité pour la mobilisation des ressources intérieures, la Fondation a publié quatre documents de politique générale en 2016. Chaque document avait pour cible un groupe précis de parties prenantes – à savoir, les gouvernements africains, la société civile, le secteur privé et les partenaires au développement – afin de les inciter à l'action.

Non seulement ces documents d'orientation étaient disponibles sur la bibliothèque virtuelle et au centre de ressources de l'ACBF, mais ils étaient aussi largement diffusés au cours des conférences, des forums de haut niveau, et des divers événements de partage des connaissances organisés par l'ACBF et ses partenaires. Les parties prenantes jugent ces documents très recherchés hautement pertinents.

Examen technique de l'indice des capacités en Afrique
Après 6 années de production du Rapport sur les capacités en Afrique (RICA), un examen critique et technique de son instrument de collecte des données était nécessaire, afin de prendre en compte les nouvelles évolutions relatives à l'Agenda 2063 et à l'Agenda 2030, ainsi qu'au paysage du développement des capacités lui-même. À cet égard, un atelier réunissant les experts issus des universités, des think tanks et des gouvernements a été organisé à Dar es-Salaam, en Tanzanie, le 27 octobre 2016, pour établir la pertinence permanente du RICA dans le suivi des progrès du développement des capacités en Afrique.

L'atelier a formulé des recommandations sur la manière d'améliorer l'instrument de collecte de données, tout en reconnaissant la pertinence et l'importance du RICA dans le paysage du développement de l'Afrique. L'instrument de collecte de données revu sera utilisé pour la production du RICA 2018 et des Rapports subséquents.

Études innovatrices sur les impératifs de capacités pour l'Agenda 2063
Pour assurer une bonne mise en œuvre du premier Plan décennal de l'Agenda 2063, la Commission de l'UA a invité l'ACBF à mener des études sur les impératifs de capacités à domestiquer par les pays membres de l'Union africaine. Ces impératifs ont été regroupés en trois volumes, intitulé : (1) *Les impératifs de capacités pour la nouvelle vision de l'Afrique*. (2) *Le cadre du plan de renforcement des capacités*. (3) *Les compétences techniques critiques pour l'Afrique : Dimensions clés des capacités nécessaires pour les 10 premières années de l'Agenda 2063.*

Ces études ont permis d'éclairer la lanterne de la Commission de l'UA et des pays membres sur les capacités à renforcer pour mettre en œuvre efficacement l'Agenda 2063. Ces études ont aussi suscité des discussions sur les réformes nécessaires au sein de l'Union africaine elle-même (un problème sur lequel se penche essentiellement une équipe panafricaine dirigée par le Président rwandais Paul Kagame). Dans l'ensemble, ces études ont consacré l'ACBF comme Agence spécialisée de l'Union africaine pour le renforcement des capacités. Ce statut conféré à la Fondation par l'UA était en reconnaissance des actions de l'ACBF et de ses capacités à appuyer l'Union africaine dans la mise en œuvre des cadres de développement et des agendas du continent.

Étude sur les besoins en capacités des communautés économiques régionales (CER) d'Afrique et stratégies pour y faire face
Cette étude publiée en 2016, est une mise à jour et une amélioration de l'étude originelle sur les besoins en capacités des communautés économiques régionales (CER) d'Afrique, menée par l'ACBF en 2006. Il ressort de la nouvelle étude que toutes les REC sont confrontées à un manque de capacité dans quatre domaines d'évaluation – la sûreté et l'État de droit ; la participation et les droits de l'homme ; les opportunités économiques durables ; et le développement humain – en particulier, en ce qui concerne les politiques et stratégies, le suivi et évaluation, les statistiques, le budget, la gestion des ressources et les ressources humaines.

Ce rapport d'étude a été structuré de manière à aider les communautés économiques régionales à satisfaire leurs besoins en capacités.

Études stratégiques réalisées au titre de document hors-série pour un impact des politiques plus ressenti
En tant que réseau stratégique de l'ACBF, le Groupe

d'études stratégiques (SSG) aide la Fondation à déterminer les politiques clés et les principaux enjeux nouveaux nécessitant l'attention de la Fondation et de ses partenaires. À travers ce réseau, trois produits de recherche (aussi connus sous le nom de documents SSG ou de documents hors-série) ont été rendus publics sur (a) *Le Développement et le financement des infrastructures en Afrique subsaharienne* ; (b) *Le défi du chômage des jeunes en Afrique* ; et (c) *Les dimensions politiques et institutionnelles de l'économie politique en Afrique*.

En plus d'être disponible sur la bibliothèque virtuelle et au centre de ressources de l'ACBF, ces documents hors-séries sont aussi largement diffusés dans les universités et lors des conférences, des séminaires et divers événements de partage des connaissances organisés par la Fondation et ses partenaires. Ces documents hors-série très appréciés des participants aux conférences, en particulier les universitaires, qui ont des avis favorables sur leur utilité pour les chercheurs, contribuent à améliorer les travaux de ces derniers. Ils servent par ailleurs d'outils pédagogiques.

Série de mémoires sur le développement

La série de mémoires sur le développement de l'ACBF est un instrument clé de la stratégie de gestion des connaissances de la Fondation visant à exploiter le savoir-faire et les expériences des éminents responsables et décideurs

politiques et des gestionnaires de développement de haut niveau. En 2016, la Fondation a publié son 9e mémoire sur le développement, intitulée *Le rôle des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le développement durable et inclusif de l'Afrique : comprendre les problèmes en matière de capacité*.

Cette série a eu l'insigne honneur de recueillir les avis de M. Saulos Chilima (Dr), Vice-président de la République du Malawi, et expert dans le domaine couvert par le mémoire, qui a contribué au contenu en l'enrichissant par son expertise.

Il ressort du mémoire que le continent traîne encore le pas loin derrière les autres régions du monde, en ce qui concerne la récolte des fruits des TIC. À titre d'exemple, la connectivité en Afrique est limitée par le coût élevé des appareils et des données. Ce qui met l'accès à Internet hors de portée de nombreux pauvres du continent.

En outre, les faibles connaissances en informatique, une infrastructure inadéquate et des capacités institutionnelles faibles en matière des TIC, constituent des obstacles au potentiel de croissance et au développement. Par conséquent, le mémoire recommande que la fracture numérique entre l'Afrique et le reste du monde soit un domaine de priorité, aussi bien pour les gouvernements que le secteur privé, au moment où le continent se bat pour la croissance économique et la réduction de la pauvreté.

Troisième Forum sur le renforcement des capacités

Organisé conjointement avec les activités de commémoration du 25e anniversaire de l'ACBF, à Harare, au Zimbabwe, du 3 au 5 mai 2016, le troisième Forum sur le renforcement des capacités avait pour thème : « Renforcer les capacités pour la transformation économique et sociale de l'Afrique ». L'événement a rassemblé les décideurs, les responsables gouvernementaux de haut niveau, les représentants des institutions multilatérales et bilatérales, les délégués du secteur privé et de la société civile, ainsi que les médias, pour discuter des besoins en capacité pour l'Agenda 2063 et l'Agenda 2030, qui bénéficient tous deux de l'appui de l'ACBF qui veille à ce que l'Afrique atteigne les objectifs des deux Agendas.

L'une des principales conclusions du Forum était que, pour que l'Afrique atteigne les objectifs de l'Agenda 2063 et de l'Agenda 2030, l'ACBF doit continuer à adopter une approche coordonnée et stratégique au développement des capacités. Le communiqué final du Forum a souligné la nécessité pour l'Afrique de renforcer : (1) les capacités opérationnelles en vue des résultats holistiques et concrets ; (2) le changement et les capacités de transformation ; et (3) les compétences essentielles, techniques et sectorielles pour la mise en œuvre des projets phares dans le cadre du premier Plan décennal de mise en œuvre de l'Agenda 2063.

Ces recommandations ont depuis lors orienté les interventions de l'ACBF, et se reflètent dans le thème de l'édition 2018 du rapport sur les capacités en Afrique, à savoir « Développer le leadership de transformation pour la transformation socioéconomique de l'Afrique »

2. Appui aux réseaux et aux communautés de pratiques

Appui au réseau des think tanks africains

Dans le cadre du réseau des think tanks africains, le Troisième sommet des think tanks africains s'est tenu à Victoria Falls, au Zimbabwe, du 8 au 9 avril 2016 sur le thème, « Créer un avenir viable pour les think tanks africains en vue d'appuyer la mise en œuvre des ODD et de l'Agenda 2063 ». Ce Forum était organisé par l'ACBF, en partenariat avec la Commission de l'UA, la CEA et le NEPAD.

L'une des principales recommandations du Sommet était l'appel lancé aux think tanks en vue de leur participation active à la mise en œuvre et à la domestication de l'Agenda 2063 et de l'Agenda 2030 par les pays membres, en fournissant des rapports bien documentés et factuels sur les pratiques qui fonctionnent et celles qui ne fonctionnent pas, ainsi que les raisons pour lesquelles elles ne marchent pas.

Le Communiqué du sommet a dans l'ensemble mis l'accent sur les points suivants : (a) le rôle des think tanks dans la mise en œuvre des divers programmes, y compris l'Agenda 2063 et l'Agenda 2030 ; (b) la nécessité d'aider les think tanks à asseoir leur durabilité ; et (c) la nécessité d'appuyer les principaux partisans des think tanks en Afrique, à l'instar de l'ACBF.

Les avis des participants étaient très encourageants. Selon un haut responsable gouvernemental, « Le troisième sommet des Think tanks organisé par l'ACBF a été un énorme succès. *À mon avis l'ACBF doit faire de l'organisation des sommets annuels des think tanks l'un de ses projets phares, étant donné que ces groupes de réflexion gagnent en importance en tant qu'agents de transformation des pays, des régions et du continent africain dans son ensemble. Il revient donc à une organisation prestigieuse comme l'ACBF de mener cette initiative.* »

Produire un plus grand impact des politiques à travers le Forum consultatif du Comité des instituts de politique (PIC)

Conformément à l'engagement de l'ACBF d'améliorer la prestation et l'impact de ses interventions axées sur les politiques en Afrique et de perfectionner l'apprentissage par les pairs parmi les think tanks bénéficiant de son appui, le sixième Forum consultatif du PIC s'est tenu à Victoria Falls, au Zimbabwe, le 10 avril 2016. Ce Forum a délibéré sur les questions relatives aux capacités d'utilisation des produits de la connaissance. Il avait par conséquence pour thème, « U*tilisation efficace des produits de la connaissance en vue de l'impact des politiques en Afrique* ».

Les principaux messages qui ont émergé du Forum enjoignaient les think tanks à: (a) allier la recherche avec le renforcement des capacités en impliquant les responsables gouvernementaux dans la conception et la réalisation des études ; (b) établir des partenariats appropriés avec les acteurs étatiques et non-étatiques, notamment les médias, pour une bonne mise en œuvre des recommandations de leurs produits de la connaissance ; et (c) utiliser les TIC comme canal de diffusion de leurs produits de la connaissance.

Tirer parti du réseau du Groupe à statut stratégique pour des études stratégiques intéressantes

En tant que l'un des réseaux de la connaissance permettant à la Fondation de faire avancer sa vision, le Groupe à statut stratégique qui est un réseau d'experts mondiaux aide et

oriente l'ACBF en ce qui concerne les politiques stratégiques clés et les principaux problèmes émergents. En 2016, le réseau SSG a aidé la Fondation en participant à toutes les études stratégiques menées par l'ACBF, en particulier celles qui avaient trait à l'Agenda 2063 et aux documents hors-série.

Le Réseau a aussi participé à la production de tous les principaux rapports publiés par l'ACBF et a servi de personnes-ressources lors des principaux forums sur la connaissance organisés par l'ACBF – à l'instar des activités de commémoration du 25e anniversaire de la Fondation et du troisième forum sur le renforcement des capacités.

Partage des connaissances sur la gestion axée sur les résultats de développement

Depuis 2012, avec le soutien financier de la Banque africaine de développement (BAD), l'ACBF appuie la communauté africaine de pratiques (AfCoP), en ce qui concerne la Gestion axée sur les résultats de développement (GRD). L'ACBF a, en particulier, facilité le partage des connaissances entre 5.000 membres de l'AfCoP, notamment, les gouvernements, les organismes régionaux et les acteurs non-étatiques.

En 2016, l'ACBF a aussi facilité un certain nombre de discussions en ligne sur divers sujets de développement relatifs au GRD, notamment, le genre, l'énergie, le climat des affaires, l'agriculture, le commerce, les changements climatiques et l'intégration régionale.

Pour élargir la portée du partage des connaissances, les notes de discussion en ligne ont été transformées en mémoires sur la connaissance publiés et diffusés. Ces discussions ont contribué à améliorer les connaissances et la compréhension des membres sur la GRD, les défis du monde réel et les expériences de leurs régions d'origine.

Outre les mémoires sur la connaissance, l'ACBF a publié plus de 50 produits de la connaissance sur la GRD, notamment, les études de cas, les directives et les outils. La production et la diffusion des produits de la connaissance ont été d'une importance capitale dans l'appui à l'apprentissage et à la reproduction des meilleures pratiques en matière de GRD dans les pays et les CER cibles. Ces produits de la connaissance permettent aux praticiens du développement de savoir « quoi faire » et « comment le faire » pour atteindre les résultats et produire des impacts.

Du 13 au 15 juillet 2016, à Nairobi, au Kenya, l'ACBF a coorganisé avec la BAD le « Forum annuel de l'Initiative l'Afrique pour les résultats » sur le thème, « *Mobilisation des ressources intérieures pour la transformation de l'Afrique* ».Le forum a permis un échange fructueux d'idées, d'expériences, de bonnes pratiques et des stratégies visant à lutter contre la mauvaise performance des pays en matière de mobilisation des ressources intérieures (MRI).

Le forum a mis l'accent sur le fait que les pays africains pourraient améliorer la mobilisation des ressources

intérieures s'ils disposaient des capacités adéquates. Les institutions comme la BAD, l'ACBF, la CEA, l'Initiative africaine concertée sur la réforme du budget (CABRI) et le Forum africain sur l'administration fiscale (ATAF) doivent veiller à ce que ces capacités soient en place. La nécessité d'appuyer le secteur informel, d'améliorer l'inclusion financière et de lutter contre les flux financiers illicites a été aussi mise en exergue.

Le forum a en outre recommandé que l'AfCoP appuie la GRD en Afrique, dans la mesure où il dispose d'un avantage comparatif unique pour tirer parti des efforts en matière de GRD, à travers l'apprentissage mutuel, les échanges d'expériences et des connaissances, en vue du renforcement des capacités nationales et régionales.

L'ACBF a conjointement organisé avec l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) et le Marché commun de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe (COMESA), deux ateliers de partage de connaissances sur la domestication des politiques régionales relatives au climat des affaires, à la facilitation des échanges et à la gestion des finances publiques.

Ces ateliers ont contribué à renforcer les capacités des membres de l'AfCoP en ce qui concerne l'utilisation des outils de GRD pour faire avancer la mise en œuvre des politiques ciblées aux niveaux régional et national. Ils ont constitué des plateformes de partage des expériences sur les problèmes, les succès, les meilleures pratiques, et les résultats enregistrés dans la mise en œuvre des principales stratégies au niveau des CER et des États membres.

Les activités de partage des connaissances (discussions en ligne, développement et diffusion des produits de la connaissance et forums) ont permis de faciliter les rapports entre les producteurs et les consommateurs des connaissances sur les principales questions de développement. Elles comprennent, notamment, l'intégration de la gestion axée sur les résultats de développement de l'Afrique et les discussions sur les problèmes, les opportunités et les leçons que présentent la mise en œuvre et la domestication des stratégies et des politiques régionales.

3. Plateformes en ligne (base de données sur les experts) et service d'assistance technique

En 2016, l'ACBF qui est largement reconnue comme fournisseur de services africain de choix en matière de connaissance et de renforcement des capacités, s'est engagée dans le processus d'établissement de systèmes et de mécanismes appropriés permettant aux organisations de développement nationales, régionales et internationales, d'avoir facilement accès à l'expertise et aux connaissances sur les questions relatives au renforcement des capacités en Afrique. À cet égard, deux initiatives, à savoir, une base de données sur les experts et un service d'assistance technique, ont été lancées.

La **Base de données sur les experts** a pour objectif de créer et d'entretenir une pépinière unique d'expertise individuelle pertinente sur diverses questions de développement. Au total, la base de données couvre 71 domaines d'expertise pertinents au développement en Afrique. Les experts du continent et de la diaspora peuvent eux-mêmes s'enregistrer sur cette base de données à travers le site Internet de l'ACBF.

Cette base de données constitue une ressource facilement accessible par les institutions (publiques, privées, partenaires au développement et autres acteurs non étatiques) et accélère l'identification et l'utilisation des experts en matière de développement des capacités.

Le **Service d'assistance technique sur le développement des capacités** est fondé sur la longue expérience et le mandat de l'ACBF qui consiste à appuyer et à mettre commun les ressources pour les interventions de renforcement des capacités en Afrique. Le service d'assistance technique fournit un service direct et rapide aux parties prenantes qui ont besoin des meilleures connaissances, preuves, expériences et leçons actuelles et disponibles, sur le développement des capacités.

Le service d'assistance technique facilite aussi les rapports entre les parties prenantes et les experts et organismes indiqués, capables de fournir une assistance technique, en termes de conseil et d'appui relatifs à la mise en œuvre des priorités de développement continentales. Par conséquent, le service d'assistance technique vise à améliorer la compréhension des principaux problèmes de développement liés au renforcement des capacités afin de permettre aux parties prenantes de concevoir, de mettre en œuvre, de suivre et d'évaluer les politiques, les stratégies et les mécanismes institutionnels basés sur des données scientifiquement validées. Le service d'assistance technique est devenu opérationnel en 2017 à travers une phase pilote.

4. Apprentissage et innovations en matière de développement des capacités

Examen du portefeuille

Des examens annuels et semestriels du portefeuille ont été effectués en 2016. L'objectif de l'examen semestriel consistait à permettre à la direction et aux agents de programme de la Fondation d'évaluer les progrès enregistrés dans le processus de mise en œuvre des projets bénéficiant du financement de l'ACBF au milieu de l'année, afin de prendre immédiatement des mesures correctives.

En revanche, les examens annuels étudient les performances et la santé du portefeuille au cours de l'année précédente, afin d'en tirer des leçons pour l'année à venir et au-delà. Ces examens sont nécessaires, dans la mesure où la santé des portefeuilles s'améliore en permanence au fil du temps, en raison des mesures correctives prises, sur la base des résultats de ces examens.

Le partenariat comme innovation pour une amélioration des impacts des politiques

En juin 2016, l'ACBF a signé une lettre d'intention pour la collaboration avec le Programme africain et ouest-asiatique de International Institute for Democratic and Electoral Assistance (Institut International pour l'Assistance démocratique et électorale (AWA/IDEA), en reconnaissance de l'objectif stratégique de développement inclusif et durable en Afrique, tel que présenté dans l'Agenda 2063 et l'Agenda 2030.

Conscientes que ces objectifs ne peuvent être atteints en l'absence d'un cadre démocratique participatif et comptable solide, les deux institutions ont signé un accord de partenariat afin d'améliorer l'impact des politiques et d'assurer la durabilité des interventions résultant des connaissances accumulées au fil des décennies.

L'un des domaines de collaboration est l'amélioration de la gouvernance des ressources naturelles par le renforcement des capacités des responsables gouvernementaux de haut niveau et des membres du Parlement, dans le cadre d'une nouvelle approche de développement (NDA) à la gouvernance des ressources naturelles. Cette approche met l'accent sur les méthodes comptables et inclusives.

À cet égard, un forum consultatif sur le thème « Dialogue entre partis et gouvernance des ressources naturelles », a été organisé à l'intention des pays de l'Afrique centrale à Brazzaville, en novembre 2016, au titre de lancement d'une série qui couvrirait d'autres régions au cours des prochaines années.

Forte de l'édition 2013 de son Rapport sur les indicateurs des capacités en Afrique, l'ACBF a joué un rôle majeur dans la mise à disposition des informations de base relatives aux capacités requises pour la gestion des ressources naturelles. En 2017, les interventions de suivi comprendront l'élaboration d'un indice de gouvernance des ressources naturelles, un programme et du matériel de formation sur le NDA à la gouvernance des ressources naturelles, et la formation des parlementaires et du personnel technique appuyant les commissions parlementaires sur la gouvernance des ressources naturelles.

Articles fort intéressants sur les capacités nécessaires pour la transformation socio-économique de l'Afrique

Dans ses démarches visant à tirer des leçons des interventions de la Fondation au fil des ans, notamment dans le domaine de la production des connaissances, des efforts sont déployés en vue de documenter ces enseignements à l'intention de différents publics. L'un des moyens est la publication des articles axés sur la politique en matière de développement des capacités, au bénéfice du monde académique. Le premier avait pour thème « *Mobilisation des ressources intérieures en Afrique : état, impératifs de capacités et actions politiques* ». Cet article fort intéressant sera publié en 2017 dans une revue évaluée par des pairs, à savoir, le *African Journal of Management.*

Ce document porte sur les dimensions de capacité de mobilisation des ressources intérieures, qui n'ont guère mobilisé l'attention dans le domaine du développement et de la littérature. Le document analyse les problèmes de capacité et en tire les importantes leçons ayant trait à la mobilisation et à l'utilisation effectives des ressources intérieures en Afrique, en s'inspirant largement de l'édition 2015 du Rapport sur les capacités en Afrique, consacrée aux impératifs de capacités pour la mobilisation des ressources intérieures.

Ce document a aussi pour objectif de partager l'expérience et les activités de l'ACBF avec des publics différents à travers le monde entier, en accordant une attention particulière au rôle de la Fondation dans le développement et le renforcement des capacités, pour une bonne mobilisation des ressources intérieures.

5. Résultats : preuve du Centre de ressources sur la connaissance (KRC)

Cette bibliothèque continue de renforcer les capacités des personnels et des parties prenantes de l'ACBF par la mise à leur disposition d'une bibliothèque virtuelle unique sur le développement des capacités, donnant accès aux produits de la connaissance de l'ACBF et à plus d'un million de ressources externes sous forme de livres numériques, de revues électroniques, de bases de données, de portails et de passerelles. Cette plateforme en ligne permet aux personnels et aux clients de faire facilement, rapidement et rentablement un travail efficace et efficient, indépendamment de leur localisation physique.

Les produits de la connaissance de l'ACBF qui continuent d'être très sollicités, ont fait l'objet d'un total de 346.500 téléchargements en 2016. Près de 22.000 personnes ont visité la bibliothèque virtuelle de la Fondation pendant la même période. Les visiteurs en ligne proviennent d'un total de 146 pays du monde, y compris tous les pays africains. L'Afrique compte le plus grand nombre de visiteurs, soit 53,73%, 28,23% pour l'Europe, 7,55% pour les Amériques, 7,92% pour l'Asie, et 0,79% pour l'Océanie. L'origine du 1,78% restant n'est pas connue.

Les produits de la connaissance de l'ACBF étaient cités 23.000 fois contre un objectif annuel de 10.500. La citation accrue des produits de la connaissance de l'ACBF s'explique en partie par le renforcement de la prise de conscience suscitée par la Fondation parmi les acteurs de développement d'Afrique et d'ailleurs.

L'ACBF a amélioré l'accès et la convivialité de ses produits de la connaissance et la mise en œuvre des accords de collaboration avec d'autres institutions, en vue de développer et de diffuser ses produits de la connaissance, notamment dans le monde académique et dans les organisations de recherche et de développement. Cette opération a abouti à la création d'un lien entre la bibliothèque virtuelle de l'ACBF et le site Internet de plus de 20 universités et portails.

M. Mikhail Goldovski, coordonnateur de la représentation des services de bibliothèque Hogarth à Londres, s'est félicité de la réception des produits de la connaissance de l'ACBF en ces termes : « … Les [livres partagés sont très intéressants] et seront déposés auprès des départements concernés des bibliothèques Africana aux Etats-Unis, au Canada, en Angleterre, en France et en Allemagne. »

Dans le même ordre d'idées, M. Nevermore Sithole, bibliothécaire à Africa University, a aussi exprimé sa gratitude à l'ACBF pour la contribution de ses produits de la connaissance au processus d'apprentissage dans son établissement. Selon lui, « ... Ces publications [apportent beaucoup de valeur ajoutée] à nos collections, en particulier pour nos étudiants de niveau postuniversitaire. »

L'ACBF a également entrepris des activités de sensibilisation visant à renforcer la visibilité de ses produits de la connaissance, ainsi que l'accès à ces produits, en les présentant et en les diffusant lors de tous les événements et engagements nationaux, régionaux et internationaux auxquels participent les employés et les partenaires de l'ACBF.

Ve Partie : Amélioration en permanence de l'efficacité Institutionnelle

En 2016, l'ACBF a franchi des étapes dans la réalisation de ses activités sur le plan opérationnel. Il s'agit notamment de la rationalisation de son mode de fonctionnement qui a abouti à des performances plus productives avec un effectif de loin inférieur à celui de l'année précédente, du renforcement de ses propres capacités humaines, de la modernisation du Statut et du règlement du personnel, de l'amélioration de l'environnement de travail et de la cohésion du groupe et d'une bonne maîtrise de l'utilisation et du contrôle du budget, en vue d'un rapport qualité/prix appréciable, en particulier dans la planification des voyages et les principes généraux de passation des marchés. Prière de trouver ci-dessous le compte rendu de la conduite des affaires administratives de l'ACBF.

Rationalisation de la gestion des ressources humaines

Au cours des dernières années comprises entre 2012 et 2014, l'ACBF a dû réduire son effectif de base de 86 agents à 46 en 2016. En dépit de la réduction des effectifs de presque 50 %, l'ACBF a enregistré des progrès importants en 2016 dans la mise en œuvre de son plan d'activités. Le personnel de l'ACBF a notamment franchi les étapes suivantes :

- L'élaboration de la stratégie 2017-2021
- L'organisation du forum sur le développement des capacités qui comportait les activités de commémoration du 25e anniversaire de l'ACBF

En 2016, un exercice de planification des ressources humaines a été effectué parallèlement à l'élaboration de la stratégie 2017 – 2021, afin de s'assurer que les besoins en ressources humaines immédiats et à long terme sont opportuns et bien programmés. Cet exercice a permis à l'ACBF de procéder à un audit de compétences afin de déterminer celles qui sont nécessaires, maintenant et à l'avenir.

Grâce à la planification des ressources humaines, l'ACBF est mieux placée pour mettre en œuvre sa stratégie avec le bon effectif et au bon moment.

Depuis l'année 2016, un plan robuste d'apprentissage et de perfectionnement du personnel est déployé pour renforcer les capacités des employés, en fonction des compétences nécessaires pour la réalisation de la stratégie de la Fondation. Les personnels ont suivi des formations dans les domaines suivants, entre autres :

- Le renforcement des capacités à travers des études enligne
- La gestion des changements
- Le bien-être du personnel
- La santé et la sécurité

Compte tenu de son nouveau modèle de gestion, l'ACBF a adopté une structure organisationnelle comptant 46 employés permanents. Le personnel de base est complété par des agents recrutés dans des conditions de dotation souples, dans le cadre des nominations tempo-

raires et/ou des nominations d'appui aux projets.

La Fondation a créé un environnement de travail stimulant pour les personnels. Ce cadre idoine s'explique par un certain nombre d'initiatives mises en œuvre sur le plan des RH, ainsi que par l'implication des employés dans un certain nombre d'importants processus organisationnels. Le statut et règlement et le code de déontologie, la procédure disciplinaire et de règlement des griefs ont été révisés avec la participation active de tous les employés, d'où leur appropriation de ces initiatives. En outre, un certain nombre de politiques relatives aux ressources humaines ont été mises en place. L'Association du personnel est devenue plus dynamique et plus stimulante aussi bien pour la direction que pour les employés. L'esprit de camaraderie s'est développé parmi les agents. Cette convivialité a donné lieu au renforcement du travail d'équipe, à une plus profonde collaboration et à une meilleure orientation client et services. L'engagement des employés vis-à-vis de la Fondation a été aussi redynamisé au point qu'ils ont pu mobiliser des ressources et créer davantage de partenariats comme en témoignent les nouveaux projets à gérer pour le compte des partenaires.

Le personnel ressent maintenant un meilleur sentiment d'appartenance.

Renforcement du contrôle des coûts d'exploitation

Un certain nombre de mesures de contrôle des coûts ont été mises en place en 2016, notamment, une politique de voyages révisée qui a rationalisé les voyages et a donné lieu à une meilleure application de la politique régissant les déplacements du personnel et le délai d'introduction des demandes de voyage. Ainsi, l'ACBF a pu se procurer des billets moins chers par rapport à la dernière minute quand les billets sont généralement plus coûteux.

Une meilleure planification des voyages et une bonne application de cette planification de voyages approuvées en juillet 2016 et mises en œuvre au troisième trimestre de l'année, ont abouti à une forte réduction des coûts et à des économies considérables.

Au nombre d'autres mesures prises en 2016 pour réduire les dépenses opérationnelles il faut citer, l'inspiration du souci de l'économie chez les employés, la rationalisation des processus de passation de marchés d'acquisition interne des biens et services, en vue de clarifier les procédures et promouvoir le souci de l'économie et de la qualité. Il en est résulté des économies supplémentaires et une plus grande efficacité.

S'agissant du suivi de l'utilisation du budget et du contrôle interne, la Fondation n'a pas seulement maintenu les coûts en 2016, elle a aussi mobilisé des ressources, étant donné que, plus le personnel est devenu efficace et réceptif, plus l'ACBF a mobilisé des financements auprès des sources externes.

Les économies de coûts de 2016 ont permis à la Fondation d'utiliser moins de ressources financières dans les domaines relatifs à l'administration. Ce qui lui a permis d'investir davantage dans les activités de programme. En fait, ces économies de coûts font partie du pouvoir d'attraction qui motive les partenaires à collaborer avec la Fondation, dans la mesure où ils savent qu'ils en ont pour leur argent avec l'ACBF, étant donné que la Fondation investit la plus grande partie de ses ressources dans des initiatives de développement des capacités.

En conséquence, le taux de décaissement de l'ACBF s'élevait à 80 % à la fin de l'année 2016, ce qui correspondait à l'objet convenu avec les partenaires. En ce qui concerne le ratio des frais de personnel, l'ACBF a atteint 15,7% en 2016, un taux bien meilleur que celui qui avait été convenu avec la Banque mondiale – l'un des principaux bailleurs de fonds de la Fondation.

Par dessus tout, l'Auditeur externe indépendant a émis une opinion sans réserve sur les états financiers de la Fondation, ce qui constitue non seulement un motif de fierté pour tous les employés, mais aussi la preuve d'une bonne gestion financière.

VIe Partie : Références en Matière de Partenariats

Partenariat stratégique avec l'Union africaine

L'ACBF a lancé la négociation des accords de trois principaux partenariats en 2016 avec l'Union africaine (UA), la Banque africaine de développement (BAD) et a consolidé son partenariat avec la Fondation Bill & Melinda Gates.

L'ACBF a signé avec l'Union africaine un accord de partenariat plus stratégique qui permettra à la Fondation d'apporter du soutien en termes de développement des capacités dans le cadre de toutes les priorités majeures de l'organisation continentale et renforcera l'appropriation africaine de la Fondation, en termes d'appuis financiers et politiques des Etats africains membres.

Pendant une longue période de ses 25 ans d'existence, la Fondation a fonctionné dans une situation de « ni oiseau, ni avion » – dans laquelle son statut n'était pas clairement défini. Certes, la Fondation est une organisation indépendante, mais dans certains milieux du monde, il est difficile de savoir qui se cache derrière l'ACBF et quelle est sa véritable mission. Des relations plus formelles avec l'Union africaine et les pays africains permettront de corriger cette perception.

Une nouvelle relation avec le groupe de la Banque africaine de développement

En 2016, l'ACBF a entamé les négociations en vue de la signature d'un autre important accord de partenariat avec la Banque africaine de développement, l'un des principaux organismes parrains de la Fondation depuis sa création en février 1999. Après 25 ans d'une fidèle et fructueuse collaboration, l'ACBF sollicite maintenant une toute nouvelle relation avec la BAD. Une relation plus dynamique, allant au-delà de l'actuelle relation fournisseur de subvention-bénéficiaire de subvention, qui existe actuellement entre les deux institutions, pour le plus grand bien de l'Afrique.

Forte de l'expérience accumulée au cours du dernier quart de siècle, de l'expertise acquise et du réseau construit à

travers le continent, l'ACBF se sent outillée pour apporter un appui efficace aux opérations du Groupe de la Banque africaine de développement, afin de lui permettre de contribuer activement à la réalisation de ses objectifs louables, et en particulier de ses célèbres cinq grandes priorités qui sont: *(1) Éclairer l'Afrique et lui donner de l'électricité; (2) Nourrir l'Afrique; (3) Intégrer l'Afrique; (4) Industrialiser l'Afrique; et (5) Améliorer la qualité de vie des Africains.*

L'ACBF entend introduire une composante développement des capacités dans les cinq grandes priorités, ainsi que dans d'autres politiques et programmes plus que louables de la BAD, dont la mise en œuvre par les pays bénéficiaires accuse un retard dû au manque de capacité.

Consolider le partenariat avec la Fondation Bill et Melinda Gates

L'ACBF est devenue un partenaire de la Fondation Bill et Melinda Gates en 2014. Depuis lors, ce partenariat qui connaît un développement fulgurant, a abouti à des négociations en vue d'un nouvel accord de partenariat entre les deux institutions. Le partenariat actuel couvre un programme de lutte anti-tabac financé par la Fondation Bill et Melinda Gates et mis en œuvre par l'ACBF dans des pays africains.

Pendant des années, des études ont montré que, bien que les avantages financiers du tabac engrangés par les économies nationales soient immédiats, le coût à long terme du traitement des maladies répandues liées à la consommation de tabac est beaucoup plus élevé. Il ressort des statistiques qu'environ 6 millions d'individus meurent chaque année des suites de la consommation de tabac. Il s'agit là des statistiques non officielles qui sont pourtant vraies.

En conséquence, les pays industrialisés qui connaissent le préjudice réel que la consommation de tabac fait subir à leurs citoyens, ont imposé des mesures de contrôle rigoureuses qui obligent l'industrie mondiale du tabac à se délocaliser dans d'autres régions du monde, comme l'Afrique, le Moyen-Orient et l'Asie, où la lutte contre le tabagisme est trop peu rigoureuse.

Le programme de la Fondation Gates s'adresse donc à l'Afrique et aux autres régions vulnérables du monde où la lutte anti-tabac est trop peu rigoureuse. L'accord qui la lie actuellement à l'ACBF permet à la

Fondation de collaborer avec les pays africains pour l'adoption et l'application effective des lois relatives à la lutte contre le tabagisme.

Dans le cadre de ce programme, l'ACBF travaille en collaboration avec les gouvernements et les organisations de la société civile, à l'effet de diversifier leurs sources de revenus à travers de nouvelles pratiques commerciales qui empêchent les pays d'être trop dépendants des revenus du tabac, entre autres stratégies.

Un partenariat renouvelé avec les pays membres africains

Le gouvernement de Côte-d'Ivoire a accueilli, à Abidjan, le 30 juin 2016, la conférence pour les annonces de contributions en vue du financement de la nouvelle stratégie quinquennale de l'ACBF, qui court du 1er janvier 2017 au 31 décembre 2021. Cette Conférence présidée par le ministre ivoirien des Finances, M. Adama Kone, a permis d'obtenir une promesse de 50 millions de dollars, dont 20 millions des pays membres africains et 30 millions de la BAD.

L'enthousiasme exprimé lors de cette conférence des bailleurs de fonds était la continuation de celui qui avait prévalu lors de la conférence pour l'annonce des contributions en vue du financement de la stratégie 2012-2016 de la Fondation qui arrivait à expiration. En effet, lors de cette conférence, les pays membres africains avaient fait une contribution jamais égalée, au financement des stratégies de l'ACBF depuis sa création, soit un montant de 21 millions de dollars.

Après cette conférence des donateurs, la Fondation a continué à collaborer avec ses partenaires non africains en vue de la mobilisation des ressources supplémentaires nécessaires pour la bonne mise en œuvre de son nouveau Plan stratégique.

VIIe Partie :
Transition vers une nouvelle stratégie

Dans le cadre de sa stratégie pour la période 2017-2021, l'ACBF a pris la résolution de procéder autrement. Depuis sa création il y a 25 ans, la Fondation est considérée plus comme un fournisseur de financements qu'un fournisseur d'expertise en matière de renforcement des capacités. À cet égard, la Fondation assume une partie de la responsabilité, étant donné que son penchant pour la mise à disposition des financements pour un grand nombre de programmes donne de la crédibilité à cette perception erronée. Mais, il faut tourner cette page ! À compter de 2017, la Fondation procèdera autrement dans la réalisation de ses activités, dans la mesure où l'ensemble du paysage du développement des capacités dans le monde entier et en Afrique en particulier, a complètement changé, surtout dans son volet financement.

Par le passé, l'ACBF recevait ses financements de base de ses partenaires financiers traditionnels – Banque mondiale, PNUD, BAD et pays européens - qui mettaient à disposition des financements en faveur des programmes de renforcement des capacités et laissaient la latitude à la Fondation de déployer ces fonds à sa guise à travers l'Afrique. Par conséquent, la Fondation apportait de la valeur ajoutée à ces subventions en assurant la supervision de la mise en œuvre de ces programmes, en veillant à ce les pays/institutions bénéficiaires utilisent ces financements aux fins prévues.

Aujourd'hui, le paysage du renforcement des capacités a totalement changé, au point que, maintenant, les partenaires traditionnels de l'ACBF mettent à sa disposition des financements et lui enjoignent de les investir dans des domaines précis, déterminés par ces bailleurs de fonds en collaboration avec la Fondation. En réponse à ces nouvelles conditions, la Fondation se doit naturellement de changer ses pratiques commerciales. Ce changement s'effectuera à cinq niveaux.

Niveau 1 : Dorénavant, la Fondation mettra à profit son partenariat stratégique avec l'Union africaine pour soutenir la coordination du renforcement des capacités au niveau continental, en particulier, en appui au premier Plan décennal de l'Agenda 2063.

À son lancement en 2013, l'Agenda 2063 a suscité beaucoup de scepticisme de la part des personnes n'ayant pas confiance dans le plan de développement à long terme de l'Afrique. Aujourd'hui, tout le monde convient que, bien que l'Agenda 2063 soit une vision à long terme, il est la voie royale que doit suivre l'Afrique pour un développement durable.

Par conséquent, en tant que l'une des institutions phares, appuyant la réalisation de l'Agenda 2063 en matière de développement des capacités et dont l'apport à la phase de planification a contribué à créer le cadre du développement continental, l'ACBF se déploiera davantage pour appuyer la mise en œuvre de l'Agenda 2063, en veillant à l'existence des capacités aux niveaux continental et régional, pour faire avancer le premier Plan décennal de cet Agenda.

Niveau 2 : Des données empiriques montrent qu'au cours des deux dernières décennies, l'Afrique a enregistré beaucoup de progrès en matière de développement socioéconomique et que, bien que certains problèmes persistent encore, il est clair que le continent a dans l'ensemble fait du chemin en termes de formulation des politiques. Ce qui fait problème, c'est la mise en œuvre de ces politiques qui dorment dans les tiroirs.

En conséquence, dans le cadre de sa stratégie 2017-2021, l'ACBF mettra un accent particulier sur l'amélioration des capacités d'exécution à travers le continent, afin de s'assurer que les pays africains sortent les bonnes politiques des tiroirs pour les mettre en œuvre. Il s'agit de développer les capacités d'exécution au niveau national, afin d'aider les pays à réaliser des résultats positifs pendant la durée de vie du premier Plan décennal de l'Agenda 2063 et des Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU.

Niveau 3 : Étant donné que les gouvernements ne vivent pas en vase clos, l'ACBF travaillera en plus étroite collaboration avec la société civile et le secteur privé pour s'assurer que ces deux composantes essentielles de toute société jouent un rôle déterminant, en contribuant au développement national et continental.

Ce rôle est devenu un impératif, étant donné que l'objectif du secteur privé ne doit pas consister seulement à réaliser des bénéfices, mais aussi à veiller à l'amélioration du niveau de vie des populations qui contribuent à la génération de ces bénéfices engrangés par ce secteur. Le secteur privé a donc tout intérêt à contribuer à cette embellie, faute de quoi ses bénéfices ne seront pas durables.

En ce qui concerne la société civile, la Fondation se propose de renforcer ses capacités, pour qu'elle prenne plus au sérieux ses responsabilités vis-à-vis de la société. Étant à la fois le chien de garde et un partenaire des gouvernements, la société civile doit jouer un rôle important qui consiste à contribuer à la programmation, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques et programmes, afin qu'à tous les niveaux de la chaîne de développement, sa voix soit entendue. Dorénavant, l'ACBF se fera l'écho de la voix de la société civile, pour qu'elle soit entendue à ces différents niveaux.

Niveau 4 : Depuis les indépendances africaines en 1960, le partage des connaissances est l'un des principaux points faibles du continent. Bien que beaucoup de bonnes choses se produisent en Afrique, elles restent confinées dans leurs limites locales. Ainsi, dans la plupart des pays africains, si une bonne idée ou une bonne pratique ne vient pas

de l'extérieur du continent, elle n'est pas assez bonne pour être reproduite. En conséquence, dans le cadre de sa stratégie pour la période 2017-2021, l'ACBF mettra davantage l'accent sur le partage des connaissances, afin d'encourager les pays africains à reconnaître, à partager et à reproduire les bonnes pratiques enregistrées en Afrique.

Dans la mesure où l'Afrique n'a pas tiré parti de ses forces pendant des décennies, l'ACBF jouera un rôle de premier plan en matière de partage des connaissances, en travaillant en étroite collaboration avec l'UA, afin que le renforcement des capacités devienne une importante caractéristique de chaque département et de chaque partenariat de l'AU. Il est aussi important que l'Afrique aille au-delà du genre de renforcement des capacités qui consiste à accorder des bourses à quelques Africains pour aller étudier à l'étranger. Ce sera plutôt le genre de développement des capacités qui consiste à faire venir des experts et des expertises de l'étranger, pour permettre à des milliers d'Africains d'en tirer parti à la fois.

Niveau 5 : Mobilisation des ressources. Dans le cadre de sa nouvelle pratique commerciale, l'ACBF a décidé de diversifier les sources de ses financements, en vue d'atténuer le risque relatif au changement de priorités de ses bailleurs de fonds traditionnels, et de générer des ressources supplémentaires.

Par conséquent, la Fondation ouvre de nouveaux horizons en établissant des contacts avec les pays qui n'ont jamais fait partie de son régime de financement traditionnel, pour garantir un équilibre de ses sources de financement. À cet égard, l'ACBF exprime sa gratitude aux nouveaux partenaires comme la Fondation Bill et Melinda Gates pour leur investissement dans le développement des capacités en Afrique.

L'ACBF a aussi trouvé un nouveau moyen d'avoir accès aux financements, qui consiste à soumissionner aux appels d'offres concernant les projets de renforcement des capacités. Ces derniers temps, les donateurs et les institutions qui souhaitent financer des projets précis de renforcement des capacités en Afrique, lancent des appels à propositions à l'intention des organisations comme l'ACBF, capables de mettre en œuvre des programmes dans les pays bénéficiaires, pour le compte des bailleurs de fonds.

Enfin, l'ACBF travaillera en étroite collaboration avec ses pays membres africains, pour concevoir des programmes de développement des capacités, ainsi que leurs priorités pour lesquelles ces pays et l'ACBF mobiliseront conjointement les ressources. À cet égard, la Fondation jouera le rôle d'Agence d'appui à la mise en œuvre, vis-à-vis de ses pays membres. Elle entend offrir des services similaires à ses partenaires multilatéraux comme la Banque africaine de développement et la Banque mondiale, pour l'accélération de l'exécution de leurs programmes en Afrique, par le renforcement des capacités de mise en œuvre au niveau national.

Annexe

Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique
États financiers Pour l'exercice clos le 31 décembre 2016

FONDATION POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES EN AFRIQUE
Etats financiers
pour l'exercice clos le 31 décembre 2016

DECLARATION DE RESPONSABILITE DE LA DIRECTION

La direction de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (la Fondation) est tenue au maintien d'une comptabilité adéquate et à l'établissement, à l'intégrité et à la présentation sincère des états financiers et des informations y afférentes. Les auditeurs indépendants de la Fondation, Deloitte & Touche, ont effectué l'audit des états financiers et leur rapport est disponible en pages 3 et 4.

Les états financiers ont été préparés en conformité avec *les Normes Internationales d'Information Financière* (NIIF) publiées par *le Conseil International des Normes Comptables* (CINC) et les interprétations publiées par le Comité Intenational d'Interpretation des Normes d'Information Financiere (CIINIF).

La Direction est également responsable des systèmes de contrôle interne. Ceux-ci sont conçus pour fournir une assurance raisonnable mais non absolue, quant à la fiabilité des états financiers, pour garantir, vérifier et superviser de manière adéquate une comptabilité des actifs, et pour prévenir et détecter des anomalies ainsi que des pertes significatives. Les systèmes sont mis en œuvre et surveillés par un personnel qualifié avec une séparation appropriée des pouvoirs et fonctions. Aucun élément n'a été porté à l'attention de la Direction pour signaler un manquement significatif dans le fonctionnement de ces contrôles, procédures et systèmes durant l'exercice considéré.

Les états financiers ont été établis selon l'hypothèse de la continuité d'exploitation. Aucun élément n'a été porté à l'attention de la Direction pour signaler que la Fondation ne poursuivrait pas sa continuité d'exploitation dans un avenir prévisible.

Les états financiers présentés aux pages 5 à 20 ont été adoptés par le Conseil d'administration le 28 avril 2017 et signés en son nom par :-

---------- **SECRETAIRE EXECUTIF**

---------- **DIRECTEUR DE FINANCES ET DE L'ADMINISTRATION**

Deloitte.

PO Box 267
Harare
Zimbabwe

Deloitte & Touche
Registered Auditors
West Block
Borrowdale Office Park
Borrowdale Road
Borrowdale
Harare
Zimbabwe

Tel: +263 (0) 8677 000261
+263 (0) 8644 041005
Fax: +263 (0) 4 852130
www.deloitte.com

**RAPPORT DES AUDITEURS INDEPENDANTS
AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA
FONDATION POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES EN AFRIQUE**

Rapport sur le contrôle des comptes des Etats Financiers
Nous avons effectué l'audit des états financiers de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (« la Fondation »), présentés aux pages 5 à 20, comprenant l'état de situation financière au 31 décembre 2016, ainsi que l'état du résultat global, le tableau des flux de trésorerie, le tableau de variations des capitaux propres pour l'exercice clos à cette date, et un résumé des méthodes principales de comptabilité et d'autres notes explicatives.

Opinion
A notre avis, les états financiers présentent sincèrement, dans tous leurs aspects significatifs, la situation financière de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique au 31 décembre 2016, ainsi que sa performance financière et ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes internationales d'information financière (NIIF).

Base d'Opinion
Nous avons effectué notre controle des comptes financiers notre controle des comptes financiers selon les Normes Internationales de Controle des Comptes Financiers (NICCF). . Nos responsabilités en vertu de ces normes sont décrites plus en détail dans la rubrique des Responsabilités de l'Auditeur pour le Controle des États financiers de notre rapport. Nous sommes indépendants de la Fondation conformément au Code de Déontologie des Comptables Professionnels du Conseil International des Normes d'Ethique pour les Compatables (Code CINEC) ainsi que les exigences éthiques qui sont pertinentes pour notre contrôle des États financiers au Zimbabwe. Nous avons rempli nos responsabilités éthiques conformément à ces exigences et au Code CINEC . Nous croyons que la preuve du Controle des Comptes Financiers que nous avons obtenue est suffisante et appropr ée pour servir de base à notre opinion

Responsabilité de la Direction pour les États financiers
La Direction est responsable de la préparation et de la présentation juste de Etats Financiers conformémentaux Normes Internationales d'Information Financière et pour un contrôle interne tel que déterminé nécessaire par la Direction afin de permettre la préparation des Etats Financiers qui sont exemptés des déclarations erronées significatives, que ce soit en raison d'une fraude ou d'une erreur.

Lors de la préparation des Etats Financiers, et aussi longtemps que les administrateurs n'aient l'intention de liquider la Fondation ou de cesser ses opérations ou d'avoir une alternative pratique, la Direction est responsable d'évaluer la capacité de la Foncation de continuer en tant qu'une continuité d'exploitation, et dans la measure du possible, à divulguer des questions liées à la continuité de l'exploitation et à utiliser les bases de comptabilisation de la continuité d'exploitation.

Responsabilites de l'Auditeur pour l'Audit des Etats financiers
Nos objectifs sont d'obtenir une assurance raisonnable que les Etats financiers dans leur ensemble ne comportent pas déclarations erronées significatives, que ce soit en raison d'une fraude ou d'une erreur, et d'émettre un rapport d'Auditeur qui inclut notre opinion. L'assurance raisonnable est un niveau élevé d'assurance, mais ne garantit pas qu'un contrôle des comptes financiers effectuée conformément aux NICCF détectera toujours une déclaration completement erronée lorsque celle-ci existe. Les fausses déclarations peuvent résulter d'une fraude ou d'une erreur et sont considérées comme importantes si, individuellement ou dans l'ensemble, on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles influencent les décisions économiques des utilisateurs prises sur la base de ces Etats financiers.Dans le cadre d'un contrôle des comptes financiers conformément aux normes NICCF, nous exerçons un jugement professionnel et conservons le scepticisme professionnel tout au long du contrôle des comptes financiers.

- Nous identifions et nous évaluons les risques des déclarations erronées des états financiers, que ce soit en raison d'une fraude ou d'une erreur, nous concevons et nous exécutons des procédures de contrôle des comptes financiers répondant à ces risques et nous obtenons des preuves de contrôle des comptes financiers suffisantes et appropriées pour servir de base à notre opinion. Le risque de ne pas détecter une déclaration erronée résultant d'une fraude est supérieur à celui résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer une collusion, une falsification, des omissions intentionnelles, des fausses déclarations ou la suppression du contrôle interne.
- Nous obtenons une compréhension du contrôle interne pertinent pour le contrôle des comptes financiers afin de concevoir des procédures de contrôle des comptes financiers appropriées dans les circonstances, mais pas dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de la Fondation.
- Nous évaluons la pertinence des méthodes comptables utilisées et le caractère raisonnable des estimations comptables et des informations relatives faites par la Direction.
- Nous concluons sur la pertinence de l'utilisation par la Direction de la base de comptabilité de la continuité de l'exploitation et, sur base des preuves de contrôle des comptes financiers obtenues, nous concluons qu'il existe une incertitude importante soit liée aux événements soit aux conditions susceptibles d'émettre des doutes importants sur la capacité de la Fondation de continuer en tant qu'une continuité d'exploitation. Si nous concluons qu'il existe une incertitude importante, nous devons attirer l'attention sur le rapport de notre auditeur sur les informations relatives se trouvant dans les Etats financiers ou, si ces informations sont insuffisantes, nous devons modifier notre opinion. Nos conclusions sont fondées sur la preuve de contrôle des comptes financiers obtenue jusqu'à la date du rapport de notre auditeur. Toutefois, les événements ou les conditions futurs peuvent faire en sorte que la Fondation cesse de continuer en tant que continuité d'exploitation.
- Nous évaluons la présentation générale, la structure et le contenu des Etats financiers, y compris les informations à fournir, et nous évaluons si les Etats financiers représentent les transactions et les événements sous-jacents d'une manière qui permet une présentation juste.

Nous communiquons avec la Direction concernant, entre autres, la portée prévue et le calendrier du contrôle des comptes financiers et les résultats importants du contrôle des comptes financiers, y compris les lacunes importantes dans le contrôle interne que nous identifions lors de notre contrôle des comptes financiers.

Nous fournissons également à la Direction une déclaration selon laquelle nous avons respecté les exigences éthiques pertinentes en matière d'indépendance et pour communiquer avec elles toutes les relations et autres questions susceptibles de penser raisonnablement à notre indépendance et, dans la mesure du possible, de penser aux garanties relatives.

Le partenaire d'engagement sur le contrôle des comptes financiers qui a abouti à ce rapport d'auditeur indépendant n'est Brian Mabira.

Deloitte & Touche

Deloitte & Touche
Par: Brian Mabira
Partenaire

Certificat de Pratique Numéro 0447
Auditeur enregistré
28 avril 2017

FONDATION POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES EN AFRIQUE
ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE
Au 31 décembre 2016

	Notes	2016 US$	2015 US$
ACTIF			
Actifs non courants			
Immobilisations corporelles	5	2 594 202	2 647 154
Actifs courants			
Stocks	6	72 947	89 814
Comptes débiteurs	7	40 143	28 761
Montants dus par le personnel	8	187 106	261 103
Avances au titre des projets	9	5 337 728	6 561 080
Autres actifs	10	171 462	177 988
Disponibilités	11	23 074 413	30 019 187
Total Actifs courants		28 883 799	37 137 933
TOTAL DE L'ACTIF		**31 478 001**	**39 785 087**
PASSIF			
Capitaux propres		28 688 906	37 065 309
Passifs courants			
Charges à payer	12	77 596	69 746
Provisions	13	1 106 018	1 629 312
Autres passifs	14	1 605 481	1 020 720
Total Passifs courants		2 789 095	2 719 778
TOTAL DU PASSIF		**31 478 001**	**39 785 087**

SECRETAIRE EXECUTIF

DIRECTEUR DE FINANCES ET DE L'ADMINISTRATION

28 avril 2017

FONDATION POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES EN AFRIQUE
ETAT DU RESULTAT GLOBAL
pour l'exercice clos le 31 décembre 2016

	Notes	2016 US$	2015 US$
PRODUITS			
Financement des dons		16 538 983	26 538 280
Contributions directes		2 495 654	6 097 479
Produits affectés		3 806 146	4 599 277
Autres produits reçus		157 968	378 436
Total des produits		**22 249 951**	**37 663 472**
CHARGES			
Dépenses liées aux projets :			
Renforcer les capacités essentielles pour:			
- Promouvoir la stabilité sociale et politique pour les changements transformatifs		5 111 061	8 023 834
- Responsabiliser et réguler les secteurs producitifs		5 125 155	4 345 472
- Suivre l'impact des politiques		4 754 038	5 845 013
- Variations des charges à payer liées aux projets		(2 574 935)	(1 201 760)
Projets et partenariats spéciaux	15	8 098 411	6 302 545
Commissions bancaires sur les décaissements		-	-
Dépenses de développement des projets/programmes	16	3 523 850	3 307 675
Frais liés aux connaissances et à l'apprentissage		1 668 331	3 858 719
Total des charges liées aux projets et programmes		**26 705 921**	**30 501 592**
Frais de l'Administration et du Conseil	17	3 920 433	4 234 822
Total des charges		**30 626 354**	**34 736 414**
(Deficit)/ Excédent pour l'exercice		**(8 376 403)**	**2 927 058**

FONDATION POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES EN AFRIQUE
TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE
pour l'exercice clos le 31 décembre 2016

	2016 US$	2015 US$
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles		
(Déficit)/ excédent pour l'exercice	(6 376 603)	2 927 858
Ajustement au titre de:		
(Plus value) /moins value sur cession d'immobilisations corporelles	202	(25 515)
Amortissement des immobilisations corporelles	193 209	219 351
Intérêts acquis	(5 408)	(133 206)
Capacité d'autofinancement avant variations du besoin en fonds de roulement	(6 188 400)	2 987 688
(Augmentation) / diminution des avances au titre des projets	1 223 351	(652 370)
Diminution des comptes débiteurs	(13 362)	22 378
(Augmentation) / diminution des montants dus par le personnel	23 996	(26 302)
Diminution des autres actifs	6 526	116 961
Diminution / (augmentation) des stocks	16 867	1 547
Augmentation / (diminution) des passifs courants	69 316	919 659
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	(6 809 724)	3 369 561
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement		
Produits des cessions d'immobilisations corporelles	1 225	27 135
Acquisition d'immobilisations corporelles	(141 683)	(125 768)
Intérêts perçus	5 408	133 206
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(135 050)	34 573
Net (decrease)/ increase in bank balances and cash	(6 944 774)	3 404 124
Disponibilités au début de l'exercice	30 019 187	26 615 063
Disponibilités à la fin de l'exercice	23 074 413	30 019 187

FONDATION POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES EN AFRIQUE
TABLEAU DE VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES
pour l'exercice clos le 31 décembre 2016

	Capitaux Propres US$
Solde au 1er janvier 2015	**34 138 251**
Excédent pour l'exercice	2 927 058
Solde au 31 décembre 2015	**37 065 309**
Excédent pour l'exercice (déficit)	(8 376 403)
Solde au 31 décembre 2016	**28 688 906**