



THE AFRICAN CAPACITY
BUILDING FOUNDATION

FONDATION POUR LE RENFORCEMENT
DES CAPACITÉS EN AFRIQUE

Un peuple compétent et des institutions fortes pour transformer l'Afrique



Stratégie 2017–2021
de l'ACBF

Sommaire

Acronymes	v		
Avant-Propos	1		
Résumé analytique	3		
1. INTRODUCTION: REPOSITIONNER L'ACBF DANS LE PAYSAGE EN MUTATION DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EN AFRIQUE	5	4. APPROCHES POUR LE PROGRAMME STRATÉGIQUE	18
• Les efforts de développement de l'Afrique sont entravés par de graves déficits en capacités	5	• Pilier stratégique 1—Faciliter la réalisation efficace des priorités de développement continentales	18
• Nécessité d'un nouveau modèle de travail qui se concentre sur la mise en œuvre des politiques économiques	6	• Pilier stratégique 2—Soutenir les pays pour qu'ils réalisent des résultats de développement tangibles	23
• Sélectivité, établissement des priorités et efficacité institutionnelle pour maximiser l'impact	7	• Pilier stratégique 3—Renforcer le secteur privé et la société civile pour qu'ils contribuent au développement durable	27
2. PAYSAGE DU DÉVELOPPEMENT DE L'AFRIQUE ET DÉFIS DE CAPACITÉS	9	• Pilier stratégique 4—Mettre à contribution les connaissances et l'apprentissage pour accroître l'efficacité du développement	31
• Essor de l'Afrique	9	5. CHAÎNE DES RÉSULTATS	36
• Aperçu des défis du développement de l'Afrique	12	6. CADRE DE LA GESTION DES RISQUES	37
• Examen des défis et impératifs de capacités	12	7. COMMENT Y PARVENIR ? METTRE EN OEUVRE LA STRATÉGIE 2017-2021 DE L'ACBF	38
3. RÉPONSE DE L'ACBF AUX DÉFIS DE TRANSFORMATION DE L'AFRIQUE	14	• Modes d'intervention	38
• Théorie du changement pour un appui efficace à la transformation de l'Afrique	15	• Services consultatifs en renforcement des capacités	39
• Piliers stratégiques	17	• Promouvoir l'innovation dans le renforcement des capacités	39
		• Mise en relation des programmes et des modes d'intervention	40
		• Mettre l'accent sur la sélectivité et l'établissement des priorités	41
		• Revoir à fond les partenariats et mettre à contribution les synergies	41
		• Mettre à contribution les réformes institutionnelles	42
		• Budget prévisionnel et financement	43

• Financement	43
• Suivi, évaluation et rédaction des rapports sur la Stratégie	44

8. CONCLUSION 45

Encadrés

Encadré 1 : Bref aperçu de l'ACBF	8
Encadré 2 : Engagements de l'ACBF	14
Encadré 3 : Engagement de l'UA au niveau élevé vis-à-vis du renforcement des capacités	19
Encadré 4 : Vers une collaboration basée sur des enjeux: Exploration d'une approche hybride	24
Encadré 5 : Salons de l'emploi personnalisés à l'intention des jeunes dans les pays africains	30
Encadré 6 : Le Rapport sur les capacités en Afrique (RICA): un levier du changement	35

Figures

Figure 1 : Théorie du changement de l'ACBF	16
Figure 2 : Production des résultats à travers un réseau de partenaires en RC	26
Figure 3 : Triangle des parties prenantes pour l'exploration d'un terrain commun	42

Tableaux

Tableau 1 : Chaîne des résultats	36
Tableau 2 : Cadre de gestion des risques	37
Tableau 3 : Matrices des liens entre les gammes de service et les programmes: échantillon d'activités	40
Tableau 4 : Estimations budgétaires	43

Annexes

Annexe 1 : Bref aperçu de l'ACBF	46
Annexe 2 : Preuves, enseignements et opportunités	48
Annexe 3 : Processus du développement de la Stratégie	51
Annexe 4 : Cadre de mesure des résultats de la Stratégie (SRMF)	53



Acronymes

ACBF	Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique	GSDRC	Centre de recherche sur la gouvernance et le développement social
AfCoP	Communauté africaine de pratiques	ICA	Indicateur de capacités en Afrique
AfrEA	Association africaine d'évaluation	KME	Connaissances, Suivi et Évaluation (Département)
APDev	Plateforme africaine pour l'efficacité du développement	LenCD	Réseau d'apprentissage sur le renforcement des capacités
AOC	Afrique de l'Ouest et centrale	LIC	Pays à faible revenu
APD	Aide publique au développement	LTSV	Vision stratégique à long terme
AusAid	Agence australienne pour le développement international	MARP	Mécanisme africain de revue par les pairs
BAD	Banque africaine de Développement	MIC	Pays à revenu intermédiaire
BADEA	Banque arabe pour le développement économique de l'Afrique	NCBS	National Capacity Building Secretariat (Rwanda) (Secrétariat national du Renforcement des capacités)
BoG	Conseil des gouverneurs	NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
BM	Banque mondiale	ODD	Objectifs de développement durable
CAD	Comité d'aide au développement	OMD	Objectifs du millénaire pour le développement
CBCF	Capacity Building Coordination Forum (Rwanda) (Forum de coordination du renforcement des capacités)	OPD	Département des opérations
CEA	Commission économique des Nations unies pour l'Afrique	OSC	Organisations de la société civile
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest	PAP	Parlement panafricain
CEMAC	Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale	PI	Institut d'analyse des politiques économiques
CER	Communauté économique régionale	PIE	Plateforme pour des institutions efficaces
CDSF	Cadre stratégique du renforcement des capacités	PIC	Comité des instituts d'analyse des politiques économiques
CNA	Évaluation des besoins en capacités	PIU	Unité d'exécution des projets
COMESA	Marché commun de l'Afrique de l'Est et australe	PNUD	Programme des Nations unies pour le Développement
CUA	Commission de l'Union africaine	PRC	Comité d'examen des projets
CUE	Commission de l'Union européenne	PSMT	Plan stratégique à moyen terme
DFID	Département du Développement International (Royaume-Uni)	RICA	Rapport sur les capacités en Afrique
EB	Conseil d'administration	RC	Renforcement des capacités
ECDPM	Centre européen de gestion des politiques de développement	S&E	Suivi et évaluation
EIP	Plateforme des institutions efficaces	SADC	Communauté de développement de l'Afrique australe
ESA	Afrique de l'Est et australe	SWF	Fonds de souveraineté
FICAD	Financement des initiatives novatrices en renforcement des capacités	SWOT	Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces
GES	Groupe d'études stratégiques	ToC	Théorie du changement
		TdR	Termes de référence
		TT	Think Tank
		UA	Union africaine
		USD	Dollar américain



Avant-Propos

L'Afrique a réalisé d'importants progrès dans son processus de développement et, malgré le ralentissement de la croissance au cours de ces dernières années, le continent reste la deuxième région du monde à la croissance la plus rapide, après l'Asie de l'Est. Elle a largement bénéficié d'une bonne planification sur la base de sa vision et de ses objectifs bien articulés dans l'Agenda 2063, ainsi que dans les Objectifs de développement durable (ODD).

Mais l'élaboration des plans de développement bien articulés est une chose, et l'atteinte des résultats escomptés en est une autre. Il sera impossible de mettre en œuvre ces nobles plans et stratégies en l'absence de ressources, d'institutions fortes, de volonté politique et d'un leadership responsable et visionnaire. C'est ainsi qu'en Afrique, l'écart entre les stratégies et les résultats que l'on en attend demeure énorme, ce qui amène les décideurs à réévaluer le paysage des politiques économiques du continent et, plus important encore, ses capacités de mise en œuvre de ses politiques afin de veiller à ce que son programme de transformation économique avance.

Pour que la mise en œuvre ait lieu, les pays ont besoin de ressources et de capacités. Des efforts ont été faits pour réduire la dépendance à l'aide publique au développement, avec des stratégies innovantes pour accéder aux sources de financement inexploitées. Mais le renforcement des capacités n'a pas reçu l'attention qu'il mérite, en dépit du fait qu'il constitue un ingrédient essentiel pour la transformation de l'Afrique.

Il ressort des consultations de l'ACBF avec une grande partie des gouvernements africains, le secteur privé, la société civile et les partenaires au développement, que les contraintes de capacités sont les points névralgiques dans la recherche des solutions aux problèmes majeurs auxquels le continent est confronté. Parmi ces problèmes figurent le changement climatique, le chômage des jeunes, la migration, l'inégalité des

« Créée pour l'Afrique qui se l'est appropriée, l'ACBF a, au cours des 25 dernières années, beaucoup contribué au renforcement des capacités sur le continent en mettant l'accent sur le renforcement des institutions, l'autonomisation des femmes, l'appui à la croissance économique et à l'amélioration des compétences, en produisant et en partageant des connaissances. »

sexes, les déficits en infrastructures, la mobilisation des ressources et l'intégration régionale. Pour résoudre ces problèmes, des investissements massifs dans le renforcement des capacités seront nécessaires. Le renforcement des capacités dans ses diverses dimensions - humaine, institutionnelle et immatérielle (leadership, volonté politique, et défense des valeurs panafricaines) - est essentiel et incontournable pour la réalisation des aspirations de l'Agenda 2063. Il est nécessaire que les pays élaborent des programmes de renforcement des capacités bien articulés, et qui cadrent avec leurs plans nationaux de développement, pour la mise en œuvre efficace des programmes et politiques aux niveaux mondial, continental et national.

Créée pour l'Afrique qui se l'est appropriée, l'ACBF a, au cours des 25 dernières années, beaucoup contribué au renforcement des capacités sur le continent en mettant l'accent sur le renforcement des institutions, l'autonomisation des femmes, l'appui à la croissance économique et à l'amélioration des compétences, en produisant et en partageant des connaissances. Elle a appuyé la formulation des politiques économiques fondées sur des données probantes et leur mise en œuvre aux niveaux national et régional. Et elle a créé des plates-formes pour la participation des acteurs non étatiques à



permet de réaliser efficacement les priorités de développement du continent, le pilier qui permet de soutenir les pays afin qu'ils atteignent des résultats de développement tangibles, le pilier de l'amélioration des contributions du secteur privé et de la société civile au développement durable, et le pilier de la mise à contribution des connaissances et de l'apprentissage pour accroître l'efficacité du développement. Ces piliers cadrent avec quatre domaines programmatiques fondamentaux. Les ressources de la Fondation seront concentrées sur les priorités de renforcement des capacités sélectives qui sont essentielles pour soutenir l'ensemble du programme de développement du continent, plutôt que d'être saupoudrées sur de multiples domaines d'intervention.

l'identification des priorités de développement nationales et régionales et à la recherche des solutions à ces priorités.

L'ACBF continuera, sur la période 2017-2021, de jouer son rôle en tant que partenaire stratégique des pays africains et des institutions régionales et panafricaines. Et elle se concentrera davantage sur le renforcement des capacités de transformation et de mise en œuvre, pour soutenir la réalisation des objectifs du Plan décennal de l'Agenda 2063 et des ODD. Cette sélectivité ne devrait pas être comprise comme un renoncement de l'ACBF à l'appui continu à la formulation des politiques économiques. En effet, la sélectivité participe d'un effort pour offrir un cycle complet en renforcement des capacités en mettant effectivement en œuvre les politiques. Cela permet de s'assurer que l'on pose des actions concrètes dans le cadre de la théorie du changement plausible sur la base d'hypothèses réalistes. L'essence de notre nouvelle stratégie quinquennale est de produire *un peuple compétent et des institutions fortes pour transformer l'Afrique*.

Cette stratégie sera mise en œuvre à travers quatre piliers stratégiques qui se soutiennent mutuellement: le pilier qui

L'ACBF met résolument cette Stratégie sous le signe général de l'innovation dans la mise en œuvre, pour de meilleurs résultats de développement. Compte tenu de l'expérience de la Fondation acquise au cours des années, des compétences de notre personnel et des synergies avec nos partenaires, je suis tout à fait confiant dans la capacité de la Fondation à réussir ce repositionnement dans le meilleur intérêt du programme de transformation de l'Afrique.

L'ACBF se tient prête à accompagner les pays africains dans les cinq prochaines années, et au-delà, dans leur quête pour la transformation économique pendant que nous construisons « l'Afrique que nous voulons. »

Prof. Emmanuel Nnadozie
Secrétaire exécutif

Résumé analytique

D'importants progrès ont été réalisés dans le renforcement des capacités de l'Afrique au cours des 25 dernières années. Malgré ces acquis, les déficits en capacités demeurent un défi important que les pays africains se doivent de relever dans leur quête du développement durable. Ces déficits continuent d'empêcher le continent de mettre en œuvre, de façon efficace, ses stratégies et politiques de développement. Les consultations de l'ACBF avec une très grande partie des gouvernements, du secteur privé, de la société civile et des partenaires au développement montrent que les contraintes de capacités demeurent le principal obstacle à la transformation durable du continent.

« La Fondation est en train de subir une mutation, en passant d'un lieu « où on va » pour obtenir des dons à un lieu « où on va » pour des investissements dans le renforcement intégré des capacités, car elle se veut désormais à la fois un pourvoyeur de dons et un investisseur dans le renforcement des capacités »

Pour trouver des solutions à ces contraintes, la Stratégie de l'ACBF pour la période 2017-2021, qui puise dans l'expérience accumulée par la Fondation et les leçons apprises au cours des 25 dernières années, fait un certain nombre de propositions de valeur qui pourraient contribuer à relever les défis de capacités du continent. La mise en œuvre réussie de ces propositions de valeur est à la fois essentielle et urgente pour mettre l'Afrique sur la voie de la réalisation des progrès vers la mise en œuvre du premier Plan décennal de l'Agenda 2063 et l'atteinte des objectifs de développement durable.

Les propositions de valeur de l'ACBF sont exprimées en quatre piliers stratégiques et cinq gammes de service. Les quatre piliers stratégiques sont les suivants : Faciliter la réalisation efficace des priorités de développement du continent, soutenir les pays afin qu'ils atteignent des résultats tangibles de développement,

améliorer la contribution du secteur privé et de la société civile au développement durable, et mettre à contribution les connaissances et l'apprentissage pour accroître l'efficacité du développement. Ces quatre piliers stratégiques expriment les objectifs que la Stratégie de l'ACBF pour la période 2017-2021 vise à atteindre à travers la mise en œuvre de quatre programmes, un pour chaque pilier, dans des combinaisons personnalisées de cinq gammes de service :

- Les services de mobilisation des ressources pour le renforcement des capacités en Afrique comprendront des accords de financement qui ne passent pas nécessairement par la Fondation.
- Les services de la connaissance, avec la publication continue du *Rapport sur les Capacités en Afrique*, comprendront des offres proactives et l'appui à la mise en œuvre des recommandations du RICA, ainsi qu'un bureau central d'informations et un bureau d'aide.
- Les services consultatifs de renforcement des capacités comprendront l'évaluation des capacités, la stratégie et le développement du programme, le déblocage des goulots d'étranglement qui entravent la mise en œuvre, et l'appui à la gestion du changement.
- L'innovation dans le renforcement des capacités comprendra des investissements dans des initiatives de renforcement des capacités innovantes et une documentation systématique et le partage des pratiques innovantes et prometteuses.
- Les investissements dans les initiatives de renforcement des capacités appuieront la formulation des politiques, l'appropriation et la mise en œuvre, la formation et le renforcement institutionnel.

La Fondation est en train de subir une mutation, en passant d'un lieu « où on va » pour obtenir des dons à un lieu « où on va » pour des investissements dans le renforcement intégré des capacités, car elle se veut désormais à la fois un pourvoyeur de dons et un investisseur dans le renforcement des capacités. Son nouveau modèle de travail identifie clairement ses clients, les services qu'elle fournira, et comment elle va les fournir. L'ACBF a aussi clairement articulé sa théorie du changement

autour de la nécessité d'aller au-delà de la fourniture du renforcement des capacités et des services de connaissances pour travailler à leur appropriation par les parties prenantes. Au cours de la période de mise en œuvre de la Stratégie, l'ACBF placera le déblocage des goulots d'étranglement qui entravent la mise en œuvre au centre de ses services consultatifs en renforcement des capacités. L'objectif de l'ACBF est d'aider à accélérer la mise en œuvre des programmes et projets des partenaires au développement bilatéraux et multilatéraux à travers le continent.

Contrairement aux stratégies précédentes, la Stratégie de l'ACBF pour 2017-2021 sera mise en œuvre à un moment où le concept phare dans le discours du développement de l'Afrique est la « transformation ». Avec cette Stratégie, l'ACBF se repositionne donc pour influencer, de manière efficiente et efficace, le processus de transformation aux niveaux continental, régional et national. L'accent sera mis sur les impératifs de capacités pour le développement, avec une attention particulière sur l'autonomisation des jeunes et des femmes. Les pays en conflit et en crise seront également une priorité.

Une Fondation recentrée et mieux gouvernée mettra en œuvre la Stratégie de l'ACBF pour 2017-2021, en faisant cadrer ses opérations avec les priorités de développement des pays africains et des organisations régionales et panafricaines. En effet, l'ACBF restera concentrée sur le renforcement des capacités en vue de l'amélioration des politiques, que ce soit en matière de croissance économique, de prestation des services publics, de responsabilité, de statistiques, de contrôle parlementaire de l'exécutif, de participation des acteurs non étatiques, ou de questions transversales comme le genre ou le changement climatique. Donc, plutôt que de rester assujettie à un secteur ou au pays, l'ACBF, à travers le concept de la sélectivité, voudrait veiller à ce que toutes les interventions ciblent des domaines qui portent le plus grand potentiel d'amélioration de la capacité catalytique et du changement positif dans la vie des gens.

En tant qu'institution créée par de nombreux partenaires, l'ACBF est bien placée pour apprécier l'importance des partenariats, de la nécessité de créer des synergies et d'en faire le meilleur usage pour éviter des doubles emplois et accroître les résultats. On retrouvera ces synergies à plusieurs niveaux. Les initiatives de renforcement des capacités conçus localement seront financées par les pays eux-mêmes.

D'autres initiatives seront soutenues par d'autres institutions de capacités. Et d'autres encore seront directement mises en œuvre par les donateurs. Les partenariats revus à fond et renforcés avec des instituts d'analyse des politiques économiques et think tanks demeurent au cœur de cette Stratégie.

L'ACBF a institutionnalisé les profondes réformes internes qu'elle a initiées au cours de ces dernières années, renforçant ainsi davantage son efficience et son efficacité. Ces réformes seront approfondies. Pendant les cinq prochaines années, l'ACBF va également développer ses réseaux de connaissances et d'opérations pour continuer à améliorer la qualité de ses services de renforcement des capacités.

La présente Stratégie de l'ACBF prévoit les risques majeurs auxquels sa mise en œuvre pourrait faire face et identifie les facteurs d'atténuation nécessaires. Un cadre complet de mesure des résultats présentera en détail les principaux objectifs, les résultats attendus et les cibles des indicateurs de performance correspondantes.

L'estimation du coût global de la Stratégie de l'ACBF pour la période 2017-2021, répartie à travers les gammes de service, est de 250 millions de dollars américains. L'on s'attend à ce que ce coût soit pris en charge par les pays membres africains actuels et futurs, ainsi que par les pays partenaires non-africains, les partenaires multilatéraux au développement, le secteur privé et les fondations. Le cadre des résultats présente les résultats que l'ACBF espère atteindre avec cette Stratégie et comment ils seront mesurés.

1. REPOSITIONNEMENT DE L'ACBF DANS LE PAYSAGE EN MUTATION DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EN AFRIQUE

Les efforts de développement de l'Afrique sont entravés par de graves déficits de capacités

Malgré de bons progrès réalisés depuis le début du siècle, les efforts de développement de l'Afrique sont entravés par de graves déficits - pénuries de compétences essentielles, leadership inapproprié, état d'esprit inhibiteur et faibles institutions. Ces déficits ont sérieusement gêné la mise en œuvre des politiques et stratégies de développement à travers le continent. Y remédier exigera des efforts considérables dans le renforcement du leadership et des compétences critiques, le changement de l'état d'esprit, et la mise en place ou le renforcement des institutions clés.

Selon le *Rapport 2015 sur les capacités en Afrique*, 9% des pays africains ont de faibles capacités, 73% des capacités moyennes, et 18% seulement de grandes capacités. Et une étude de l'ACBF sur les capacités nécessaires à la mise en œuvre de l'Agenda 2063 de l'Union africaine met en évidence de graves lacunes dans les aptitudes techniques essentielles pour mettre en œuvre le premier Plan décennal de cet Agenda. Par exemple, et selon les projections, l'Afrique accuse un écart de pas moins de 4,3 millions d'ingénieurs et de 1,6 million de scientifiques dans le domaine agricole et de chercheurs. L'étude montre également que les capacités qui impulsent le leadership et la transformation, tous deux particulièrement importants pour la mise en œuvre des stratégies aux niveaux mondial, continental et national, font cruellement défaut à l'ensemble du continent. Dans la plupart des pays africains, l'écart entre le nombre réel de professionnels dans les domaines techniques essentiels et le nombre minimum requis est aussi élevé que 70 %. Dans le même temps, les efforts portés sur l'enseignement technique et la formation professionnelle (TVET) sont en baisse.

D'autres grands obstacles potentiels à la réalisation des objectifs stratégiques à long terme du continent ainsi que des objectifs ambitieux fixés dans l'Agenda 2063 sont les suivants : la capacité limitée d'appropriation et d'utilisation de plusieurs pays bénéficiaires ainsi que l'absence d'une approche

systématique et globale de création, d'utilisation et de rétention des capacités. Une telle approche prend en compte les capacités individuelles, institutionnelles et organisationnelles ainsi que l'environnement favorable au plan des politiques, et aux plans juridique et réglementaire. Dans ce contexte, le renforcement des capacités en Afrique reste plus que jamais pertinent. Par ailleurs, il sera nécessaire de fournir des efforts et de faire des investissements urgents et concertés pour relever les défis de capacités si l'on veut réaliser des résultats crédibles en ce qui concerne les objectifs de développement durable, le premier plan décennal de l'Agenda 2063, et les stratégies nationales de développement.

Un engagement et un dialogue sérieux entre le milieu universitaire, le secteur privé et les gouvernements s'imposent pour s'assurer que les institutions d'enseignement supérieur de l'Afrique dispensent à la jeunesse africaine une éducation qui permet à celle-ci de résoudre les problèmes. Il est aussi nécessaire de soutenir le renforcement de la rétention et des stratégies d'utilisation des capacités, de réaliser des investissements massifs dans la science, la technologie, l'ingénierie et les mathématiques (STEM) et dans l'éducation et la formation professionnelle. Il faut également mobiliser, de façon systématique, les capacités de la diaspora tout en insistant sur la formation des professionnels qui portent l'Afrique dans le cœur.

Pourtant, le défi n'est pas seulement un défi lié aux contraintes de capacités, car le paysage du renforcement des capacités en Afrique est en train de changer. De plus en plus de parties prenantes s'impliquent, ce qui accroît la concurrence. Les pratiques et les priorités des organismes donateurs dans le renforcement des capacités sont en train de changer. Certains d'entre eux traitent directement avec les bénéficiaires au dernier degré plutôt qu'avec des organisations intermédiaires spécialisées, mais avec un impact incertain. Et les ressources des donateurs sont de plus en plus affectées à des domaines spécifiques ou même à des composantes précises des projets, ce qui limite la flexibilité des interventions.

Nécessité d'un nouveau modèle de travail axé sur la mise en œuvre des politiques

L'ACBF a fait les ajustements nécessaires pour transformer le paysage changeant en opportunité. La présente Stratégie mettra l'accent sur l'identification, la compréhension des lacunes en capacités critiques ainsi que sur l'appui à la mise en œuvre des politiques et stratégies pour développer durablement ces capacités ou les renforcer, et en assurer la rétention. À cette fin, la Stratégie déroule un modèle de travail innovant pour la Fondation. Grâce à ses 25 années d'expérience, l'ACBF se concentrera sur l'accélération et l'intensification des efforts dans le renforcement des aptitudes techniques essentielles, avec une égale attention accordée au renforcement des capacités, à leur rétention et à leur utilisation. En construisant ou en renforçant les institutions de développement clés, elle va s'assurer d'une plus grande efficacité, d'une meilleure mise en œuvre, et d'une plus grande durabilité. Par le renforcement des capacités de leadership et le changement de l'état d'esprit, elle veillera à l'appropriation et à la mise en œuvre des stratégies mondiales, continentales et nationales.

L'ACBF va approfondir sa focalisation initiale sur l'analyse et la gestion des politiques économiques en allant au-delà de la formulation des politiques pour se concentrer sur leur mise en œuvre. Ce créneau se fonde sur les enseignements de la publication phare de la Fondation, le *Rapport sur les Capacités en Afrique*, qui assure le suivi des lacunes en capacités à travers le continent. Ce Rapport révèle que les capacités de mise en œuvre des politiques et programmes constituent la principale contrainte qui empêche que la plupart des pays atteignent leurs objectifs de développement. Ainsi, le point de concentration de l'ACBF restera le renforcement des capacités pour l'amélioration et la mise en œuvre des politiques, dans les domaines de la croissance économique, de la prestation des services publics, de la responsabilité, des statistiques, du contrôle de l'exécutif par le Parlement, de la participation du secteur privé et la société civile, ou des questions transversales

comme le genre ou le changement climatique. Le nouveau modèle de travail repose sur une approche programmatique qui identifie clairement les clients du programme, les services dont ils ont besoin, les accords institutionnels pour fournir ces services, et une théorie explicite du changement. Cette théorie du changement énonce clairement la nécessité pour l'ACBF d'aller au-delà de la fourniture des services de renforcement des capacités et de la connaissance pour travailler de façon proactive en vue de leur appropriation. Dans cette optique, l'ACBF placera le déblocage des goulots d'étranglement qui entravent la mise en œuvre au centre de ses Services consultatifs en renforcement des capacités, afin de contribuer à l'accélération de la mise en œuvre des programmes et projets nationaux et régionaux à travers le continent, y compris ceux qui sont soutenus par les partenaires au développement multilatéraux et bilatéraux.

Avec l'appui de ses partenaires, l'ACBF continuera à intervenir dans les domaines identifiés par ses clients (pays africains et organisations régionales et panafricaines) comme prioritaires dans la poursuite du développement durable. L'objectif pour l'ACBF est de veiller à ce que ses interventions ciblent les domaines de renforcement des capacités qui présentent le plus grand potentiel d'amélioration catalytique et de changement positif dans la vie des populations africaines.

En tant qu'organisation panafricaine, l'ACBF va encore se positionner comme conseiller, facilitateur, et intermédiaire digne de confiance pour appuyer le renforcement des capacités en Afrique plutôt que d'être simplement comme un lieu « où on va » pour obtenir des dons. La Fondation travaillera à la réalisation de cette aspiration et de ces engagements stratégiques en offrant un appui à travers cinq gammes de service: le service de mobilisation des ressources pour le renforcement des capacités en Afrique, le service de la connaissance, le service consultatif de renforcement des capacités, l'innovation dans le renforcement des capacités et les investissements dans des initiatives de renforcement des capacités par le biais de la gestion des dons et des fonds.

L'ACBF mettra en œuvre ses programmes et projets en utilisant une combinaison de compétences internes et des réseaux de partenaires techniques et de mise en œuvre externes, mettant ainsi à contribution les connaissances et l'expertise qu'elle a développées au fil des ans. Ces réseaux comprennent les partenaires de mise en œuvre, parmi lesquels des institutions intellectuelles de très bonne réputation; des partenaires et experts techniques qui complètent ce bouquet de compétences de l'ACBF; des partenaires financiers et des réseaux de connaissances, y compris le Groupe d'études stratégiques (GES), le réseau des think tanks d'Afrique (ATTN), le Comité des Instituts d'analyse des politiques économiques (PIC), et les Communautés africaines de pratiques (AfCoP) pour la gestion des résultats de développement et leur mise à contribution.

Sélectivité, établissement des priorités et efficacité des institutions pour maximiser l'impact

Compte tenu de l'ampleur et du grand éventail des problèmes de capacités ainsi que de la taille du continent, l'ACBF ne peut pas tout faire et être partout. Dans la mise en œuvre de la Stratégie, la Fondation adoptera une approche programmatique fondée sur la sélectivité et l'établissement des priorités. La Fondation sera sélective et établira une priorité dans ses interventions, en utilisant souvent une approche régionale et en se concentrant sur les efforts liés aux contraintes de capacités les plus aiguës pour maximiser l'efficacité et l'impact. Dans le choix des interventions, la sélectivité permettra de tenir compte des besoins nationaux et continentaux, des priorités des donateurs et des partenaires, des priorités et des capacités propres de l'ACBF que compléteront celles de ses partenaires.

La sélectivité et l'établissement des priorités dépendront également de l'impact potentiel que l'on pourra avoir si on lève les contraintes de développement aiguës, en mettant beaucoup d'accent sur l'autonomisation des femmes et des jeunes et sur la gestion de la migration et la fuite des cerveaux. En effet, la Stratégie accorde une attention particulière aux femmes et aux jeunes, ainsi qu'aux pays touchés par un conflit ou une crise et à ceux qui ont de faibles capacités. À l'horizon 2020, quatre Africains sur cinq auront en moyenne 20 ans ; 10 millions de jeunes Africains entrent sur le marché du travail chaque année, mais 30 % seulement d'entre eux trouvent une situation. Bien que plus de la moitié de la population de l'Afrique soit des femmes, 32,7% seulement d'entre elles participent à la main-d'œuvre.

En résumé l'ACBF a, au cours des 25 dernières années, accumulé une expérience considérable dans la gestion des interventions de renforcement des capacités. Elle a établi beaucoup de partenariats et s'est muée en une institution plus efficiente et plus efficace pour soutenir la transformation de l'Afrique. Elle est prête à continuer à soutenir les pays africains et leurs organisations régionales et continentales dans leurs efforts visant à développer ou à renforcer les capacités humaines, institutionnelles et immatérielles. Et elle continuera à octroyer des dons, à fournir des services de renforcement des capacités ainsi que des connaissances et l'apprentissage pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs de développement. La Fondation veillera à ce que le renforcement des capacités reçoive l'attention qu'elle mérite et continuera à mettre l'accent sur le renforcement durable des capacités ainsi que sur la mise en place des capacités, leur rétention et leur utilisation : voilà les principes directeurs de ses investissements et interventions.

Case 1.

Bref aperçu de l'ACBF

Créée par et pour les pays africains et leurs partenaires, l'ACBF a beaucoup à offrir. Elle est reconnue par les organismes continentaux comme un prestataire de choix des services de la connaissance et de renforcement des capacités en Afrique depuis près de 25 ans. Elle est également considérée comme ayant une connaissance unique du paysage de l'Afrique en renforcement des capacités, grâce à une compréhension en profondeur qu'elle a accumulée sur les besoins en capacités des pays africains. De même, il est reconnu qu'elle joue un rôle de premier plan dans l'évaluation des capacités avec les partenaires nationaux.

Une telle reconnaissance et un tel respect sont au cœur de la proposition de valeur de l'ACBF. En un quart de siècle, l'ACBF a développé un solide réseau de groupes de réflexion et a collaboré avec des universités, des gouvernements et la société civile. Cela lui confère une position unique : de solides capacités de coordination, un réseau de distribution potentiellement grand, et de l'influence pour mobiliser l'appui.

Le profil et les atouts uniques de l'ACBF soulignent également sa proposition de valeur :

- Vingt-cinq ans d'expérience dans l'appui et la coordination du renforcement des capacités en Afrique.
- Un mandat qui dessert l'ensemble de l'Afrique et une compréhension unique du contexte africain.
- Une expertise dans l'investissement et dans la gestion des programmes.
- Une expérience forte dans la gestion des facilités financières et des relations complexes avec les donateurs.
- Un personnel jouissant d'un mélange exceptionnel de compétences.
- Une architecture de gouvernance améliorée et des systèmes et processus opérationnels hautement fiables.
- Des partenariats et réseaux stratégiques solides.



2. PAYSAGE DU DÉVELOPPEMENT DE L'AFRIQUE ET DÉFIS LIÉS AUX CAPACITÉS

Essor de l'Afrique

Avec les changements dans son paysage politique, économique et social pendant les deux dernières décennies, l'Afrique se trouve aujourd'hui à un stade critique de son développement. Le continent est en train de subir une transformation majeure : l'immobilisme a cédé la place au dynamisme dans la majorité des pays. Des politiques et réformes appropriées améliorent les institutions et la gouvernance. La croissance économique n'est plus une promesse lointaine en Afrique mais une réalité (pendant ces 20 dernières années, la croissance du produit intérieur brut s'est située à une moyenne annuelle de plus de 2 %). Les pays exportent plus de produits agro-industriels, y compris le cuir, le café, le coton, les noix de cajou, le thé, le cacao et les mangues. Et l'usage innovant des technologies de l'information pour des services financiers tels que le transfert d'argent basé sur le téléphone portable et ses produits associés est en train de prospérer.

Malgré un ralentissement en 2014 et en 2015, le taux de croissance du continent est resté positif. Pour maintenir le rythme du développement et pérenniser les succès, la transformation socio-économique est devenue le principal centre d'intérêt des pays africains aux niveaux continental, régional et national. La vision de la transformation continentale de l'Afrique, incarnée par les aspirations de la Vision 2063, caresse le rêve d'« une Afrique intégrée, prospère et pacifique portée par ses

propres citoyens et représentant une force dynamique dans l'arène mondiale ». Cet Agenda audacieux nécessite un leadership visionnaire et une volonté politique qui transcende les intérêts nationaux. L'appropriation des Objectifs de développement durable (ODD) renforce encore plus l'agenda de transformation de l'Afrique, les pays africains ayant adopté une position commune pour le continent. L'agenda de développement post-2015 vise à promouvoir le développement durable pour tous au-delà de 2015. Il prendra appui sur les succès passés et tiendra compte des nouveaux défis.

Les plans d'un certain nombre d'organisations qui soutiennent l'agenda de transformation de l'Afrique à différents niveaux complètent les agendas de développement continental et mondial (l'Agenda 2063 et les ODD). Il s'agit des cinq objectifs majeurs de la Banque africaine de Développement (*Éclairer l'Afrique, Nourrir l'Afrique, Industrialiser l'Afrique, Intégrer l'Afrique, et Améliorer la vie des Africains*) ; de l'appui des CER comme composantes et bras séculiers de l'Union africaine au processus d'intégration régionale ; des initiatives de transformation de l'Agence du NEPAD ; et de l'appui de la CEA au développement économique et social.

Pour s'assurer que les économies continuent de croître, les pays africains doivent améliorer leurs performances en matière de mobilisation des ressources intérieures. Ils doivent aussi améliorer le climat local des affaires pour attirer les

capitaux étrangers en vue de développer les capacités de production et les infrastructures pour une diversification de l'économie.

Malgré des progrès indéniables, les pays africains font toujours face à beaucoup de défis – macro-économiques, socio-culturels, politiques, sécuritaires et environnementaux. Un aperçu des défis de développement de l'Afrique est présenté ci-dessous.

L'engagement renouvelé des leaders politiques africains à faire avancer le continent tel que promu dans l'Agenda 2063, est une preuve de leur détermination à transformer le continent. Les défis ci-dessous doivent être relevés afin que ces engagements puissent être traduits en développement durable et équitablement partagé.

Défis macroéconomiques

La croissance économique en Afrique est restée forte après 2000, avec une moyenne de 5 % jusqu'en 2013. Mais, elle a ensuite ralenti à cause de la chute des prix des matières premières, des mauvaises conditions météorologiques et d'un ralentissement de l'activité économique au niveau mondial. Ces situations reflètent la vulnérabilité de l'Afrique aux chocs externes et traduisent la nécessité de mettre en œuvre des politiques structurelles visant à améliorer la productivité et promouvoir la diversification de l'économie et la transformation structurelle.



Bien que les investissements directs étrangers aient augmenté de manière significative – de presque 3 milliards de dollars au début du siècle à environ 54 milliards de dollars en 2014 – le continent fait encore face à des difficultés de mobilisation des ressources pour soutenir un développement économique durable et inclusif. La mobilisation des ressources locales est encore inadéquate, et beaucoup de pays africains n'attirent pas les investissements étrangers appropriés pour combler le vide.

Le continent continue de se débattre avec de mauvaises infrastructures et une technologie inappropriée (pénuries d'énergies et mauvais réseaux de transport), des marchés régionaux sous-développés du fait d'une intégration régionale insuffisante, et un accès inadéquat aux marchés internationaux hormis le commerce des matières premières.

Défis socio-culturels

L'Afrique a fait des efforts significatifs d'augmentation du rythme d'amélioration du développement humain et, en 2013, avait la deuxième amélioration après l'Asie du Sud pour les dix années précédentes, selon le *Rapport sur le Développement Humain* du PNUD en 2013. Mais son indice de développement humain en matière d'inégalité qui est de 0,345 reste le plus faible de toutes les régions du monde. La plupart d'Africains continuent de gagner leur vie dans l'économie traditionnelle ou dans le secteur informel où la productivité et les revenus sont faibles, les femmes étant les plus affectées. Ceci est une indication de la lenteur du rythme d'industrialisation et de diversification de l'économie. De plus, l'inégalité des sexes et le

niveau élevé de la pauvreté, le chômage des jeunes et la mortalité maternelle sont encore des problèmes majeurs.

Défis politiques et sécuritaires

Le nombre de conflits a globalement baissé depuis 2000, et la stabilité politique ainsi que la gouvernance démocratique se sont améliorées dans beaucoup de pays. Mais un certain nombre de pays sont toujours englués dans la violence, le conflit, la guerre civile et le terrorisme. Les citoyens africains demandent de plus en plus à être consultés, à être impliqués dans la formulation des politiques. Ils réclament l'amélioration de la fourniture des services publics et une meilleure gouvernance. Le niveau élevé des inégalités et l'absence des opportunités sur le continent du fait du paysage socioéconomique et politique sont exacerbés par une population qui augmente à un rythme exponentiel, contribuant ainsi au niveau élevé des migrations clandestines et mortelles du continent vers d'autres horizons.

Défis environnementaux

Le paysage environnemental de l'Afrique évolue rapidement. Le changement climatique, qui était jadis considéré comme un défi lointain par beaucoup de pays africains, produit des effets dévastateurs sur le continent. Les effets croissants des sécheresses et des inondations affectent la disponibilité de l'eau, la sécurité alimentaire, la survie des populations rurales, la santé, l'énergie, la gestion des ressources naturelles, et la perte de la biodiversité. En effet, le changement climatique est l'un des défis les plus décourageants de l'Afrique.

Pour venir à bout de ces défis, les pays africains ont développé des agendas de transformation aux niveaux national et continental et contribué à l'élaboration d'un agenda de développement mondial. L'Agenda 2063 de l'UA, les ODD, les cinq domaines prioritaires (« High Fives ») du Groupe de la Banque africaine de Développement, les six thèmes du NEPAD, et les stratégies de développement des CER auxquels s'ajoutent les plans de développement nationaux, offrent un cadre complet pour la transformation du continent. Ils présentent la façon de surmonter les défis de développement auxquels fait face le continent. Mais leur mise en œuvre est entravée par des défis critiques dans les efforts d'atteinte de leurs objectifs respectifs.

Les défis dans la mise en œuvre de l'Agenda 2063 de l'UA et de l'Agenda 2030 pour un développement durable

Parmi les défis clés liés à la mise en œuvre de l'Agenda 2063 de l'UA et des ODD, on note :

- La lente appropriation au niveau local des stratégies de développement national et leur arrimage aux visions continentales et mondiales. On en est encore à cadrer la mise en œuvre du premier Plan décennal (2013-2023) de l'Agenda 2063 avec les plans nationaux de développement depuis son élaboration en 2013. Ceci ne va qu'aggraver l'inadéquation entre les priorités nationales et continentales.

- Les défis pour les pays à atteindre les objectifs du plan dans les délais prescrits.
- Le faible engagement des gouvernements, du secteur privé, et de la société civile, ce qui entrave la gestion responsable et une croissance impulsée par le secteur privé pour la transformation économique.
- Un accès limité aux connaissances pour nourrir le processus de mise en œuvre des plans de développement.
- Les faiblesses institutionnelles ainsi qu'un leadership et des capacités humaines inadéquats.

À ces défis, il faut ajouter les ressources financières insuffisantes pour mettre en œuvre les divers plans. L'édition 2015 du document phare de l'ACBF, le *Rapport sur les Capacités en Afrique*, souligne le fait que la plupart des pays africains n'ont pas pu atteindre les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) parce qu'ils s'appuyaient essentiellement sur le soutien des donateurs extérieurs plutôt que sur la mobilisation des ressources intérieures.

Défis liés à la mise en œuvre des stratégies de développement des CER

Le *Rapport sur les Capacités en Afrique* de 2014 et la *Deuxième enquête sur les besoins en capacités des CER en Afrique* produits par l'ACBF offrent un cadre pour relever les défis de mise en œuvre des stratégies de développement des CER. Les défis majeurs sont les difficultés

financières pour mettre en œuvre les mandats ; les adhésions multiples à plusieurs CER (parmi les 54 pays africains, 5 seulement n'appartiennent qu'à une seule CER, alors que trois d'entre eux appartiennent à quatre CER) ; et une circulation des personnes, des biens, des services et des capitaux pas très libre. L'étude a aussi révélé que toutes les CER expriment des préoccupations au sujet de l'inadéquation dans les structures de recrutement du personnel et des mandats. De plus, toutes les CER ont relevé la nécessité de renforcer les liens entre leurs secrétariats et les États membres et entre elles et l'UA.

Défis liés à la mise en œuvre des plans de développement nationaux

- Manque d'appropriation des plans de développement locaux par les parties prenantes clés de l'économie.
- Absence de relation entre le budget national et le plan de développement.
- Manque de ressources financières.
- Inadéquations institutionnelles.
- Investissements insuffisants dans le renforcement des capacités pour soutenir la mise en œuvre des plans de développement nationaux. Plusieurs *Rapports sur les Capacités en Afrique* ont montré que l'atteinte des résultats de développement et de renforcement des capacités reste le problème le plus urgent.

Un regard sur les défis et impératifs de capacités

La recherche montre que, au-delà des ressources financières, les capacités sont le chaînon manquant et l'entrave principale à la mise en œuvre efficace des projets et programmes définis dans les stratégies de développement continentales, régionales et nationales. Ce manque de capacités explique le grand écart dans la mise en œuvre sur le continent, écart qui a empêché même les bonnes stratégies de développement de produire les résultats de développement escomptés.

Au niveau continental, les défis de capacités traduisent la difficulté pour l'Union africaine et ses organes de coordonner efficacement l'agenda de développement du continent, de s'engager avec efficacité auprès des acteurs internes et externes, et de mobiliser les ressources pour sa mise en œuvre. Au niveau régional, les CER ne peuvent pas jouer leur rôle de socles de construction de l'architecture du développement du continent. Quant au niveau national, on note parmi les principaux défis de capacités la capacité à arrimer les plans de développement nationaux aux agendas continentaux et mondiaux tout en mettant en œuvre les politiques et activités planifiées. Par exemple, un manque de capacité entrave la capacité à résoudre des problèmes sérieux provoqués par le changement climatique. Ceci inclut la capacité à



mettre en place des systèmes d'alerte rapide pour détecter les conditions météorologiques défavorables et la mise en pratique des mesures d'adaptation au changement climatique et d'atténuation de ses effets.

Au-delà de la mise en place des capacités là où elles n'existent pas, la rétention, l'harmonisation et l'utilisation des capacités qui existent constituent aussi des défis supplémentaires auxquels l'Afrique fait face. Le travail de l'ACBF sur les « Impératifs de capacités pour l'Agenda 2063 » identifie quatre catégories principales de déficits : la capacité opérationnelle des organisations, les capacités de changement et de transformation, les capacités composites, et les aptitudes techniques critiques, et liées à des secteurs spécifiques.

La capacité opérationnelle des organisations

Beaucoup d'acteurs africains ont encore besoin de capacités humaines, institutionnelles et organisationnelles, de systèmes et de processus, et d'accès à l'information et aux connaissances. Les capacités humaines couvrent les aptitudes « matérielles » et « immatérielles » ainsi que celles nécessaires pour la mise en œuvre de stratégies de développement à tous les niveaux techniques. Les aptitudes « matérielles » renvoient aux qualifications et à l'expérience, alors que les aptitudes « immatérielles » renvoient à l'engagement, la gestion responsable, l'orientation vers les résultats, la proactivité, la vitesse, la résolution des problèmes, une grande énergie permanente, le travail d'équipe, et le maintien d'une lourde charge de

travail. Les capacités institutionnelles et organisationnelles renvoient à une gouvernance adéquate, une bonne compréhension des mandats et missions, la mobilisation institutionnelle des financements, et une structure organisationnelle susceptible de fournir des services de développement. Les systèmes et processus incluent l'efficacité des systèmes opérationnels et des processus de travail, tels que la planification financière et la gestion, le fonctionnement de l'administration, la planification du travail, la prise de décision et leur application, la coordination interdépartementale, les achats, la gestion des ressources humaines, la délégation et l'utilisation des technologies de l'information. L'accès à l'information et aux connaissances renvoie à la facilité d'acquérir l'information et les connaissances qui permettent d'apprendre pour une amélioration continue.

Capacités de changement et de transformation

La capacité à initier, faciliter et gérer le changement est encore rare dans beaucoup de pays et d'institutions africains. Elle inclut la capacité à promouvoir les approches liées aux « leviers du changement », à montrer comment « y parvenir » et à « provoquer son avènement ». Parmi ces capacités, on note le leadership qui impulse la transformation (y compris le développement d'une vision); la préparation au changement: la création et le maintien du désir de changement; la capacité de changer son état d'esprit; la prédisposition technologique et les technologies de l'information et de la communication; l'engagement à l'invention et à l'innovation; les aptitudes à gérer les risques; la gestion et l'optimisme des hauts dirigeants; l'engagement des hauts dirigeants; le partage d'une vision qui inspire et l'appropriation de la prise de décision.

Capacités composites

Il s'agit entre autres des capacités de planifier, faciliter, gérer les connaissances et les risques, élaborer, financer et gérer des programmes. Elles exigent que les acteurs mettent ensemble les connaissances et les informations et les utilisent de façon pluridisciplinaire et de plusieurs manières, qu'ils traduisent les connaissances en aptitudes et combinent les aptitudes selon les qualifications et aillent bien au-delà de ceci.

Aptitudes techniques essentielles et spécifiques à chaque secteur

Celles-ci couvrent les aptitudes « immatérielles » techniques ou spécialisées et des connaissances dans des matières qui sont d'une importance capitale pour l'Afrique. Elles incluent les aptitudes par secteur dans des domaines tels que la santé, l'exploitation minière, les finances, les TIC, l'énergie, l'ingénierie, les infrastructures, la recherche, la gestion des ressources en eau et la science, la technologie et l'innovation.

Après avoir présenté les défis liés aux capacités, l'ACBF identifie dans cette Stratégie les exigences devant permettre à l'Afrique de promouvoir la préparation aux capacités et leur renforcement sur quatre dimensions : les dimensions continentales et régionales ; la dimension étatique ; la dimension des acteurs non-étatiques, et la dimension de la production et du partage des connaissances. La nécessité d'autonomiser les jeunes et les femmes et d'endiguer le changement climatique est transversale à toutes ces dimensions.



3. RÉPONSE DE L'ACBF AUX DÉFIS DE TRANSFORMATION DE L'AFRIQUE

Quelle sera la contribution de l'ACBF pour les cinq prochaines années ? La Fondation entend faire des contributions significatives pour élever les capacités à un niveau qui puisse réellement augmenter les chances d'accomplir les aspirations de transformation contenues dans les stratégies de développement mondiales, régionales et nationales. Pour ce faire, l'ACBF envisage de clarifier davantage sa théorie du changement et d'utiliser une approche programmatique basée sur quatre piliers.

Encadré 2.

Engagements de l'ACBF

L'ACBF va :

1. Continuer de subvenir aux besoins et demandes des États membres et s'assurer qu'ils bénéficient du retour sur leur investissement dans la Fondation.
2. Renforcer son alliance avec des instituts d'analyse des politiques économiques et les think tanks réputés et émergents comme premiers alliés dans la promotion des réformes, le pilotage des innovations et l'apprentissage de leçons pour pouvoir grandir.
3. Rester un partenaire sûr pour les organisations panafricaines dans la promotion de l'intégration régionale à tous les niveaux.
4. Offrir un bureau central d'informations et un bureau d'aide sur les connaissances et l'expertise et trouver et faciliter des synergies dans le renforcement des capacités.
5. Mobiliser les ressources pour le renforcement des capacités en Afrique et mettre en adéquation l'offre et la demande.
6. Gérer les fonds et les dons de façon efficace et efficiente.
7. Améliorer son rôle de conseiller principal compétent en matière de renforcement des capacités, d'impact des politiques et de transformation.
8. Insérer les idées qui impulsent la transformation même dans les processus de politiques hautement techniques.
9. Continuer d'assumer son rôle avec toute son énergie.
10. Améliorer son environnement interne pour en faire un cadre où le personnel et les partenaires sont passionnés et motivés à donner le meilleur d'eux-mêmes.

En somme, l'ACBF aspire à renforcer sa reconnaissance par les parties prenantes et les observateurs comme conseiller principal efficace, sûr et compétent et comme facilitateur pour appuyer le renforcement des capacités en Afrique.





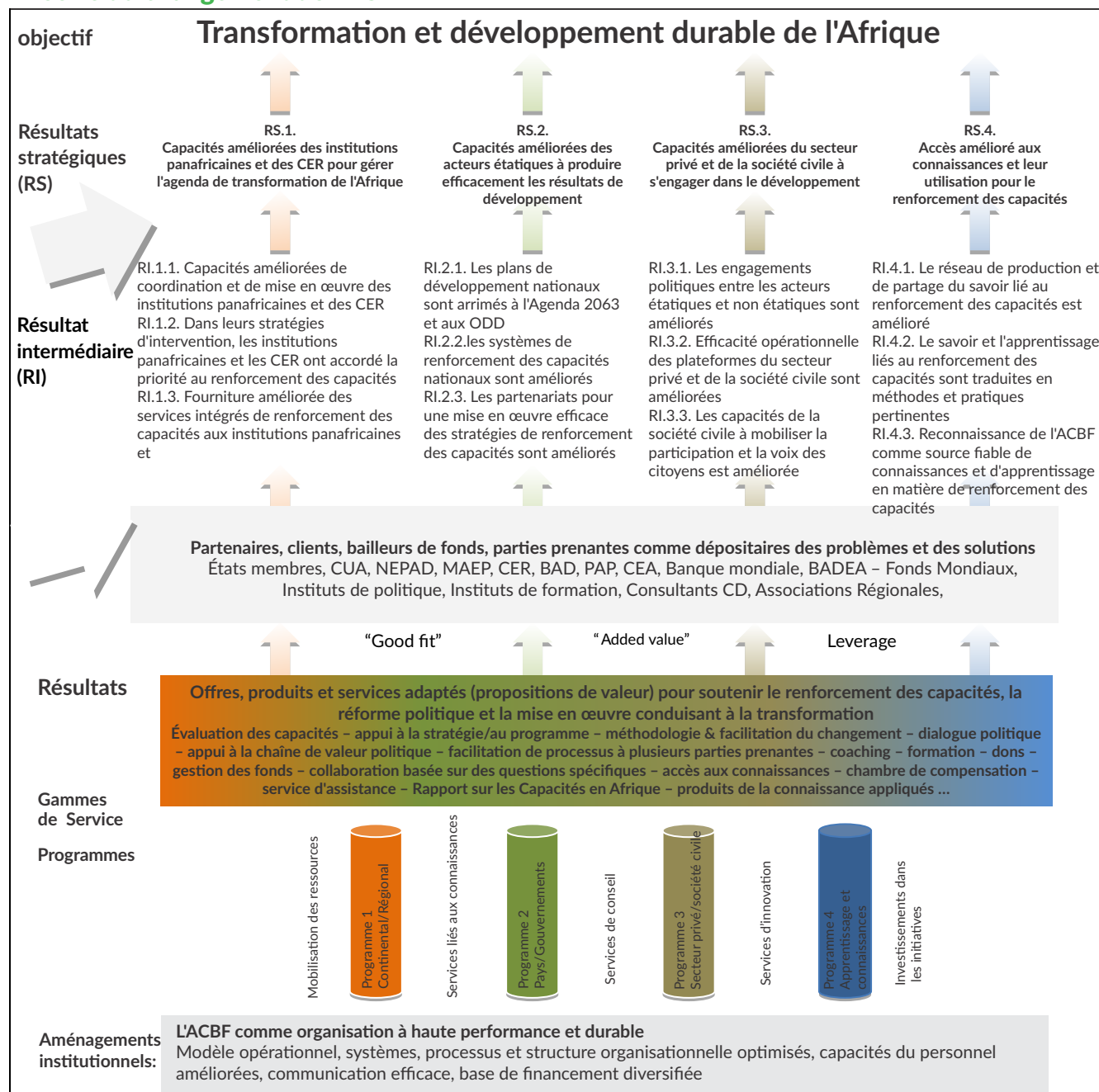
Théorie du changement pour soutenir de façon efficace la transformation de l'Afrique

La « théorie du changement » de l'ACBF est ancrée dans un ensemble cohérent d'idées qui décrivent comment le changement doit être, comment un processus de changement se produit, ce qui permet qu'il se produise, ce qui doit arriver pour que l'objectif escompté soit atteint, qui doit être impliqué, les entités dont les intérêts sont en jeu, et ce que doivent être les résultats d'un processus de changement.

Dans ce contexte, la théorie du changement de l'ACBF vise un client qui a la capacité d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes de développement qui produisent des changements positifs dans la vie du peuple, à la suite d'une prise en main efficace de son destin et d'une appropriation des services de renforcement des capacités (conseils techniques, connaissances, investissements) fournis par l'ACBF, en partenariat avec d'autres parties prenantes. La théorie part des leçons qu'on apprend lorsqu'on va au-delà du développement des produits de capacités pour se concentrer sur l'ensemble de la chaîne des valeurs des services, des produits de la connaissance et des politiques, avec une plus grande attention accordée à la mise en œuvre nationale, régionale et continentale.

Conformément à sa vision d'une « Afrique capable de réaliser son propre développement », l'ACBF a identifié quatre piliers stratégiques qui se soutiennent mutuellement pour promouvoir la transformation de l'Afrique. Pour chaque pilier, la théorie du changement identifie un résultat stratégique, chacun étant étayé par trois résultats intermédiaires qui lui sont associés. Bien que ces résultats intermédiaires n'offrent pas une image complète et détaillée des besoins, ils sont essentiels pour la réalisation d'aspirations plus grandes, et peuvent donner une orientation de base pour les contributions stratégiques de l'ACBF. Étant donné la consultation à grande échelle qui a conduit à leur identification, on estime que les piliers représentent des objectifs qui sont fondamentalement partagés, qu'on s'est approprié et, en dernier ressort, qui sont conduits par les clients. Ainsi, l'atteinte des résultats sera essentiellement basée sur des efforts de réformes endogènes soutenus par l'ACBF et de multiples partenaires au développement sur le continent.

Figure 1.
Théorie du changement de l'ACBF





Les quatre piliers font intervenir un grand éventail de parties prenantes, partenaires, clients, et donateurs. Le pilier 1 vise l'architecture panafricaine, en particulier la CUA, le MAEP, le Parlement panafricain (PAP), et les CER – ainsi que des synergies avec d'autres acteurs panafricains, y compris la BAD, la CEA et le NEPAD. Le pilier 2 cible les besoins spécifiques des États membres et les capacités essentielles dont les gouvernements ont besoin pour gérer les réformes de politique, mettre en œuvre les politiques, et atteindre des résultats. Le pilier 3 vise les acteurs non-étatiques, y compris la société civile (surtout les organisations basées sur les femmes et celles dirigées par les jeunes) et le secteur privé et leur engagement et partenariat avec les acteurs étatiques. Tous prêtent leurs voix et apportent leurs contributions pour une réalisation efficace des priorités de développement et l'atteinte des résultats. Le pilier 4 soutient toutes les précédentes en élargissant et en renforçant l'accès aux connaissances y relatives.

Pour satisfaire ces divers besoins, les interventions de l'ACBF seront adaptées et guidées par le sens de l'opportunité (approche axée sur la demande). Les interventions seront conçues de manière à convenir à la situation visée, à être pertinentes et à mettre à contribution d'autres ressources. L'ACBF ne peut pas et n'essaiera pas d'être experte dans tous les aspects techniques et tous les secteurs où se trouvent les besoins des pays africains. Elle apportera plutôt un appui compétent sous forme de conseils en renforcement des capacités, en réformes des politiques et en gestion du changement. Parmi les propositions de valeur, on notera le déblocage des goulots d'étranglement qui entravent la mise en œuvre; l'appui à la stratégie et à la programmation, la méthodologie du changement et la facilitation, le dialogue sur les politiques, le soutien à la chaîne de valeur des politiques, la facilitation des processus impliquant plusieurs parties prenantes, le coaching, la formation, la gestion des dons, la collaboration basée sur des questions spécifiques, la codification et l'accès aux connaissances, les fonctions du bureau central d'informations, le bureau d'aide, les produits de la connaissance appliquée, y compris le *Rapport sur les Capacités en Afrique*, et les évaluations des besoins en capacités régionales et nationales ainsi que les stratégies de renforcement des capacités.

La théorie du changement est enracinée dans les réformes profondes de l'ACBF, qui ont amélioré ses capacités à fonctionner suivant son modèle de travail à travers la profonde revue des partenariats, l'optimisation des systèmes, les processus et la structure organisationnelle, le renforcement des capacités du personnel, une communication efficace et une base de financement diversifiée. Cette Stratégie reflète la vision partagée selon laquelle l'ACBF continuera de se reformer à travers un processus de changement crédible.

Piliers stratégiques

Le but de la Stratégie 2017-2021 de l'ACBF est de contribuer à la transformation et au développement durable de l'Afrique en surmontant les défis liés aux capacités auxquels font face les acteurs du développement national, régional et continental. L'ACBF affrontera les défis de renforcement des capacités en Afrique en utilisant une approche catalytique centrée sur quatre piliers stratégiques :

Pilier 1: Faciliter la réalisation efficace des priorités de développement du Continent.

Pilier 2: Appuyer les pays afin qu'ils réalisent des résultats de développement Tangibles.

Pilier 3 : Améliorer les contributions du secteur privé et de la société civile au développement durable .

Pilier 4 : Mettre à contribution les connaissances et l'apprentissage pour accroître l'efficacité du développement.

La contribution de l'ACBF va consister, entre autres, à coordonner la mise en œuvre des quatre programmes correspondant aux quatre piliers et aux domaines de résultats qui y sont associés. Chaque programme reposera sur une

combinaison de gammes de service, notamment : les services de mobilisation des ressources pour le renforcement des capacités, les services consultatifs en matière de renforcement des capacités, les services de la connaissance, l'appui à l'innovation en matière de renforcement des capacités, et l'investissement dans des initiatives de renforcement des capacités. Cette méthode de travail permettra à l'ACBF de se concentrer et rationaliser son appui et de répondre à la demande de manière très flexible.

4. APPROCHES POUR LES PROGRAMMES STRATÉGIQUES

Les piliers stratégiques seront mis en œuvre grâce à une approche programmatique et étayés par cinq gammes de service. Chaque programme utilisera un mélange de gammes de service ou de méthodes de réalisation adaptée. Comme geste fort en faveur de l'égalité des sexes et de la justice vis-à-vis des femmes, l'ACBF continuera d'introduire les questions de genre dans tous ses piliers et programmes à travers des interventions adaptées. Un plus grand accent sera mis sur les aptitudes et les opportunités d'autonomiser les femmes et les filles afin d'accélérer leur productivité et leur participation.

Pilier stratégique 1 – Faciliter la réalisation efficace des priorités de développement du continent

Centre d'intérêt

Ce pilier cible directement l'Union africaine, les CER et d'autres institutions panafricaines. Le but est de les soutenir dans le développement et le renforcement de la transformation globale du continent et de s'assurer que les aspirations sont atteintes.

Ce pilier contribuera à un plus grand engagement des CER et des institutions panafricaines dans la mise en œuvre de l'agenda de développement du continent.

Malgré les récents succès en Afrique, des défis économiques, politiques, environnementaux et sécuritaires menacent encore de faire dérailler le progrès. Les ODD et l'Agenda 2063 soulignent la nécessité d'une croissance inclusive, d'un développement durable, et de l'utilisation des ressources de l'Afrique au profit de tous les Africains. Les entités sous régionales et régionales ont un rôle important de facilitation en ceci qu'elles s'assurent de la mise en œuvre des agendas mondiaux et continentaux. Il s'agit particulièrement de la définition des stratégies et des politiques, de la coordination de l'agenda socioéconomique et d'intégration, de la recherche d'un consensus et de la mise en place d'un plaidoyer, du partage des expériences et des informations et, de manière générale, de la définition du cadre et de la mise en place des conditions favorisant la paix, la sécurité, la stabilité politique et la croissance.

Un travail de fond doit être accompli par l'Union africaine pour établir des ponts en vue de connecter les aspirations nationales, régionales et continentales et pour être plus efficace dans son engagement avec le reste du monde. Mais l'atteinte des objectifs fixés dans l'Agenda 2063 à la fois aux niveaux continental et régional requiert que l'on surmonte des défis de capacités sérieux auxquels font face les organes de l'UA et les CER.

L'étude de l'ACBF sur les impératifs de capacités pour la mise en œuvre de l'Agenda 2063 a révélé une architecture institutionnelle complexe et lourde au sein de l'Union africaine – y compris un manque de clarté sur les mandats et des duplications de rôles, de fonctions et d'activités entre les

institutions (Encadré 3). L'étude a aussi révélé des capacités humaines limitées, une dépendance exagérée vis-à-vis des donateurs étrangers et, parfois, une malheureuse dynamique mue davantage par l'esprit de compétition que par les synergies. Les capacités des CER en vue de la coopération et l'intégration régionales restent inadéquates, et ne sont pas optimales là où elles existent. D'où la nécessité d'un renforcement continu des capacités, notamment en matière de coordination, d'harmonisation, et de renforcement des aptitudes et compétences. C'est ici que la Fondation entre en jeu : pour appuyer les capacités de ces organisations panafricaines à coordonner, harmoniser et suivre les aspirations de développement du continent de manière efficace.

Encadré 3 :

Engagement de haut niveau de l'UA pour le renforcement des capacités

En janvier 2016, pendant leur journée de réflexion, les Ministres de l'UA ont pris note du rapport détaillé soumis par l'ACBF sur les capacités requises pour la mise en œuvre de l'Agenda 2063. Après avoir délibéré là-dessus, ils ont pris note des « appels lancés aux États membres pour qu'ils développent urgemment une initiative continentale sur les Aptitudes techniques essentielles, et accordent la priorité aux investissements dans le renforcement des aptitudes surtout dans les domaines des STEM. Ces STEM sont essentiels pour la mise en œuvre de l'Agenda 2063, y compris les aptitudes professionnelles et les techniciens, et l'élaboration et la gestion de projets de grande envergure ».

Dans la même logique, l'Assemblée des chefs d'État de l'UA « invite instamment les États membres, les CER, la Commission, l'Agence de planification et de coordination du NEPAD, en partenariat avec la CEA, la BAD, et l'ACBF, à valider et intégrer les recommandations de l'Étude sur l'Évaluation des Capacités dans les programmes d'enseignement (systèmes éducatifs) à divers niveaux, afin que la formation dispensée dans le système éducatif puisse répondre aux besoins nationaux, régionaux et continentaux ». Assembly/ AU/ Draft/ Dec. 1 (xxvi) Rev. 1 page 1



Le principal objectif de ce pilier est de renforcer les capacités institutionnelles, de transformation, immatérielles et techniques des institutions panafricaines et des CER pour surmonter les obstacles clés qui empêchent la mise en œuvre et le suivi efficaces des priorités de développement. En jouant un rôle de catalyseur dans son appui à ces organisations panafricaines, l'ACBF met à contribution tous les partenariats nécessaires pour répondre aux défis de renforcement des capacités des institutions continentales et régionales, y compris la CUA, ses organes, et des agences spécialisées telles que l'Agence du NEPAD, le MAEP et le PAP.

Grâce à des interventions adaptées, l'ACBF renforcera son partenariat stratégique avec la CUA à travers l'appui à la restructuration de la Commission et au suivi et à l'évaluation pour résoudre les problèmes de capacités liés au Plan décennal de l'Agenda 2063, et à l'atteinte des 17 objectifs de l'Agenda 2030 pour un développement durable. La Fondation utilisera le Mémoire d'entente existant avec le NEPAD, dans tout son potentiel en renforçant des capacités dans des secteurs sélectionnés tels que l'intégration régionale, la gestion des ressources naturelles, et la science, la technologie et l'innovation. Elle consolidera son partenariat avec le MAEP et le portera à un niveau stratégique à travers l'élaboration et la mise en œuvre de programmes communs pour promouvoir la bonne gouvernance et surmonter les défis de leadership qui pourraient empêcher la mise en œuvre

des agendas continentaux et mondiaux pour l'Afrique.

Les capacités de ces institutions, en tant que dépositaires de l'agenda de développement du continent, doivent aussi être renforcées pour leur permettre de remplir leur mandat et d'assurer le leadership dans la mise en œuvre de l'agenda de développement transformatif. À travers les mémorandums d'entente qui existent, l'ACBF continuera son partenariat avec d'autres organismes continentaux tels que la CEA, la BAD, et la Banque Mondiale, et établira des relations avec d'autres partenaires mondiaux comme Afreximbank, la Banque Islamique de Développement, le Fonds International pour le Développement de l'Agriculture, l'Union européenne, et la Banque arabe de Développement. La Fondation continuera de jouer un rôle clé dans les CER, l'UA/NEPAD, la BAD, et la Plateforme de coordination de la CEA pour soutenir les CER dans l'appropriation et la coordination d'initiatives clés de renforcement des capacités.

Résultats attendus

Le principal résultat attendu de la mise en œuvre de ce pilier est l'amélioration des capacités des institutions panafricaines et des CER à gérer et évaluer l'agenda de transformation de l'Afrique. Les résultats intermédiaires pour atteindre cet objectif sont les suivants :

- *Les capacités des institutions*

panafricaines et des CER à coordonner et à mettre en œuvre sont améliorées. Surmonter les défis de capacités de coordination et d'engagement est essentiel pour permettre aux organismes continentaux et régionaux de diriger efficacement la réalisation de l'agenda de développement de l'Afrique.

- *Les institutions panafricaines et les CER ont accordé la priorité au renforcement des capacités dans leurs stratégies d'intervention.* La majorité des institutions continentales et régionales ont des stratégies de renforcement des capacités explicites mais seules quelques-unes allouent des ressources suffisantes pour leur mise en œuvre et n'adoptent pas toujours une approche globale. L'intention est de soutenir ces institutions pour qu'elles réfléchissent bien à la fonction de renforcement des capacités, l'intègrent et lui allouent des ressources adéquates car elle est une priorité clé dans leurs interventions.
- *La prestation des services de renforcement des capacités intégrés aux institutions panafricaines et aux CER est améliorée.* Les efforts pour doter les institutions continentales et régionales en capacités devant les aider à diriger l'agenda de transformation de l'Afrique requièrent une bonne compréhension des besoins et priorités de ces organismes en matière de capacités. L'ACBF travaillera en étroite collaboration avec ses partenaires pour suivre de façon continue les défis de capacités



et y trouver des solutions appropriées. Elle améliorera systématiquement ses services de renforcement des capacités offerts aux clients continentaux et régionaux.

Interventions clés et proposition de valeur

Ce pilier sera réalisé par le biais d'un programme de transformation durable et d'intégration régionale (STRIP) avec des interventions clés et une proposition de valeur. Dans ce programme, l'ACBF reconnaît que les défis de l'Afrique nécessitent des approches différentes pour le renforcement des capacités. Par

exemple, comme le continent est doté de nombreuses ressources naturelles, l'ACBF a l'intention de travailler sur le renforcement des compétences et des connaissances nécessaires pour gérer ces ressources. De nombreux défis ont trait, non pas au financement en tant que tel, mais à l'articulation adéquate des interventions et à la place que l'on devrait accorder aux dimensions des capacités. Du fait qu'elle travaille directement avec les organisations panafricaines, à la fois continentales et régionales, la Fondation sera un partenaire de plus en plus actif et un facilitateur pour l'intégration régionale en Afrique. Agissant comme intermédiaire et fournissant une assistance technique consultative, l'ACBF proposera des interventions et fournira des services qui répondent aux besoins spécifiques et aux priorités de l'Union africaine, ses organes et les CER affiliés. Les principales interventions suivantes seront mises en œuvre dans ce pilier :

Renforcement des capacités de gouvernance et de leadership. En réponse aux résultats des études relatives aux impératifs de capacités pour l'Agenda 2063, à la restructuration de la Commission de l'Union africaine et aux résultats d'une enquête sur les capacités des CER, l'ACBF aidera les institutions régionales et la CUA en renforçant les capacités à la fois « matérielles » et « immatérielles » aux niveaux de la gouvernance et du leadership. Le nouvel appui sera orienté vers la cohérence, le

changement de l'état d'esprit et le panafricanisme. Il touchera également le développement du leadership à travers le renforcement des compétences pour un leadership efficace. Ceci sera fait en établissant des partenariats avec des institutions de formation régionales sur le continent. L'ACBF a l'intention de travailler davantage avec l'Académie du leadership de l'Union africaine et le MAEP afin de coordonner et de renforcer les capacités pour une mise en œuvre efficace de l'Agenda 2063, en particulier la mise en œuvre de son premier Plan décennal.

Renforcement de l'engagement de l'Afrique avec les partenaires internationaux. En raison des demandes croissantes des partenaires potentiels désireux d'établir de nouvelles modalités de coopération avec l'Afrique à travers l'Union africaine, l'ACBF soutiendra l'engagement et la coordination de la CUA avec les partenaires internationaux et mondiaux. Elle développera des études stratégiques et des documents de position tels que la position commune de l'Afrique sur les relations avec les États-Unis, l'UE, les BRICs et la Chine. Elle utilisera également son nouveau modèle de travail pour la collaboration et le partenariat afin de mettre en place de nouvelles alliances avec des Africains de la diaspora et pour un meilleur engagement concernant la mobilité et la rétention des compétences. Le quatrième Forum pour le renforcement des capacités (CDF) et les forums de

haut niveau sur les questions continentales et régionales seront organisés pour responsabiliser les parties prenantes sur les questions de capacités actuelles ou émergentes sur le continent. L'ACBF organisera également des dialogues de consultation pour pouvoir recueillir, auprès des organisations panafricaines et des think tanks, des idées sur la mise en œuvre efficace du Programme de transformation de l'Agenda 2063.

Mise à niveau et intensification du renforcement des capacités des CER. En partenariat avec le NEPAD et à l'aide des résultats de l'évaluation des besoins en capacités des communautés économiques régionales (CER) et du plan de mise en œuvre du renforcement des capacités 2015-2025, l'ACBF travaillera avec les CER pour mettre à niveau et renforcer davantage les capacités qui vont permettre de mobiliser des ressources, d'augmenter le commerce intra africain et d'accélérer l'intégration régionale.

Cartographie, suivi et évaluation des parties prenantes. L'ACBF va établir une cartographie des parties prenantes appropriées pour la mise en œuvre efficace des visions mondiales et continentales. Elle contribuera également au suivi des progrès et aux évaluations à mi-parcours du premier plan décennal de mise en œuvre de l'Agenda 2063.

Refonte des programmes de formation pour répondre aux besoins du secteur privé. L'ACBF fournira une plateforme de coordination et de suivi pour les partenariats entre les universités au niveau régional. Elle va attirer l'attention sur la réforme des programmes d'enseignement et servira d'intermédiaire pour le dialogue entre le secteur privé et le milieu universitaire. L'objectif de ce dialogue sera de revoir en profondeur les programmes de formation en vue de l'acquisition des compétences techniques essentielles nécessaires. Elle va également renforcer l'enseignement des STEM. Le dialogue tripartite entre les universités, le secteur privé et les gouvernements se fera en partenariat avec la Commission de l'Union africaine et d'autres organisations panafricaines telles que la CEA et la BAD.

Faire progresser l'égalité des sexes. Dans les efforts pour faire avancer la question de l'égalité des sexes, une attention particulière sera accordée au renforcement des capacités pour l'autonomisation des femmes en agriculture (EWA). Ces efforts seront arrimés à ceux déployés pour le Programme détaillé du développement de l'agriculture en Afrique (PDDAA). Tout cela se fera en partenariat avec le NEPAD, les organisations « Gender is My Agenda », « Femmes Africa Solidarité » et d'autres organisations de développement telles que la Fondation Mo

Ibrahim, OCP, Maroc, la FAO et l'ONU Femmes. Le programme EWA va se déployer dans des pays sélectionnés dans chaque sous-région avant d'être étendu à tous les pays.

Renforcement de l'efficacité et de la prestation des partenaires. L'ACBF collaborera avec des institutions financières régionales comme la BAD, Afreximbank et la Banque islamique de développement, ainsi que d'autres fondations privées pour offrir des services techniques consultatifs à leurs clients dans l'élaboration des projets bancables. Ceci pourrait permettre de financer des programmes d'infrastructures et de développement durable. Elle va également renforcer les capacités critiques de ses clients en matière de gouvernance nationale, afin qu'ils puissent faire face aux nouveaux problèmes liés aux changements climatiques, au chômage des jeunes, à la sécurité alimentaire, à la migration et au commerce intra-africain. Des services consultatifs seront également proposés pour répondre aux blocages qui entravent la prestation efficace des programmes et projets et inhibent la capacité de leur appropriation. Pendant la mise en œuvre de la Stratégie, l'ACBF travaillera également à établir des partenariats stratégiques et des collaborations avec d'autres institutions de développement telles que la BAD, le PNUD et la Banque mondiale.

Pilier stratégique 2- Soutenir les pays afin qu'ils atteignent des résultats de développement tangibles

Centre d'intérêt

Ce pilier met l'accent sur la capacité des acteurs étatiques à conduire la mise en œuvre des programmes de développement. Les pays ont fait des progrès dans l'élaboration de leurs plans de développement national à moyen et à long terme. Mais ces plans ne sont souvent pas mis en œuvre de façon efficace et ne cadrent pas avec les programmes régionaux et continentaux. De nombreux pays font toujours face à de sérieux problèmes de capacités dans la prestation de leur propre programme de développement pour les raisons suivantes : Mauvaises dispositions institutionnelles, incapacité à mobiliser d'importantes ressources intérieures, mauvaise gouvernance et mauvais leadership politique, compétences techniques et sectorielles limitées, insuffisance des infrastructures, et mauvais systèmes de reddition de comptes dans le secteur public. Pour réaliser les objectifs fixés dans l'Agenda 2063 et les ODD, il faudra faire face, de façon appropriée, à ces problèmes de capacités et cadrer les plans nationaux avec les programmes de développement continental et mondial. Dans ce pilier, l'accent sera mis sur le renforcement des capacités techniques et opérationnelles (capacités matérielles). Cet objectif sera

combiné avec le renforcement du leadership de transformation et les engagements vis-à-vis de l'innovation technologique qui constituent les principaux leviers du changement par la transformation.

En Afrique, l'ACBF est reconnue pour son soutien efficace à la formulation des politiques, avec l'appui du réseau des think tanks et des instituts d'analyse des politiques économiques, qu'elle a contribué à établir et à entretenir au fil des ans. L'ACBF utilisera ce réseau solide pour apporter un appui décisif aux réformes gouvernementales et à la mise en œuvre des processus gouvernementaux. Pendant la mise en œuvre de cette Stratégie, l'ACBF va créer des partenariats opérationnels qui ne seront pas non fondés sur les relations donateurs-bénéficiaires de dons afin de mettre en place une alliance solide pour la gestion du développement. Pour les nombreux think tanks créés ou appuyés par l'ACBF, il sera essentiel d'aller au-delà de la réalisation des résultats de recherche sur les politiques économiques. Ces think tanks devraient adopter une attitude plus proactive sur la mise en œuvre de la politique et rechercher les possibilités d'élargir la collaboration autour de programmes d'intérêt commun le long de la chaîne de valeur de la politique économique.

L'alliance pour le développement avec les think tanks est très utile dans toute approche pour renforcer les capacités dans les pays touchés par les conflits et

la crise et dans ceux qui ont de faibles capacités. L'ACBF va s'occuper en priorité de ces pays parce qu'ils ont grand besoin d'appui. L'approche de l'ACBF en renforcement des capacités au niveau des pays sera axée sur la réhabilitation des programmes de développement et l'accélération de leur mise en œuvre, qu'ils soient financés par des ressources nationales ou par des partenaires. Cette approche sera axée sur des enjeux précis et fondée sur la consultation continue. Elle utilisera les combinaisons de gammes de service les plus appropriés pour chaque cas.

Résultats attendus

Grâce à ce pilier, l'ACBF s'attend à ce que les capacités des acteurs étatiques soient renforcées de manière efficace afin qu'ils puissent réaliser les résultats de développement dans les pays sélectionnés. Ce résultat stratégique passera par trois résultats intermédiaires notamment :

Des plans nationaux de développement qui cadrent avec l'Agenda 2063 et les ODD. Ce résultat met l'accent sur la préparation des pays à mettre en œuvre les cadres de développement continentaux et leurs contributions aux objectifs visés. Un appui sera apporté aux pays pour veiller à ce que les éléments du programme de transformation de l'Afrique pertinents dans leur contexte soient pris en compte dans leurs plans nationaux de développement.

Les systèmes nationaux de renforcement des capacités sont intensifiés. Les défis nationaux de capacités sont divers, et les aborder nécessite des solutions spécifiques à chaque pays. L'ACBF a l'intention d'aider les pays à faire face à leurs défis en renforcement des capacités de manière plus stratégique et plus coordonnée. Pour réaliser cet objectif, il faudra améliorer l'évaluation et l'ordre de priorité des défis de capacités afin de veiller à ce que la recherche des solutions cible les défis qui paralysent le plus les acteurs dans leurs efforts en vue de la croissance et du développement économiques. À la suite de ceci, un appui sera fourni pour élaborer des stratégies de renforcement des capacités. La coordination de la mise en œuvre de ces stratégies sera essentielle pour assurer l'harmonisation et mettre à contribution les synergies et les partenariats en vue d'un accroissement des résultats, en qualité et en quantité.

Partenariats pour la mise en œuvre efficace des stratégies améliorées de renforcement des capacités. L'ACBF développera une nouvelle génération de partenariats au cours de la mise en œuvre de cette Stratégie, avec l'objectif clair d'aller au-delà des relations traditionnelles entre donateurs et bénéficiaires de don. Pour atteindre cet objectif, il faudra aider les pays à développer des partenariats novateurs et axés sur des enjeux, partenariats qui doivent mobiliser et canaliser d'importantes ressources intérieures et extérieures pour la mise en œuvre de leurs stratégies de renforcement des capacités.

Encadré 4 :

Vers une collaboration basée sur des enjeux spécifiques : Exploration d'une approche hybride

À l'issue d'une l'évaluation de 2013, les think tanks appuyés par l'ACBF ont plaidé pour une approche hybride en déclarant entre autres : « Bien que le don soit le plus préféré par de nombreux bénéficiaires, l'évaluation a révélé qu'il crée souvent la dépendance, nécessite une importante assistance technique à son bénéficiaire, et met l'accent sur le renforcement des capacités matérielles et organisationnelles qui ne garantissent pas nécessairement l'atteinte des objectifs visés par le programme ».

L'ACBF va explorer une approche hybride de la manière suivante :

- Créer une approche de portefeuille plutôt qu'une l'approche institutionnelle pour maximiser l'impact des politiques économiques.
- Faciliter les partenariats transversaux au portefeuille pour rechercher de l'expertise et la mettre à contribution afin de fournir des connaissances et des recommandations sur les questions stratégiques de politiques économiques, en particulier les besoins émergents comme la gestion des ressources naturelles.
- Inciter les institutions à atteindre les objectifs programmatiques qui peuvent être exploités pour générer des fonds supplémentaires, ce qui réduit la dépendance vis-à-vis du financement et élargit la base des donateurs.
- Tracer une ligne de démarcation claire entre la recherche fondamentale et le renforcement des capacités et le soutien matériel.
- Accroître les possibilités pour les institutions d'élaborer leurs programmes de recherche, mais aussi de s'engager dans des initiatives qui sont essentielles pour pouvoir influencer la politique économique et susciter l'appropriation.

Source : Évaluation de l'appui de l'ACBF aux think tanks (2013)

Interventions clés et proposition de valeur

Ce pilier sera mis en œuvre par le biais d'un Programme d'appui à la réalisation des capacités dans le pays (PSCPP).

Des études et des stratégies de développement soulignent que les pays africains continuent de faire face à des défis importants dans la réalisation de leurs objectifs de développement, y compris dans l'agriculture, la sécurité alimentaire, le changement climatique, la gestion des ressources naturelles, le développement des infrastructures, et plus encore. Ne pouvant pas être experte dans tous les secteurs, l'ACBF a développé des compétences pour répondre aux dimensions du renforcement des capacités de gestion des politiques économiques, de changement par la transformation afin de promouvoir ces domaines et bien d'autres programmes de réforme.

La chaîne de valeur des politiques économiques représentée dans la figure 3 corrobore les résultats de la récente évaluation de l'appui de l'ACBF aux instituts d'analyse des politiques économiques et aux think tanks. Elle a été davantage développée pour cette Stratégie afin d'illustrer le type de service qui peut être nécessaire après l'identification d'une question de politique économique et l'étude de l'impact éventuel de cette politique-là. Ces services sont les suivants :

- Appui institutionnel et renforcement des capacités humaines au

profit des centres des politiques économiques, des think tanks, et des institutions de formation (principaux centres d'intérêt de l'ACBF).

- Identification des besoins et des opportunités et recherche de solutions adaptées, en ayant à l'esprit les dimensions « quoi » et « comment ».
- Sensibilisation autour de la valeur du changement de politique économique qui implique un dialogue sur les politiques, l'engagement de plusieurs parties prenantes, les négociations, les médias et le plaidoyer.
- Adoption d'un changement de politique par les décideurs : ceci implique l'élargissement de ladite politique et de sa stratégie, et la recherche du consensus ou d'un compromis viable par le biais du processus politique ; et
- La mise en œuvre de la politique économique, qui commence avec l'allocation des ressources nécessaires à travers des processus budgétaires pertinents et une multitude de défis de mise en œuvre pour conduire à un changement réel.

Des preuves issues de l'évaluation et des consultations montrent que l'accent mis sur le renforcement des instituts d'analyse des politiques économiques n'induit pas automatiquement l'impact recherché sur la politique économique, ni un changement réel. Il est nécessaire de passer par beaucoup d'autres étapes de la chaîne de valeur de la politique économique pour atteindre des résultats probants.

Adaptation des programmes continentaux de transformation. En partenariat avec la CUA et les gouvernements, l'ACBF aidera les pays à veiller à ce que les éléments du programme de transformation de l'Afrique en rapport avec leur contexte soient pris en compte dans leurs plans nationaux de développement.

Renforcement des capacités des pays, évaluation des besoins et des plans de renforcement des capacités. L'ACBF continuera d'offrir des services techniques dans la conduite des capacités d'évaluation des besoins et des plans de renforcement des capacités afin d'aider les pays à identifier leurs problèmes de capacités et de proposer des solutions spécifiques à chaque pays d'une manière coordonnée.

Appui à la formulation et à la mise en œuvre de la politique nationale. L'ACBF se positionne pour devenir un excellent partenaire dans la promotion de la mise en œuvre des politiques économiques et de la transformation, et prendra un engagement stratégique le long de toute la chaîne de valeur de ces politiques. Elle le fera avec ses États membres et avec les instituts d'analyse des politiques économiques émergents qui existent et les think tanks.

Ces services peuvent être rendus directement par l'ACBF, qui travaillera également en étroite collaboration avec des instituts d'analyse des politiques économiques pour renforcer les capacités afin d'accompagner les étapes

de la chaîne de valeur de la politique. La figure montre comment différentes gammes de service sont envisagées pour soutenir les parties prenantes tout au long des étapes du processus de la politique économique. Les types d'interventions comprennent :

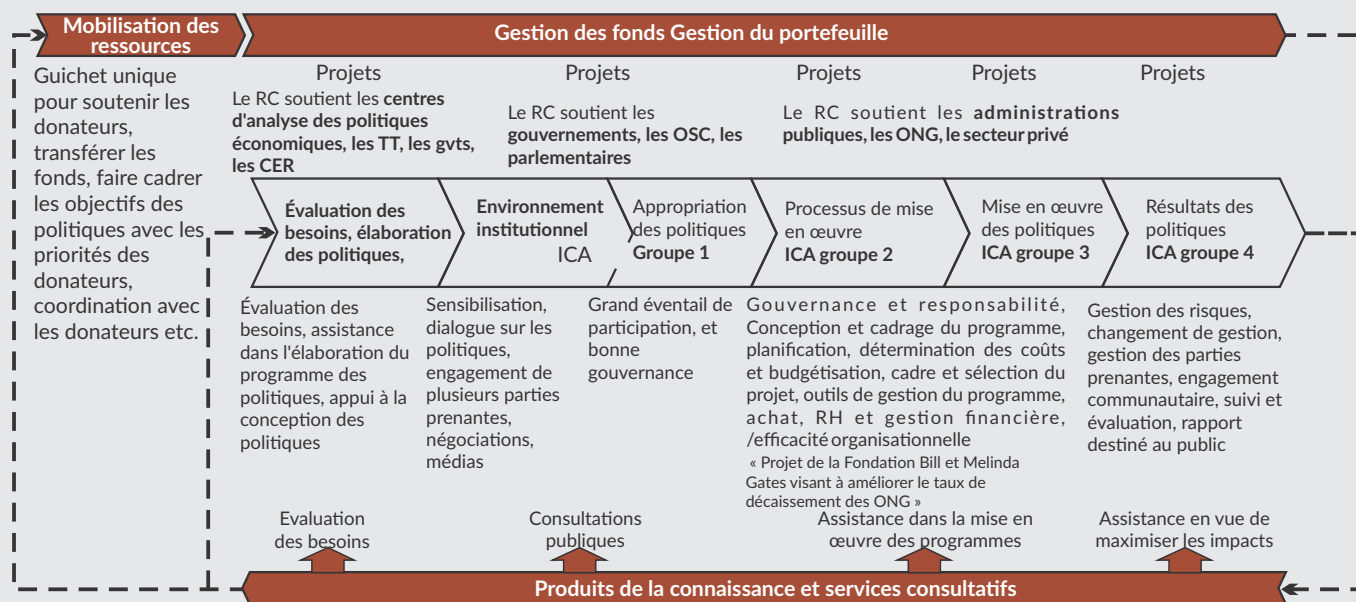
- Conduire une évaluation des besoins du pays et élaborer la politique économique.
- Faire le plaidoyer et amener les parties prenantes à

s'engager dans le dialogue et la négociation sur la politique économique.

- Aider à la mise en œuvre et au suivi des politiques économiques.
- Soutenir les évaluations de l'impact des politiques économiques et la documentation des leçons apprises.

Figure 2 :
Prestation à travers un réseau de partenaires CD

Réaliser les résultats à travers un réseau de partenaires en RC (Bénéficiaires de dons, organisations intermédiaires)



Légende

- Chaîne de valeur de la politique/Domaine des capacités
- Principales fonctions/services dans l'organisation

Connaissances basées sur les faits, Produits et services utiles aux TT, gvts, donateurs et administrations publiques, en soutien à leurs rôles et responsabilités respectives assumés à travers le réseau des partenaires du RC (experts)

Renforcer le partenariat avec de nouveaux programmes de formation existants : L'ACBF renforcera également ses partenariats avec les institutions d'enseignement supérieur dans lesquelles se déroulent certains de ses programmes de formation régionaux phares, tels que les Programmes de gestion des politiques économiques, les Programmes de formation en gestion du secteur public, l'Association des Universités africaines, et les Instituts africains de science et de technologie. Une attention particulière sera accordée à la promotion des programmes nationaux de formation en STEM, en enseignement technique et professionnel, et en renforcement des capacités des femmes.

De tels partenariats seront particulièrement utiles dans les pays touchés par un conflit ou une crise ou ayant de faibles capacités.

Pilier stratégique 3 -- Renforcer le secteur privé et la société civile afin qu'ils contribuent au développement durable

Centre d'intérêt

Ce pilier vise les capacités des acteurs non-étatiques et les institutions, en particulier la société civile et le secteur privé, afin d'améliorer leur engagement dans la réalisation des priorités de développement sur le continent. Le ralentissement économique mondial en cours démontre la fragilité de la réussite qu'ont connue les pays africains pendant

cette décennie. Il montre également l'urgente nécessité d'accélérer la mise en œuvre de l'Agenda 2063, de faire des progrès dans la réalisation des ODD. Cela nécessite l'entière participation de tous les secteurs de la société, y compris la société civile et le secteur privé.

L'Agenda 2063 et les ODD avaient été conçus en tenant compte du partenariat avec la société civile et le secteur privé. Ainsi, les engagements pris par les gouvernements, le secteur privé et d'autres institutions de la société civile sont essentielles à la réalisation des aspirations du programme continental et des ODD. Mais la participation de la société civile et du secteur privé dans les programmes continentaux et les domaines prioritaires demeure une préoccupation à tous les niveaux.

Secteur privé

Le secteur privé en Afrique reste le principal moteur de la croissance, de l'emploi et de la richesse. Il est une source clé de l'innovation et des finances et un partenaire clé dans le renforcement des capacités et le capital humain. Il est également une source d'expertise et d'ingéniosité précieuses qui peut aider à trouver de nouvelles solutions aux problèmes de développement de l'Afrique. Mais pour qu'il puisse continuer à jouer son rôle en tant que levier de la croissance, il a besoin d'être soutenu par un environnement institutionnel favorable, une infrastructure adéquate, des institutions du secteur public efficaces, et la sécurité des investissements.



L'efficacité du secteur privé à contribuer au développement durable est entravée par un manque de prise de conscience et l'incompréhension de son rôle potentiel dans la promotion du programme de développement. Elle est également entravée par l'absence d'une approche collective et unifiée en raison d'intérêts et d'agendas divergents. La faible participation des femmes et des jeunes dans le secteur privé, la réticence des citoyens à participer à ce qui est perçu comme étant des questions de politique politicienne, et la faiblesse du secteur privé en raison d'un soutien insuffisant du secteur public constituent d'autres obstacles.

L'approche de l'ACBF pour un l'engagement efficace du secteur privé dans le développement durable sera centrée sur la promotion de la sensibilisation et la compréhension des programmes de développement continental et mondial et sur le soutien des conditions et les possibilités de partenariats et d'engagements autour des questions clés de développement. Parmi ces questions, citons la création

d'un environnement favorable pour des affaires, l'emploi des jeunes, l'autonomisation des femmes et l'encouragement de l'innovation.

Société civile

Au fil des années, les organisations de la société civile en Afrique sont apparues comme les principales parties prenantes dans les processus de développement. Elles contribuent aux efforts de développement national à travers leur plaidoyer, la prestation de services et le renforcement des capacités locales. Avec les médias, elles travaillent pour assurer la responsabilisation. Aux niveaux national et régional, les OSC peuvent constituer un pont avec le secteur privé dans la réalisation des objectifs continentaux et mondiaux.

Mais les OSC en Afrique font face à de nombreux défis, notamment la faiblesse des capacités internes et l'insuffisance des ressources. Les disparités en matière de capacités, soit pour aborder le programme de développement ou pour apprécier les questions ou encore pour participer à des processus et mécanismes de développement au niveau national ou régional, ont limité la capacité des OSC à parler d'une seule voix ou à rechercher un consensus autour des questions critiques de développement. Les OSC ont également une capacité limitée d'entreprendre l'analyse des politiques économiques et le plaidoyer autour des questions techniques qui caractérisent les programmes de développement. Elles peuvent donc bénéficier de partenariats

durables et des services inclus dans cette Stratégie.

Résultats attendus

L'objectif en cinq ans est de renforcer les capacités des acteurs non étatiques engagés dans la réalisation des priorités de développement du continent et des pays. Dans le cadre de ce pilier, la Fondation contribuera à la réalisation de trois objectifs intermédiaires.

Une plus grande sensibilisation et une meilleure compréhension du secteur privé et de la société civile vis-à-vis des programmes de développement aux niveaux continental et mondial. Le résultat recherché est que le secteur privé et la société civile doivent être prêts à contribuer à la mise en œuvre des cadres de développement du continent. Un appui sera apporté pour accroître leur sensibilisation et leur compréhension de l'Agenda 2063 et des ODD et pour leur permettre d'y participer pleinement et de contribuer à leur mise en œuvre.

Renforcement des capacités du secteur privé et de la société civile pour participer efficacement aux processus nationaux de développement régionaux et continentaux. Le secteur privé exige un environnement institutionnel adéquat pour se développer, créer des emplois, et innover afin de soutenir la croissance économique durable et le développement aux niveaux continental, régional et national. Ainsi, pour pouvoir contribuer efficacement au développement, le secteur privé doit

s'engager et entretenir un dialogue efficace avec le secteur public, l'UA et les CER.

La création d'un environnement propice au dialogue véritable et continu entre les acteurs non étatiques et l'État est nécessaire pour la conception d'une politique réceptive et la mise en œuvre efficace des programmes. Cela nécessite le renforcement des capacités des OSC à mobiliser et à encourager la voix des citoyens, ainsi que l'engagement efficace des décideurs.

Participation accrue des femmes et des jeunes dans le secteur privé. L'ACBF cherchera à développer une nouvelle génération de partenariats au cours de la mise en œuvre de cette Stratégie, avec l'objectif clair de soutenir la société civile et les organisations du secteur privé qui promeuvent les femmes et l'autonomisation des jeunes, ainsi que la participation effective et efficace des femmes et des jeunes dans les affaires. Cet objectif sera atteint grâce à l'appui qu'on apportera à ces organisations pour qu'elles développent des partenariats novateurs et axés sur des enjeux, partenariats qui aideront à mobiliser et à canaliser d'importantes ressources internes et externes pour mettre en œuvre leurs stratégies de renforcement des capacités.

Interventions clés et propositions de valeur

Ce pilier sera mis en œuvre par le biais du Programme de contributions du secteur

privé et de la société civile (PCSPSC), qui vise à faciliter la participation significative et substantielle du secteur privé et de la société civile à la croissance économique et au développement.

L'ACBF fournira des services techniques et consultatifs aux acteurs non étatiques pour améliorer leurs résultats. Elle offrira également des formations pour renforcer les capacités des acteurs non étatiques et assurer des engagements plus efficaces avec l'État et les acteurs régionaux et continentaux clés. Et elle travaillera en étroite collaboration avec tous les partenaires clés afin d'assurer leur pleine participation aux efforts de renforcement des capacités aux niveaux national et continental.

L'ACBF est consciente des nombreux défis auxquels le secteur privé et la société civile font face pour pouvoir contribuer de manière significative au développement de l'Afrique, et reconnaît qu'il lui est impossible de les relever tous. Mais la Fondation a développé une expertise concernant les dimensions ciblées d'appui au renforcement des capacités des organisations du secteur privé et de la société civile pour accroître leur efficacité.

L'ACBF se positionne pour devenir un excellent partenaire dans la recherche des solutions aux problèmes de capacités et de promotion du secteur privé ainsi que ceux liés aux engagements stratégiques des OSC sur toute la chaîne de valeur de la politique économique. Elle le fera avec ses instituts d'analyse des



politiques économiques émergentes qui existent et les think tanks.

Promouvoir une meilleure compréhension des programmes continentaux de transformation. En partenariat avec la CUA, le NEPAD, les CER et les gouvernements, l'ACBF soutiendra les efforts visant à promouvoir une meilleure compréhension de l'Agenda 2063 et des ODD parmi les organisations du secteur privé et la société civile, pour s'assurer que les éléments du programme de transformation de l'Afrique sont clairement pris en compte dans leurs activités.

Conduire les évaluations des besoins des capacités organisationnelles et élaborer des stratégies de renforcement des capacités. L'ACBF continuera d'offrir des services techniques (y compris ceux qui sont payants) pour aider les institutions et les acteurs non étatiques à identifier leurs problèmes de capacités et de proposer

des solutions spécifiques à chaque organisation.

L'ACBF appuiera le renforcement des capacités des OSC dont les domaines d'intérêt ont des liens directs avec la promotion des programmes nationaux et continentaux. Ces OSC ont été reconnues par les CER et bénéficient d'une présence significative dans les pays. Les activités de renforcement des institutions comprendront l'amélioration des systèmes, des processus et des contrôles ainsi que la formation des ressources humaines. En puisant dans son expérience en renforcement des capacités, l'ACBF fournira, sur financement du secteur privé, des ressources humaines et des services consultatifs techniques pour concevoir des systèmes, des structures et des stratégies institutionnelles.

Soutenir la société civile et l'engagement des organisations du secteur privé dans la

formulation et la mise en œuvre des politiques. Grâce à ses réseaux, l'ACBF va devenir, avec la société civile et le secteur privé, un excellent partenaire dans la promotion de la mise en œuvre de la politique économique et de la transformation avec un engagement stratégique le long de toute la chaîne de valeur de cette politique. Elle le fera avec le soutien des instituts d'analyse des politiques économiques émergents qui existent et les think tanks.

L'ACBF soutiendra les OSC afin qu'elles travaillent avec les CER et les gouvernements. Elle collaborera également avec les OSC partenaires pour organiser des réunions annuelles conjointes avec les CER sur les questions de collaboration et de partenariat.

Soutenir la participation des jeunes et des femmes dans le secteur privé. Les activités qui renforcent les liens entre les universités et les organisations seront prises en charge pour répondre aux besoins des organisations et résorber le chômage des jeunes. L'appui qu'apporte ce pilier comprend le renforcement des capacités des entreprises dirigées par les femmes afin qu'elles soient compétitives au niveau national, continental et mondial à travers des organisations qui se concentrent sur l'autonomisation des femmes. Des salons de l'emploi peuvent cibler les jeunes dans divers pays (Encadré 5).

Encadré 5 :

Salon de l'emploi à l'intention des jeunes dans les pays africains eting youth in African countries

La jeunesse en Afrique manque d'informations sur les emplois disponibles. Elle ne dispose pas non plus d'informations adéquates et de conseils sur la bonne combinaison de compétences pour accéder au marché du travail. L'organisation des salons de l'emploi pour réunir les deux acteurs de l'industrie et les demandeurs d'emploi serait un élément clé de l'approche de l'ACBF au renforcement des capacités dans les cinq prochaines années. Les salons de l'emploi fourniront des informations sur les offres du marché de l'emploi et permettront aux jeunes d'interagir avec les organisations. Les cliniques entrepreneuriales seront organisées pendant ces salons afin de fournir des conseils techniques sur la rédaction des projets, des options de prêt, les techniques d'entretien et la création d'emplois. En mettant à contribution son expérience dans la recherche et les programmes d'emploi des jeunes, l'ACBF couvrira au moins 25 pays pendant la période de référence.

Pilier stratégique 4 – Mettre à contribution les connaissances et l'apprentissage pour accroître l'efficacité du développement

Centre d'intérêt

Ce pilier vise à accroître l'accès aux connaissances et leur utilisation pour une meilleure articulation des stratégies de renforcement des capacités et la programmation. Des expériences et connaissances immenses et variées en matière de renforcement des capacités sont accumulées depuis de nombreuses années par les différents acteurs sur le continent, y compris l'ACBF. Cependant, beaucoup de ces riches expériences et pratiques ne sont pas documentées de manière à pouvoir être traduites dans des méthodologies et des approches. En outre, les connaissances existantes sont également dispersées, ce qui empêche leur utilisation optimale dans les stratégies d'intervention en développement.

Étant donné l'inégalité du paysage continental en connaissances sur le renforcement des capacités, il est nécessaire de rationaliser et de mettre à contribution les approches, les succès, les échecs, les pratiques prometteuses, et de présenter des exemples pour rendre le marché du renforcement des capacités plus transparent, complet et réceptif. L'ACBF facilitera ceci grâce à un bureau central d'informations. Celui-ci pourrait aider tous les partenaires à mieux comprendre ce qu'est le renforce-



ment des capacités, l'expertise et les financements disponibles sur le continent. L'ACBF fera tout ceci avec des services concrets, pratiques et appliqués sur le terrain, pour aider le système d'appui au renforcement des capacités à devenir plus efficace.

Au-delà de la connaissance en tant que telle, le bureau central d'informations comprendra un service de référence qui informera sur l'expertise disponible en renforcement des capacités, sur la gestion de la réforme et sur les processus de transition. L'ACBF assumera également un rôle d'intermédiaire pour collecter les fonds qui ne transitent pas par les comptes de la Fondation et les mettre en adéquation avec les besoins. À cette fin, elle renforcera ses fonctions de renseignement et d'observation pour mieux apprécier « ce qui se passe sur le terrain » et anticiper sur les opportunités.

Cependant, l'ACBF est consciente de ce que la fourniture des produits de la connaissance ne se traduit pas nécessai-

rement par une appropriation, par le changement d'une pratique et leur impact sur le développement. Ainsi, dans le cadre de cette stratégie, l'accent est mis sur la connaissance appliquée, « adaptée à l'objectif poursuivi », et sur la mise à contribution des connaissances et des capacités des partenaires de l'ACBF.

L'extrême abondance des produits de la connaissance peut conduire à l'encombrement. On peut éviter cet encombrement en rendant la connaissance plus accessible par l'intermédiaire d'un bureau central d'informations et en adaptant les messages relatifs aux politiques économiques au public cible et à chaque situation. Cette préoccupation sera également abordée par le bureau d'aide que l'ACBF met à disposition.

Le partage et l'apprentissage des connaissances ont des coûts, avec très peu de possibilités de récupération. Mais lorsque des connaissances pertinentes sont rendues disponibles et mises en

pratique par les pays et les partenaires, elles promeuvent la planification fondée sur des preuves et font épargner d'énormes ressources, car les politiques et programmes économiques sont construits autour de ce qui fonctionne bien. Sans aucun doute, les États africains membres et d'autres partenaires de financement trouveront qu'il vaut bien la peine de soutenir la production et le partage durables de ces connaissances importantes pour le renforcement des capacités, afin de répondre aux besoins critiques de développement de l'Afrique.

La justification qui sous-tend ce pilier est que la connaissance et l'apprentissage peuvent faciliter la coordination et renforcer les capacités, améliorant ainsi la qualité du service et de la prestation, ainsi que les approches de renforcement des capacités. Ceci conduit à une meilleure efficacité et à de meilleurs résultats de développement. Le principal objectif est d'établir un lien entre les gouvernements africains, les ministères et organismes ; l'Union africaine et ses organes ; les Secrétariats des CER ; les think tanks et les instituts de recherche sur les politiques économiques ; les partenaires au développement ; les institutions d'enseignement supérieur et de formation ; et les acteurs non étatiques (le secteur privé et les OSC avec les connaissances essentielles pour le développement). Mais avec des connaissances plus ouvertement et plus facilement disponibles, l'on peut s'attendre à ce qu'il y ait appropriation au-delà de ces groupes cibles. L'accent sera mis sur l'appropriation des

recommandations formulées à l'égard des produits de la connaissance, à travers un appui technique qu'on accordera aux pays.

Ce pilier est également fondé sur l'hypothèse que, au-delà de la production et de la diffusion des connaissances, certains services de la connaissance seront, de manière proactive et moyennant une contribution financière, offerts aux pays et aux institutions régionales pour résoudre des problèmes spécifiques liés au développement, sur la base du recouvrement des coûts.

Résultats attendus

L'ACBF soutiendra les trois résultats intermédiaires ci-après qui conduisent au résultat stratégique attendu au niveau continental et régional :

Amélioration du réseau pour produire et partager les connaissances en vue du renforcement des capacités. Les politiques et stratégies de renforcement des capacités fondées sur des preuves sont essentielles pour améliorer la pertinence et la faisabilité des interventions de renforcement des capacités. L'ACBF appuiera la mise en réseau pour le partage, la production et l'acquisition des connaissances, des approches et des expériences pertinentes qui éclaireront et amélioreront la prestation des services de renforcement des capacités.

Connaissances et apprentissage en renforcement des capacités traduits en méthodes et pratiques pertinentes.

Lorsque les approches et les outils de renforcement des capacités testés présentent une certaine convergence, celle-ci est propice au changement, même si les besoins en capacités sont dépendants du contexte, et que les approches doivent être adaptées. L'ACBF facilitera l'intensification des expériences prometteuses et des connaissances accumulées grâce à des interventions de renforcement des capacités à travers le continent au fil des ans.

La reconnaissance de l'ACBF comme une source fiable de connaissances et d'apprentissage en renforcement des capacités. Le mandat de l'ACBF relatif à l'appui des processus de renforcement des capacités à travers le continent implique de multiples rôles pour la Fondation, notamment ceux de conseiller technique, de facilitateur de processus et de partenaire financier. Avec des besoins de capacités croissants et divergents à travers le continent, le rôle de l'ACBF est davantage pertinent aujourd'hui. La Fondation cherchera à répondre aux besoins et à la demande de ses parties prenantes et d'autres clients spécifiques qui la reconnaissent comme un « centre d'excellence dans le renforcement des capacités en Afrique. »

Interventions clés et proposition de valeur

Ce pilier sera mis en œuvre à travers le programme de production et de partage des connaissances (KGSP). Ce programme mettra l'accent sur l'acquisition

et l'organisation des connaissances, tout en accordant une attention particulière à l'appropriation, l'adaptation et la mise en pratique des connaissances d'une manière qui aide la Fondation et ses divers partenaires et intervenants à travailler plus efficacement pour relever les défis du renforcement des capacités. En fait, le principal rôle de ce pilier est de servir d'intermédiaire en connaissances et en expertise pour appuyer les autres piliers de la Stratégie.

Grâce à ses compétences et à 25 ans d'expérience en tant que prestataire de services de connaissances et de renforcement des capacités en Afrique, l'ACBF a l'intention d'aider ses partenaires et clients à acquérir les connaissances essentielles et les compétences nécessaires dans les interventions pour atteindre l'objectif de développement. Elle vise à soutenir l'accès aux méthodologies pertinentes, le développement et la mise en œuvre des interventions à fort impact, et la production des connaissances adaptées qui apporteront un éclairage sur le programme de transformation du continent.

Les principales interventions qui suivent seront mises en œuvre dans ce programme.

La connexion, la facilitation et le partage des connaissances. Soutenir les partenaires et les parties prenantes afin qu'ils se connectent avec un grand éventail de connaissances et de savoir-faire est une approche efficace pour améliorer les



pratiques de renforcement des capacités. Les espaces de facilitation des interactions systématiques autour des questions de capacités entre les acteurs en Afrique ne sont pas nombreux. À travers la Plate-forme de renforcement des capacités (PRC), l'ACBF offre sa facilitation pour trouver un cadre et mettre en place une plate-forme ou un réseau, de concert avec les plates-formes existantes, telles que les Communautés africaines de pratiques pour les résultats de développement (CAPRD) et la Plate-forme africaine sur l'efficacité du développement (PAED). Dans ce cadre, les décideurs, les praticiens du développement, du milieu universitaire, du secteur privé et la société civile peuvent échanger des connaissances et des expériences sur les pratiques et les possibilités de renforcement des capacités.

Les principaux services qui seront offerts par le biais de cette plate-forme comprennent un bureau central d'informations, un bureau d'aide au renforcement des capacités, un marché pour les experts locaux, et un centre de ressources pour le renforcement des capacités. Ils comprendront également l'animation des réunions de praticiens et des forums de haut niveau, la coordination des think tanks dans le cadre du Réseau africain des think tanks (ATTN, pour lequel l'ACBF sert de secrétariat), la coordination du Comité des Instituts d'analyse des politiques économiques (CIP), et des Groupes d'études stratégiques (GES), et l'appui à d'autres réseaux et groupes d'experts en développement.

Production en temps opportun des produits de la connaissance appropriés et de haute qualité en renforcement des capacités. Les produits portant directe-

ment sur l'Agenda 2063 de l'Afrique et les priorités des ODD, ainsi que sur les besoins de développement émergents incluront le *Rapport sur les Capacités en Afrique*, des notes d'orientation, des publications hors-série et des mémoires sur le développement. D'autres produits comprendront les méthodes d'évaluation des besoins en capacités et des outils, des modules de formation en renforcement des capacités, et d'autres produits adaptés à des publics spécifiques.

La recherche et des études conjointes seront menées au niveau continental avec les partenaires stratégiques que sont l'UA, la BAD, la CEA, le NEPAD et les think tanks, dans une approche qui cadre avec leurs priorités et celles du continent. Les États membres, pays et partenaires panafricains seront en mesure de solliciter un appui par le biais d'un bureau d'aide qui peut répondre aux questions pratiques en quelques jours. Le bureau d'aide sera un portail donnant accès aux possibilités techniques et financières et aux bonnes pratiques dans le monde entier sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas en renforcement des capacités. Il permettra aux États membres et aux partenaires de résoudre des questions sur le renforcement des capacités, la gestion de la réforme et les processus de transformation, et d'obtenir des réponses bien documentées dans des délais assez courts. Les services du bureau d'aide seront offerts aux États membres, à la CUA, aux CER et à d'autres pays et partenaires panafricains. L'ACBF mettra à profit l'expertise des instituts d'analyse des politiques économiques, des experts du Groupe d'études stratégiques (GES) de la Fondation, des universités et des associations régionales dans la gestion du service d'assistance. Les réponses documentées vont également constituer une base de connaissances librement accessibles.

Développer des méthodes, des modèles, des outils et des approches de renforcement des capacités. Ils seront produits pour les domaines critiques tels que l'intégration régionale, la mobilisation des ressources intérieures, la science, la technologie et l'innovation, l'agriculture et la gestion des ressources naturelles et les capacités dans les pays fragiles (sujets aux conflits). D'autres produits de la connaissance comprendront des leçons provenant du terrain, des manuels sur des questions

liées aux thèmes des *Rapports sur les capacités en Afrique*, des notes d'orientation générale et des manuels.

Faciliter l'apprentissage ciblé en offrant des cycles complets d'apprentissage. L'ACBF accordera une attention croissante aux dynamiques, méthodologies et routines pour renforcer une culture d'association et de collaboration autour de l'apprentissage, y compris les services internes, les partenaires externes et les réseaux. Les offres peuvent inclure des occasions programmées et soutenues par une facilitation où on mène une réflexion centrée sur des points précis et où on examine des leçons tirées des parties prenantes pour améliorer la pratique. Dans ce cadre, on peut également, après avoir mené des actions, en examiner le succès ou l'échec et les causes. On peut aussi y mener des revues et un suivi systématiques des résultats d'évaluation pertinents pour tirer des leçons et éviter de répéter les mêmes erreurs. Les opportunités d'apprentissage seront explorées autour des défis concrets auxquels sont confrontés les États membres, y compris les échanges avec ceux qui ont des expériences à partager. Les opportunités d'apprentissage seront également renforcées pour pouvoir toucher les décideurs lors des conférences.

Diffuser des messages, des preuves et des approches prometteuses pour l'appropriation et l'innovation sur les politiques économiques. Cette activité comprend une bibliothèque virtuelle interactive et l'organisation des réunions des parties prenantes autour des pratiques émergentes majeures, ainsi que des leçons pour la formulation des politiques économiques et du plan de développement, pour la mise en œuvre, le suivi et évaluation. Un tel exercice de partage sera principalement basé sur le *Rapport sur les Capacités en Afrique*, les publications hors-série, les notes d'orientation, et sur d'autres produits de la connaissance élaborés par la Fondation et ses partenaires. Cette composante comprend également l'organisation des formations et des événements tels que les Forums de haut niveau, les Forums de renforcement des capacités, les séminaires et les ateliers.



Encadré 6 :

Le Rapport sur les Capacités en Afrique (RICA) : Un levier du changement

Le *Rapport sur les Capacités en Afrique* s'est fait une réputation auprès des décideurs et des acteurs de terrain. En vue de renforcer davantage son impact et son potentiel comme vecteur du changement, l'ACBF envisage d'apporter des changements autant sur sa production que dans son contenu. L'on cherchera davantage à bénéficier de l'expertise et des connaissances des instituts d'analyse des politiques économiques, des bureaux nationaux de statistiques, et d'autres partenaires panafricains. Le contenu apportera davantage de connaissances pratiques sur des exemples prometteurs d'innovation qui peuvent inspirer de bonnes pratiques ailleurs. Les rapports intégreront également des discussions sur les questions méthodologiques auxquelles sont confrontés les gouvernements et les acteurs dans la programmation et la justification des changements intervenus dans le renforcement des capacités. Par ailleurs, une version électronique de ce document sera mise en ligne avec des contenus complémentaires et plus détaillés, et des options interactives, entièrement intégrées au bureau central d'informations et au bureau d'aide.

5. CHAÎNE DES RÉSULTATS

Le Tableau 1 ci-dessous présente la hiérarchie des résultats et, notamment, comment les résultats intermédiaires atteints à la suite de l'application de la Stratégie aboutiront aux résultats stratégiques, qui, à leur tour, conduiront aux objectifs stratégiques en vue de la transformation et du développement durable de l'Afrique.

Tableau 1 :
La chaîne des résultats de la Stratégie

OBJECTIF STRATÉGIQUE			
Contribuer à la transformation et au développement durable de l'Afrique			
PILIERS STRATÉGIQUES			
1 Faciliter une bonne réalisation des priorités de développement du continent	2 Soutenir les pays dans l'atteinte des résultats de développement tangibles	3 Améliorer la contribution du secteur privé et de la société civile au développement durable	4 Exercer une influence sur l'éducation et les connaissances pour une plus grande efficacité du développement
RÉSULTATS STRATÉGIQUES			
RS.1. Les capacités des institutions panafricaines et des CER à conduire l'agenda de transformation de l'Afrique sont renforcées	RS.2. Les capacités des acteurs étatiques en vue d'impacter considérablement les résultats de développement sont renforcées	RS.3. Les capacités du secteur privé et de la société civile à s'impliquer dans le développement sont renforcées	SR.4. L'accès aux connaissances et leur utilisation pour le renforcement des capacités sont améliorés
RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES			
RI.1.1.1. Les capacités de coordination et d'exécution des institutions panafricaines et des CER sont renforcées	RI.2.1. Les programmes nationaux de développement cadrent avec l'Agenda 2063 et les ODD	RI.3.1. L'engagement vis-à-vis des politiques économiques entre acteurs étatiques et non étatiques est amélioré	RI.4.1. Le réseau de production et de partage des connaissances en renforcement des capacités est renforcé
RI.1.1.2. Les institutions panafricaines et les CER ont accordé la priorité au renforcement des capacités	RI.2.2. Les systèmes nationaux de renforcement des capacités sont améliorés	RI.3.2. L'efficacité opérationnelle du secteur privé et de la société civile est accrue	RI.4.2. Les connaissances et l'apprentissage en renforcement des capacités sont traduits en méthodes et pratiques appropriées
RI.1.1.3. La prestation des services intégrés de renforcement des capacités aux institutions panafricaines et CER est améliorée	RI.2.3. Les partenariats pour une mise en œuvre efficace des stratégies de renforcement des capacités sont améliorés	RI.3.3. Les capacités de la société civile à mobiliser la participation et la voix des citoyens sont renforcées	RI.4.3. L'ACBF est reconnue comme une source fiable de connaissances et de d'apprentissage en renforcement des capacités.

6. CADRE DE GESTION DES RISQUES

Pour une bonne exécution de la Stratégie 2017-2021 de l'ACBF, il faudra réduire un certain nombre de risques inhérents à chacun de ses quatre piliers. Ces facteurs clés et leurs mesures d'atténuation des risques sont les suivants :

Tableau 2 :
Cadre de gestion des risques

Piliers stratégiques	Facteurs de risques	Stratégie d'atténuation des risques
1. Faciliter la réalisation efficace des priorités de développement du continent	- La CUA a mené de nombreuses évaluations et études y relatives avec l'appui de l'ACBF en vue de garantir une mise en œuvre réussie du Plan décennal de l'Agenda 2063. Cet élan en renforcement des capacités peut s'estomper à la suite d'un changement de dirigeant de la CUA si ce dernier canalise les priorités et les ressources vers d'autres domaines.	Institutionnaliser les recommandations et identifier les défenseurs de la CUA pour qu'ils transmettent les impératifs de renforcement des capacités aux nouveaux dirigeants très tôt de sorte qu'ils aient le même niveau d'appropriation et d'engagement
	Les prestataires des services de renforcement des capacités semblent se faire concurrence pour contrôler et utiliser les maigres ressources disponibles pour leurs interventions. Ce qui pourrait affecter la collaboration et la mise en réseau nécessaire pour une exécution de la Stratégie	Améliorer le partenariat avec les principaux acteurs pour pérenniser la coopération, la synergie, la complémentarité et la mutualisation des différentes ressources disponibles pour les interventions de renforcement des capacités sur le continent
2. Soutenir les pays en vue de l'atteinte des résultats de développement tangibles	Il peut y avoir chevauchement entre l'Agenda 2063, les ODD et les programmes nationaux de développement. Les pays africains peuvent faire face à certains dilemmes s'ils doivent donner la priorité à ces agendas de développement de 'haut niveau' surtout lorsqu'il existe des contraintes de financement	Développer des cadres appropriés pour faciliter l'engagement et la coordination entre la CUA et les pays en vue d'intégrer les sections correspondantes de l'Agenda 2063 et des ODD dans leurs budgets nationaux et les stratégies de mobilisation des ressources pour financer leur exécution
	Bien qu'il soit admis de tous que la capacité est le maillon manquant pour réaliser de bons résultats de développement, les pays sont encore réticents au renforcement des capacités, principalement à cause du fait que la volonté et le soutien politiques sont faibles	Développer des initiatives pour une prise de conscience de la valeur et de l'impact du renforcement des capacités dans les contextes de développement nationaux.
3. Améliorer les contributions du secteur privé et de la société civile au développement durable	Il est possible que le secteur privé considère encore les capacités en vue du développement comme une responsabilité des acteurs étatiques et, de ce fait, restera en marge du partenariat pour le renforcement des capacités. Ainsi, le secteur privé ne pourra pas directement contribuer au renforcement des capacités.	Promouvoir la création de plateformes et faciliter les initiatives de prise de conscience et de responsabilité partagée dans la contribution au renforcement des capacités en vue de la transformation économique dans les pays
	Des intérêts sociopolitiques et économiques divergents pourraient entraver les efforts de création d'un espace commun pour l'engagement stratégique avec les acteurs étatiques	Soutenir la création de différentes plateformes d'échange entre la société civile et les acteurs étatiques

4. Exercer une influence sur l'éducation et les connaissances pour un développement plus efficace	L'absence de collaboration entre les acteurs intervenant dans le renforcement des capacités peut considérablement impacter l'apprentissage et l'échange d'informations, et limiter l'accès aux connaissances aussi bien existantes que nouvelles	S'impliquer fortement dans les plateformes existantes de renforcement de capacités pour plus de synergie, de coopération et de complémentarité
	Le fait de diffuser beaucoup d'informations en se souciant peu si les gens veulent les comprendre et les mettre en pratique et la gestion des changements peuvent donner lieu à des initiatives qui vont dans tous les sens et ne présentent aucun intérêt	Développer un mécanisme pour produire et obtenir des connaissances davantage pratiques

7. COMMENT Y PARVENIR ?

PRÉSENTATION DE LA STRATÉGIE 2017-2021 DE L'ACBF

Modes d'intervention

Les programmes contenus dans la Stratégie 2017–2021 seront exécutés à travers une combinaison de cinq gammes de service ou modes d'intervention afin de se concentrer sur la qualité des interventions de l'ACBF et gérer celles-ci.

Mobilisation et mise à contribution des ressources pour renforcer les capacités. Il s'agit ici de soutenir les partenaires dans la mobilisation des ressources nécessaires à leurs efforts de renforcement des capacités, que ces ressources soient gérées par l'ACBF ou non. Grâce au bureau central d'informations, l'ACBF participera à la transparence des fonds dévolus au renforcement des capacités, et aidera à faire qu'il y ait adéquation entre la demande et l'octroi des financements.

Services de la connaissance. Les efforts s'appuieront sur l'architecture régionale et mettront à contribution les connaissances existantes ou émergentes appropriées pour faciliter l'accès à des solutions pratiques. L'ACBF se servira du

bureau central d'informations pour rendre plus transparente son énorme richesse en connaissances et en expertise. Elle aidera à mettre en relation les décideurs et les praticiens en vue du partage des difficultés et des solutions spécifiques. Elle organisera des forums ; soutiendra le partage des connaissances entre groupes de réflexion africains ; et se servira d'autres moyens pour mettre en contact ceux qui sont en quête de solutions et ceux qui possèdent une expérience digne d'intérêt. La structure d'assistance constitue une composante majeure en ce sens qu'elle est l'adresse où on doit se rendre pour chercher réponse à toute question relative à la gestion de la réforme des politiques économiques, à la transformation, et au renforcement des capacités. L'ACBF offrira davantage de produits appropriés de la connaissance, parmi lesquels le *Rapport sur les Capacités en Afrique*, les études stratégiques, et des informations liées aux actions pour éclairer les pratiques et la prise de décision. Un effort soutenu et concerté sera très utile pour « combler le fossé » entre les connaissances et les processus opérationnels et mettre en relation les connaissances appliquées externes et internes.

Services consultatifs en renforcement des capacités

L'ACBF fournit de plus en plus de conseils et un appui techniques. À travers ce domaine d'intervention, on mène une bonne analyse des besoins en capacités et développe des stratégies et programmes pour y apporter des solutions. Les services consultatifs représentent une extension efficace du bureau d'aide. Ces services seront généralement payants et apporteront des réponses opportunes et de bonne qualité aux demandes et besoins spécifiques des clients de l'ACBF en matière de renforcement des capacités. Entre autres services que pourraient solliciter les clients, on peut citer l'évaluation des capacités systémiques, les stratégies de renforcement des capacités, l'élaboration des stratégies et des programmes, le développement des politiques, l'évaluation, la facilitation des processus, et la gestion des changements pour soutenir les réformes complexes. Ces services peuvent fournir des appuis tout au long de la chaîne de valeur de l'ensemble de la politique économique. L'ACBF va développer davantage les éléments de son approche méthodologique, renforcer les capacités de son personnel, puiser dans son réseau de conseillers pour offrir des conseils de haute facture et adaptés. Cette ligne de service aidera à accroître la mise en œuvre à l'échelle des pays et des projets, à augmenter le taux de décaissement par les bailleurs de fonds, et à accroître et réaliser les résultats de développement.

Promouvoir l'innovation dans le renforcement des capacités

Ce mode d'intervention se sert d'une gamme de moyens pour promouvoir, soutenir, documenter, et vulgariser les pratiques innovantes qui garantissent

la création, l'utilisation et la rétention des capacités en vue de leur validation et de leur extension à d'autres contextes. Le mécanisme de financement des interventions novatrices de renforcement de capacités (FICAD) sera l'un des mécanismes de promotion des expériences. Les partenariats basés sur des enjeux seront mis sur pied pour gérer leur côté innovant. Ce mode d'intervention utilisera tous les moyens et opportunités disponibles dans le cadre de ces programmes pour encourager l'expérimentation des nouvelles façons de renforcer les capacités, d'évaluer et résoudre les questions de capacités, et de transformer les méthodes existantes en solutions plus appropriées. Il présentera les leçons apprises en termes simples, identifiera et passera en revue de nouvelles approches, articulera clairement les exemples d'innovation et les rendra accessibles à travers une multitude de canaux.

Investissement dans les initiatives de renforcement des capacités et gestion des fonds

L'investissement dans les initiatives de renforcement des capacités consiste principalement à redimensionner les investissements pour financer les programmes et projets de renforcement de capacités. Cette action aura toujours une place importante dans le nouveau mode de travail de l'ACBF tel que prévu dans la Stratégie en cours (investir dans la recherche, la production et la diffusion des stratégies, dans les programmes de formation, la conception et la mise en œuvre, ainsi que dans la construction et le renforcement institutionnels). Toutefois, il faudra construire un pont solide entre les services de la connaissance et les services consultatifs pour une utilisation optimale des ressources financières que la Fondation met à la disposition de ses clients.

Au fil des années, l'ACBF a mis en place des systèmes et s'est imposée, par de bonnes pratiques, comme un gestionnaire crédible des fonds d'investissement dans le domaine du renforcement des capacités. Ses partenaires et clients peuvent par ailleurs profiter de son expertise pour résoudre des difficultés de mise en œuvre ainsi que des problèmes de capacités d'appropriation qui empêchent que de nombreux programmes de grande envergure sur le continent atteignent le succès escompté (par exemple, soutenir les clients des

partenaires afin qu'ils améliorent l'exécution de leur programme et les taux d'exécution des budgets).

Mise en relation des programmes et des modes d'intervention

Les programmes et les modes d'intervention s'imbriquent bien dans une matrice cohérente. Le Tableau 3 ci-dessous présente quelques activités en corrélant les programmes et les gammes de service. Chaque programme sera exécuté par l'exploitation appropriée d'un ensemble de gammes de service.

Table 3
Matrices des interconnexions entre les gammes de service et les programmes :
échantillon des activités

	Continental / Régional	Pays/ Gouvernements	Secteur privé/ Société civile	Apprentissage & Connaissance
Mobilisation des ressources	Recueillir des ressources auprès de la CUA et des CER en faveur du renforcement des capacités (RC)	- Mobilisation des ressources intérieures - Des redevances pour le RC	Contribution du secteur privé	Cartographier les ressources et les mettre en adéquation avec les besoins
Services consultatifs	Concevoir des programmes efficaces d'appui aux programmes régionaux	- Évaluation des besoins en capacités - Gestion du changement	Encourager et renforcer les partenariats public/privé	Connaissances gérées en vue de l'appui consultatif
Services de la connaissance	Les indicateurs de capacités en Afrique	Expériences prometteuses/connaissances appliquées	Méthodologie pour une participation de plusieurs acteurs	- Bureau central d'informations - Bureau d'aide - Connexion des connaissances
Innovation	Rationalisation du système d'aide	Promouvoir l'innovation (FICAD)	Mécanismes de financement innovants	Codifier les pratiques prometteuses
Investissement & gestion des fonds	Fonds catalytiques pour collecter davantage de ressources	Partenariat basé sur les aspects précis	Gérer les fonds en fidéicommis du secteur privé	Apprendre comment octroyer des dons de façon efficace pour atteindre les résultats
	Programme 1	Programme 2	Programme 3	Programme 4

Mettre l'accent sur la sélectivité et l'établissement des priorités

Étant donné la densité et le grand éventail des besoins de capacités ainsi que la taille du continent, l'ACBF ne peut ni tout faire ni être partout à la fois. Ses interventions seront alors sélectives et obéiront à des priorités. Souvent une approche régionale sera appliquée et la priorité sera accordée aux contraintes de capacités les plus aiguës afin de maximiser leur efficacité et leur impact. Les choix seront déterminés par l'intersection entre les besoins nationaux et continentaux, les priorités des bailleurs de fonds et des partenaires, et les capacités de la Fondation. La sélectivité et l'établissement des priorités dépendront également de l'impact potentiel sur l'élimination des entraves au développement. L'accent sera mis sur l'autonomisation des femmes et des jeunes, sur la migration et sur la fuite des cerveaux. Les pays en conflit ou en crise ainsi que ceux ayant de faibles capacités seront prioritaires.

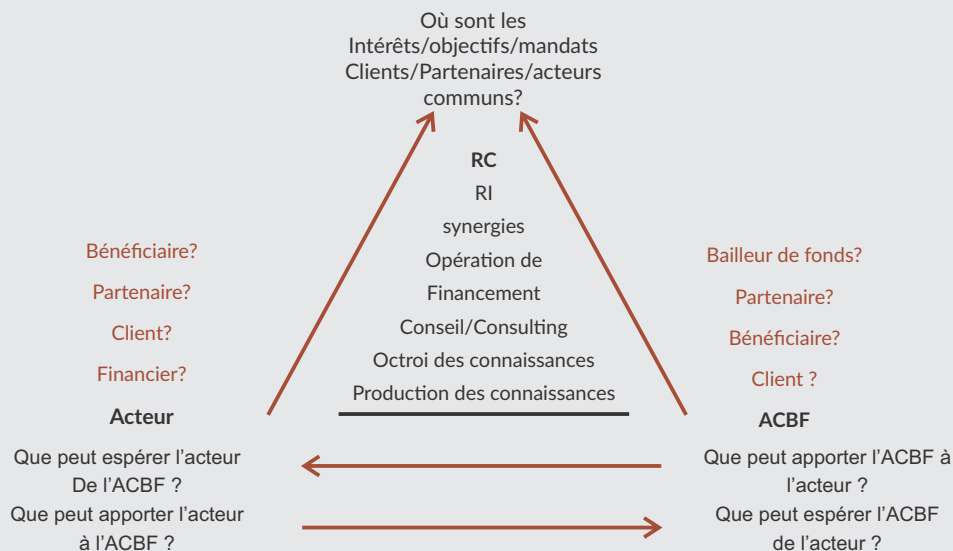
Revoir à fond les partenariats et mettre à contribution les synergies

Les rapports entre l'ACBF et ses parties prenantes ont évolué durant ces 25 dernières années. Du fait que le fonctionnement de la Fondation était basé sur l'octroi de dons, ses relations ont été dominées par l'idée qu'elle est un lieu où on va pour rechercher des financements, et non une adresse où on se rend pour rechercher un appui en renforcement des capacités. Les nouveaux schèmes de valeur de la Fondation ont pour objectif de changer cette perception en réexaminant ses relations avec toutes les parties prenantes.

Les institutions d'analyse des politiques économiques qui, jusqu'ici, ont été principalement des bénéficiaires de dons de l'ACBF, deviendront d'importants partenaires pour la promotion de la mise en œuvre des politiques économiques et la transformation. La CUA et les CER ont bénéficié d'un appui, mais ils doivent faire transiter ces fonds par l'ACBF pour promouvoir des objectifs communs. Les principaux donateurs de l'ACBF, surtout les États membres, devraient de plus en plus solliciter d'importants conseils spécifiques pour promouvoir les réformes prioritaires. Les bailleurs de fonds, y compris les donateurs non africains et les partenaires multilatéraux, seront les bienvenus s'ils veulent solliciter nos services consultatifs spécifiques, en plus des projets de financement. De telles synergies peuvent être développées, peu importe si elles se traduisent aussi en une sorte d'accord de partenariat bilatéral spécifique.

Figure 3 : Le triangle des parties prenantes pour l'exploration d'un domaine d'intérêt commun

Ce triangle fait ressortir les opportunités de partenariat bien au-delà des anciennes distributions des rôles. Le corps du triangle présente les domaines pouvant servir d'interface ou de point commun de collaboration. Sa base présente la relation entre les parties prenantes avec une notion de mutualité puisqu'elle peut être exploitée sur les deux côtés. Le sommet présente ce que les partenaires peuvent faire conjointement pour mieux faire progresser le renforcement des capacités en Afrique et, en fin de compte, la transformation de l'Afrique. Il indique également que cette collaboration peut inclure l'appui à un tiers.



Source : La vision stratégique à long terme de l'ACBF (2015).



Mettre à contribution les réformes institutionnelles

Depuis 2012, l'ACBF a entrepris un processus de réforme qui va se poursuivre puisqu'elle fait des efforts pour rester en tête dans son secteur. Des réformes continues garantiront la capacité de la Fondation à se montrer proactive sur les opportunités, sa communication et son utilisation des connaissances pratiques et des pratiques. L'ACBF continuera aussi de renforcer le pool varié des compétences de son personnel, surtout dans le domaine de la gestion du changement, et d'élargir sa base de données de consultants pour accroître sa capacité à subvenir aux besoins des institutions nationales, régionales et continentales.

Budget prévisionnel et financement

Prévisions budgétaires : Les estimations budgétaires sont basées sur les 25 ans d'expérience de la Fondation dans l'estimation des coûts des services de renforcement des capacités et du volume des opérations jugées nécessaires pour atteindre les résultats. L'option choisie par la Fondation est de présenter les prévisions budgétaires et de financement par ligne de service plutôt que par programme. La raison en est que les programmes seront réalisés à travers diverses combinaisons

de services. Allouer les ressources aux diverses gammes de service offrira l'opportunité de construire des programmes qui soient assez flexibles pour s'adapter si c'est nécessaire et là où il faut. L'ACBF continuera d'avoir un personnel allégé et construira des partenariats pour soutenir la réalisation de la Stratégie. Les coûts de la mise en œuvre de cet appui sont inclus dans les ressources générales requises pour la Stratégie, et qui sont estimées à 250 millions de dollars US pour les cinq ans. Ils sont répartis comme suit :

Tableau 4 :
Estimations budgétaires

Gammes de service	Budget	%
Services de mobilisation des ressources	5,000,000	2
Services de la connaissance	50,000,000	20
Services consultatifs en renforcement des capacités	60,000,000	20
Innovation dans le renforcement des capacités	10,000,000	4
Investissements dans des initiatives de renforcement des capacités	100,000,000	40
Appui à la mise en œuvre	25,000,000	10
Total	250,000,000	100

Financement

Les pays africains (gouvernements, secteur privé et société civile) et les organisations régionales qui sont les bénéficiaires directs des opérations de l'ACBF doivent jouer le rôle de leader dans le financement de la Stratégie 2017-2021 de l'ACBF, à travers leurs propres contributions directes et leur plaidoyer

pour attirer des partenaires non africains. Ceci était la principale conclusion de la 24^e réunion annuelle du Conseil des gouverneurs en septembre 2015, du troisième Forum de Renforcement des Capacités et du 25^e anniversaire de l'ACBF célébré du 03 au 05 mai 2016. Une contribution significative des pays africains ne confirmera pas seulement à d'autres donateurs l'appropriation de l'ACBF par les Africains – mais elle

dotera aussi la Fondation de ressources flexibles qui pourraient être utilisées pour résoudre des priorités de renforcement des capacités qui n'attirent pas les ressources d'autres donateurs.

L'on espère que les propositions de valeur de la Fondation vont susciter l'intérêt des pays partenaires non africains traditionnels et les amener à reprendre leur coopération. La Fondation fera aussi un effort concerté pour attirer de nouveaux pays partenaires non africains et améliorer la coopération sud-sud en s'ouvrant aux économies émergentes et à une grande diversité d'autres pays.

L'ACBF continuera son partenariat avec les institutions multilatérales de financement du développement, surtout la Banque mondiale, la BAD et le PNUD. La Fondation veut aussi attirer d'autres institutions majeures de financement du développement telles qu'Afreximbank, la Banque Islamique de Développement, la BADEA, l'IFAD et la Banque des BRICS. L'ACBF continuera de développer ses partenariats avec des fondations et des institutions philanthropiques qui jouent un rôle croissant dans le financement du développement. Elle reprendra aussi ses démarches pour impliquer le secteur privé dans les efforts de financement du renforcement des capacités.

La mobilisation des ressources pour le financement de cette Stratégie combinera plusieurs approches, dont une conférence d'engagement, une conception et une promotion proactives des programmes et projets dans le domaine du renforcement des capacités, et des appels à proposition. L'appui à la mise en œuvre des cinq priorités définies par la Banque africaine de Développement – les « High Fives » et au premier Plan décennal de l'Agenda 2063, ainsi que des programmes spécifiques visant à faire des progrès dans l'optique de l'atteinte des Objectifs de développement durable, offriront des opportunités d'utiliser cette combinaison d'approches.

Suivi, évaluation et rédaction des rapports sur la Stratégie

Le suivi et l'évaluation de la Stratégie de l'ACBF (2017 – 2021) sont ancrés dans les efforts de la Fondation pour promouvoir

l'apprentissage, l'innovation et la gestion responsable des résultats de ses investissements dans les capacités dans l'ensemble du continent. L'ACBF continuera de promouvoir et d'utiliser les informations et les résultats issus du suivi et évaluation pour guider la conception et la mise en œuvre des projets et programmes, y compris des engagements pris auprès des parties prenantes d'Afrique et d'ailleurs dans le domaine de la connaissance et de l'apprentissage.

Un cadre de mesure des résultats (RMF) détaillant les objectifs clés, les résultats attendus, et les cibles d'indicateurs de performance correspondantes a été créé (voir Annexe 4) pour guider le suivi, l'évaluation et la présentation des rapports sur la performance et l'impact de la stratégie. Tout cela sera axé sur les résultats. Le RMF englobe les quatre piliers stratégiques clés qui guideront les investissements de l'ACBF en renforcement des capacités et les résultats attendus qui reflètent la contribution et l'impact direct de la Fondation aux niveaux continental, régional et national et avec le secteur privé et la société civile. Il définit les indicateurs de performance majeurs, les niveaux de base, les principales cibles, ainsi que les exigences de collecte de données et de présentation des rapports pour une évaluation continue et périodique de la performance et des résultats de la Stratégie.

Le suivi et évaluation de la Stratégie seront rigoureux et cohérents pour s'assurer de la mise en œuvre efficace des projets et programmes, du suivi approprié des cibles de performance, et de la prise en compte des enseignements du terrain dans les processus de prise de décision de l'organisation en vue des réajustements opportuns du programme. Conformément à la politique et aux directives de l'ACBF en matière d'évaluation, tous les projets et programmes feront l'objet de revues annuelles de la performance et des évaluations à mi-parcours pour garantir la production et l'atteinte efficace et efficiente des résultats escomptés. En plus, les critères d'« évaluabilité » s'appliqueront chaque année à quelques projets et programmes sélectionnés et qui seront soumis à une évaluation en fin de projet. Au niveau de l'organisation, le RMF sera la base pour concevoir, mettre en œuvre et évaluer les

plans d'action annuels de l'organisation et ceux des départements. Une évaluation indépendante sera faite à mi-parcours et à la fin de la Stratégie pour évaluer son résultat et ses impacts. L'évaluation inclura la performance opérationnelle et organisationnelle de l'ACBF en rapport avec les résultats attendus de la Stratégie pour s'assurer de l'efficacité, de l'efficience, de l'impact et de la durabilité de la Fondation.

Le processus de suivi et d'évaluation de la Stratégie vise à produire des informations basées sur des preuves, qui guideront les décisions opérationnelles et faciliteront les

ajustements et les perfectionnements efficaces des programmes et des engagements en matière de capacités. Il vise aussi à équiper et habiliter les partenaires et parties prenantes pertinents à collecter et utiliser les informations sur le S&E axés sur les résultats de façon efficace pour améliorer la réalisation et l'impact de leurs projets et programmes. Le processus inclura aussi la création d'espaces pour un engagement et des connaissances inclusives et le partage de l'apprentissage entre les partenaires et les acteurs de développement appropriés.

8. CONCLUSION

La Stratégie 2017-2021 de l'ACBF est un plan stratégique de référence pour la Fondation. Son centre d'intérêt est d'appuyer résolument le processus de transformation du continent sans négliger les besoins des pays affectés par des conflits ou en crise et de ceux ayant de faibles capacités. Il est construit autour de quatre piliers stratégiques, quatre programmes, et cinq gammes de service pour assurer le renforcement des capacités d'une manière innovante en appui aux efforts des pays africains. Ceci permettra de réaliser des progrès significatifs sur le chemin de la mise en œuvre du premier Plan décennal de l'Agenda 2063 et des ODD.

Le coût estimatif global de la Stratégie, 250 millions de dollars US, reste modeste au vu l'immensité des défis de capacités des

pays africains. Les pays africains et les organisations panafricaines – à travers leurs propres contributions et leur soutien pour aider l'ACBF à mobiliser les ressources des autres partenaires – doivent jouer un rôle de leader dans le financement de la Fondation pour les cinq prochaines années.

La mise en œuvre de la Stratégie fera l'objet de suivi à intervalles réguliers, tout au long du processus, pour s'assurer que l'offre de la Fondation est en bonne voie pour atteindre les objectifs conjointement fixés. Un accent sera principalement mis sur l'évaluation du progrès de la mise en œuvre des programmes des piliers stratégiques et sur la présentation transparente des rapports à toutes les parties prenantes.

Annexe 1 : L'ACBF en un clin d'œil

La Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) est une organisation à but non lucratif créée en février 1991 comme fruit du partenariat entre les gouvernements africains et la communauté internationale des bailleurs de fonds, en réponse à l'acuité des besoins de capacité de l'Afrique, et au défi d'investir dans le capital humain et les institutions locales en Afrique. Les principaux parrains de la Fondation sont, entre autres, les gouvernements africains et non africains, la Banque africaine de développement (BAD), le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) et la Banque mondiale. Les gouvernements africains, les organisations et les pays donateurs qui contribuent au fonds d'affectation spéciale de la Fondation en sont membres. Ils constituent une frange de la plus grande communauté des parties prenantes de la Fondation. Les membres actuels comprennent les trois organismes parrains (la BAD, le PNUD et la Banque mondiale), 39 pays africains¹, 14 pays non africains² et deux Fondations (la Fondation Bill et Melinda Gates et la Fondation Rockefeller).

1. Identité et mission

L'ACBF a récemment procédé à la révision de sa vision, de sa mission et de ses valeurs afin de mieux s'adapter à l'évolution du paysage du renforcement des capacités et à l'environnement de fonctionnement dynamique en Afrique, comme suit :

Vision : Une Afrique capable de réaliser son propre développement

Mission : Établir des partenariats stratégiques, offrir un appui technique, et faciliter l'accès aux connaissances pertinentes liées au renforcement des capacités en Afrique

Valeurs fondamentales (CREAM) : Communication (communiquer efficacement aussi bien sur les plans interne et externe); Reconnaissance (reconnaître et valoriser notre équipe); Excellence (rechercher l'excellence dans notre travail); Redevabilité (Honorer nos paroles à tout moment en assumant nos responsabilités les uns envers les autres, envers nos clients et envers nos bailleurs de fonds); Modernité (Être innovant et créatif dans toutes nos entreprises)

Conformément à ses statuts, en matière de renforcement des capacités, l'ACBF a la responsabilité de servir de mécanisme de coordination des actions des donateurs en faveur du renforcement des capacités en Afrique, à travers la mise en commun des ressources, une gouvernance et un système d'établissement de rapports communs. Jusqu'en janvier 2000, les interventions de l'ACBF étaient axées sur le développement et le renforcement des capacités pour l'analyse de la politique macroéconomique et la gestion du développement, son créneau initial en matière de renforcement des capacités. Depuis 2000, cette orientation a fait l'objet d'un élargissement, suite à l'intégration de l'initiative du Partenariat pour le renforcement des capacités en Afrique (PACT) dans le domaine d'intervention de la Fondation. Le PACT vise à mobiliser un plus grand soutien pour le renforcement des capacités en Afrique. Cette expansion a élargi le champ d'intervention de la Fondation aux domaines suivants :

- L'appui aux projets et programmes visant à renforcer le secteur public et son interface avec le secteur privé et la société civile
- L'appui aux initiatives régionales dans les domaines de la formation, de l'analyse des politiques, de la recherche appliquée en politique, du développement de la politique commerciale et des négociations, ainsi que de la promotion des politiques.

¹Bénin, Botswana, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Cap-Vert, République centrafricaine, Tchad, Congo (République); Congo (République démocratique), Côte d'Ivoire, Djibouti, Éthiopie, Gabon, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée Bissau, Kenya, Libéria, Madagascar, Malawi, Mali, Mauritanie, Maurice, Namibie, Niger, Nigeria, Rwanda, São Tomé et Príncipe, Sénégal, Sierra Leone, Soudan, Tanzanie, Togo, Ouganda, Zambie et Zimbabwe.

²Australie, Autriche, Canada, Danemark, Finlande, France, Grèce, Inde, Irlande, Pays-Bas, Norvège, Suède, Royaume-Uni et États-Unis

- L'appui à l'émergence de cadres institutionnels pour l'appropriation et la coordination nationales des activités de renforcement des capacités, ainsi que pour le développement participatif.
- La production et le partage des connaissances pour la transformation de l'ACBF en une institution fondée sur la connaissance et pour l'appui à l'émergence des économies des connaissances en Afrique.

A ce jour, la Fondation a apporté un appui à plus de 300 initiatives de renforcement des capacités sous forme de projets et programmes dans quelque 45 pays abritant des organisations régionales. Depuis sa création en 1991, l'ACBF a investi plus de 700 millions de dollars EU dans le renforcement des capacités en Afrique.

2. Structure de gouvernance

L'ACBF fonctionne dans le cadre d'une structure de gouvernance à trois niveaux comprenant un Conseil des Gouverneurs, un Conseil d'administration et un Secrétariat.

Le Conseil des gouverneurs : Le Conseil des Gouverneurs est composé des représentants des Etats membres africains et de tous les pays donateurs de l'ACBF, ainsi que de la Banque mondiale, du PNUD, de la Banque africaine de développement et du FMI. Le Conseil des Gouverneurs est l'organe suprême de décision de la Fondation. Il a pour principale responsabilité de définir les grandes orientations du fonctionnement de la Fondation et de nommer les membres indépendants ainsi que le Président du Conseil d'administration. Le Conseil des Gouverneurs se réunit une fois l'an en session ordinaire. Le Conseil des Gouverneurs est doté d'un Bureau composé de cinq membres élus sur une base annuelle.

Le Conseil d'administration : Le Conseil d'administration est chargé de l'exécution des opérations générales de l'ACBF, notamment, l'approbation des programmes et des plans opérationnels de la Fondation, l'adoption du budget annuel et la rédaction des rapports annuels ; l'approbation des états financiers vérifiés et la nomination du Secrétaire exécutif. Le Conseil d'administration qui se réunit deux fois l'an, est composé de 11 membres plus le Secrétaire exécutif, qui est un membre d'office. Il est constitué de deux comités : le comité des finances et le comité des opérations. Le Comité des finances examine les questions financières, tandis que le Comité des opérations étudie et donne des orientations sur les projets, les programmes, la gestion des connaissances et autres questions de politique opérationnelle.

Le Secrétariat : Le Secrétariat gère la Fondation conformément aux politiques et directives définies par le Conseil d'administration. Coiffé par un Secrétaire exécutif, le Secrétariat est responsable de la gestion des affaires de l'ACBF. Il veille à ce que les politiques et les programmes de la Fondation soient correctement développés et mis en œuvre. Le Secrétaire exécutif nomme le personnel du Secrétariat pour assurer la gestion quotidienne des activités de l'ACBF.

Annexe 2 : Preuves, leçons et opportunités

Au fil des ans, l'ACBF a contribué de manière significative au renforcement des capacités en l'Afrique, à travers un rôle unique consistant à apporter un soutien à long terme à cette opération. Les interventions de la Fondation sont variées en termes de nature et de portée et ont été essentiellement orientées par l'approche fondée sur la demande, en vue de garantir leur pertinence, leur impact et leur durabilité. Il ressort des différentes évaluations des interventions de l'ACBF que la Fondation a enregistré des résultats importants. Elles indiquent aussi un certain nombre de défis que doit relever l'ACBF, tout comme les domaines qui doivent faire l'objet d'amélioration.

Il ressort de l'examen à mi-parcours du 3^e Plan stratégique à moyen terme de l'ACBF (PSMT III) que « la Fondation a appuyé l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et programmes qui ont contribué à catalyser le développement économique et la croissance dans les pays des bénéficiaires. » Le tableau ci-dessous présente quelques réalisations de l'ACBF mises en exergue par l'examen à mi-parcours du 3^e plan stratégique :

Domaines d'intervention et réalisations

1. Recherche et analyse en matière de politiques:

IPAR-Rwanda : Les résultats de la recherche et du soutien technique de l'IPAR étaient d'une importance capitale pour le développement et la mise en œuvre permanente de « l'IMIHIGO », un outil de gestion de la performance robuste, utilisé actuellement par le ministère chargé de l'administration locale pour l'évaluation des contrats de performance annuels des agents du district.

ZIPAR-Zambie : Le modèle d'affectation alternative des Fonds de développement des circonscriptions (CDF) développé par le ZIPAR a encouragé le gouvernement à affiner les critères d'allocation du CDF, en vue de s'assurer que les ressources de développement des circonscriptions soient réparties en fonction de leurs besoins. Cette évolution positive contribuera directement à perfectionner le développement des infrastructures et à améliorer le niveau de vie des citoyens en général, et des pauvres des communautés rurales, en particulier.

CADERDT-Togo : Les chiffres et les recommandations qui ressortent de l'étude menée par le Centre sur les conditions de vie et l'évolution des salaires dans le pays ont servi de base pour les négociations entre le Syndicat des travailleurs togolais (STT) et le Gouvernement du Togo sur le pouvoir d'achat des populations en général, et des fonctionnaires, en particulier. En conséquence, ces négociations ont abouti à une augmentation de 20% du salaire dans le secteur public au Togo.

2. Formation:

Dans le cadre du PSMT III, l'ACBF a appuyé la formation de plus de 16.361 responsables et professionnels du secteur public, hautement qualifiés et compétents, qui jouent un rôle de premier plan et agissent comme des agents de changement dans leurs pays respectifs. Ces formations ont contribué à renforcer les capacités des professionnels, des décideurs, des dirigeants, des gouvernements, des parlements, de la société civile et des établissements privés d'enseignement supérieur en Afrique.

En outre, la Fondation a apporté son appui à un certain nombre d'interventions de renforcement des capacités qui ont contribué à l'amélioration de la stabilité macroéconomique et de la gestion financière prudente en Afrique. L'ACBF a investi dans des projets et programmes de renforcement des capacités qui ont contribué à améliorer les connaissances et les compétences des banques centrales et des ministères des Finances et de l'Économie/de la Planification du développement en Afrique sub-saharienne. A titre d'exemple, en recourant au modèle macroéconomique développé avec le soutien du MEFMI, la Banque centrale de la Namibie et le ministère des Finances du Botswana ont réussi à projeter presque avec précision, le taux de croissance réel du PIB de 4,3% et de 5,3% pour l'année 2013, par rapport aux chiffres réels de 4,4% et de 5,9% respectivement. Au Lesotho, le MEFMI a aidé le gouvernement à développer un Indicateur d'activité économique, actuellement utilisé pour l'évaluation de la performance économique à court et à moyen terme. La Banque Nationale du Rwanda a également bénéficié de l'assistance de l'Institut pour mettre en place un modèle de base en matière d'étude de l'inflation. Ce modèle a contribué à améliorer des prévisions en ce qui concerne ce phénomène.

3. Intégration régionale

L'ACBF a joué un rôle de premier plan dans la mise en place d'une cellule de recherche sur les politiques au Secrétariat du Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA) qui a déjà commencé à porter des fruits. Les résultats des études de recherche menées par cette cellule ont orienté et influencé un certain nombre de politiques nationales et régionales, à l'instar de l'examen de la politique kényane sur la commercialisation du sucre.

Source : Examen à mi-parcours du 3^e Plan stratégique à moyen terme de l'ACBF (PSMT III), avril 2016.

D'autres évaluations indiquent également d'importantes contributions de l'ACBF à l'appui des efforts de renforcement des capacités en Afrique. Ci-après les preuves des réalisations de l'ACBF que présentent ces évaluations:

- Evaluation indépendante des centres de politiques et des Think tanks africains bénéficiant de l'appui de l'ACBF
- L'ACBF est considérée comme un acteur clé du soutien en faveur des institutions, afin de leur permettre de mieux synchroniser leurs efforts avec les besoins de recherche et de jouer un important rôle en orientant et en influençant les politiques dans les pays
- Les parties prenantes jugent « très fructueux » l'appui de l'ACBF au renforcement des capacités internes des institutions. En outre, les institutions bénéficiant de l'appui de l'ACBF sont considérées comme supérieures à la

moyenne par rapport aux institutions similaires dans leurs pays respectifs.

- L'évaluation du RICA publié par l'ACBF indique les changements positifs suivants:
 - Le RICA a énormément contribué à l'analyse et à la sensibilisation générales en ce qui concerne les lacunes en matière de capacité à travers le continent. Il satisfait en particulier, un besoin vital à travers sa proposition de valeur unique dans le paysage des produits des connaissances. En mettant l'accent sur le renforcement des capacités, le RICA prévoit des mesures de compréhension et d'amélioration des indicateurs de capacité basés en grande partie sur une méthodologie reconnue et rigoureuse.
 - Le RICA comme contribution à l'élaboration des politiques et programmes nationaux et régionaux : un certain nombre

de pays et d'organismes régionaux considèrent le RICA comme une contribution significative à leurs activités de développement de la politique et de programmation

- Le RICA comme outil de recherche, de formation et de référence : Le RICA a contribué à modeler la compréhension et la réflexion des enseignants, des étudiants et des futurs dirigeants en ce qui concerne les impératifs et la dynamique de capacité en Afrique. Le RICA sert de matériel pédagogique/ de référence pour un certain nombre d'universités en Afrique et dans le monde (ex. EPM-Université du Ghana, L'université de l'Etat d'Iowa aux Etats-Unis, l'Université Carleton au Canada, l'Université d'Aberystwyth en Ecosse, et Sciences Po En France).
- L'utilisation accrue du RICA. Selon les statistiques de données de suivi en ligne, les RICA 2013 et 2014 ont été téléchargés 8.423 fois pendant une période de 12 mois. En outre, la moyenne des téléchargements est passée de 39 par mois en 2012 à 4.755 en 2014. En plus de téléchargements gratuits en ligne du résumé analytique, les particuliers, les gouvernements et les organisations en Afrique et dans le monde se sont procuré plus de 917 exemplaires du RICA en 2013.

En dépit des réalisations et des succès ci-dessus mentionnés, résultant de l'appui de l'ACBF à travers ses domaines d'intervention diversifiés, la Fondation a aussi rencontré des difficultés et des lacunes à différents niveaux. Ces difficultés qui ressortent d'une série d'évaluations effectuées avant et pendant la mise en œuvre du PSMT III sont ci-dessous résumées:

A propos de la recherche et de l'analyse des politiques (d'après le Rapport d'évaluation des Think Tanks bénéficiant de l'appui de l'ACBF)

- Le positionnement actuel de l'ACBF limite ses capacités à tirer parti de ses ressources pour catalyser davantage son impact. L'ACBF recourt actuellement à un modèle de nature linéaire, dans la mesure où elle se sert des centres de politique et des think tanks pour changer l'impact des politiques. Cependant, cette approche linéaire se traduit par des occasions manquées pour l'ACBF de maximiser davantage son impact. L'adoption d'une approche plus

multidimensionnelle, au-delà de son appui aux centres de politiques et aux think tanks peut permettre de catalyser davantage l'impact de la Fondation.

- L'ACBF est en pourparler avec les différents acteurs impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques. La Fondation se dirige vers une approche plus programmatique pour catalyser l'impact des politiques en engageant le dialogue avec les différents acteurs de la chaîne de valeur. Ces contextes amènent la Fondation à prendre en compte les principaux paramètres en ce qui concerne la manière dont elle peut mieux les approcher, de manière efficace et durable.
- L'implication et l'utilisation des services reposeront en grande partie sur les contextes nationaux. Pour renforcer la flexibilité de l'appui de l'ACBF, et compte tenu des fluctuations des financements des donateurs en faveur de la Fondation, il convient d'envisager l'utilisation stratégique des produits et services d'appui de la Fondation dans les différents contextes nationaux

A propos du RICA (D'après la publication phare de l'ACBF, Rapport d'évaluation du RICA)

- La double orientation stratégique du rapport qui est à la fois un document « d'orientation générale » et / ou un document « de plaidoyer » complique les choix de la conception et du cadrage du contenu des rapports pour un ciblage efficace des consommateurs.
- La bonne traduction de l'information sur le renforcement des capacités en politiques et enfin en projets et programmes pertinents nécessite un important changement de comportement de la part d'une large base des parties prenantes œuvrant simultanément ensemble pour la réalisation des résultats communs. A cet effet, le rapport doit se concentrer sur les stratégies qui correspondent aux divers besoins et à la complexité du processus de développement.
- Les stratégies de diffusion ciblées à canaux multiples sont une condition préalable à un dialogue efficace avec les principales parties prenantes et les principaux consommateurs. A cet effet, le contenu du rapport sera plus efficace s'il prend en considération les besoins des utilisateurs finaux actuels et potentiels.

Annexe3 : Processus d'élaboration de la stratégie

La Stratégie 2017 - 2021 de l'ACBF est le sixième plan stratégique élaboré par la Fondation pour définir ses orientations et établir ses priorités d'intervention pour le prochain quinquennat. A l'instar des plans stratégiques précédents, l'élaboration de la nouvelle stratégie a été commandée par le Conseil des Gouverneurs (BOG) et le Conseil d'administration (EB) qui ont aussi apporté des conseils au Secrétariat tout au long du processus. L'élaboration de la stratégie fait partie des processus intégrés entrepris par la Fondation depuis la mi-2014 en vue d'assurer un exercice significatif et participatif, répondant aux attentes et aux priorités de la Fondation. Les processus stratégiques globaux de réflexion et de planification comportaient les trois principales phases suivantes :

- ✓ **L'exercice d'établissement de la vision** (juin 2014 - mars 2015) a contribué à redéfinir la vision et la mission, ainsi que les valeurs fondamentales de la Fondation. Il s'agissait d'un exercice de réflexion interne appuyé par un consultant externe qui a donné l'occasion au personnel de revoir l'identité et la mission de l'ACBF, à la lumière de l'environnement actuel en pleine évolution.
- ✓ **La Vision stratégique à long terme - VSLT** (juin - décembre 2015) était une étude prospective consistant à analyser le futur paysage des capacités en Afrique au cours des 10 à 15 prochaines années, dans le contexte des priorités de développement et des nouveaux problèmes auxquels est confronté le continent. Elle a aussi mis en évidence le rôle clé que pourrait jouer l'ACBF en matière d'appui aux efforts de renforcement des capacités en Afrique. Facilité par une ressource extérieure, le processus était axé sur de vastes consultations de haut niveau avec les membres du BOG et du conseil d'administration, les partenaires techniques et stratégiques, ainsi que sur les entretiens avec les personnels.
- ✓ **La Stratégie 2017-2021** de l'ACBF (novembre 2015 - avril 2016) a contribué à déterminer les priorités stratégiques de l'ACBF pour le quinquennat 2017-2021. Il s'agit d'une importante occasion que se donne l'ACBF pour réfléchir sur sa proposition de valeur en ce qui concerne les services de renforcement des capacités en faveur de ses partenaires et autres clients, services qui répondent le mieux à leurs besoins et à leurs priorités.

Plus précisément, la Stratégie 2017-2021 a commencé par une mission de préparation effectuée en novembre 2015, au cours de laquelle les facilitateurs externes ont échangé avec le Secrétariat et le personnel de l'ACBF, pour procéder à une analyse SWOT en profondeur, ainsi qu'à d'autres consultations pertinentes. D'autres consultations ont aussi eu lieu avec les membres du Conseil d'administration, les représentants des CER, les partenaires de quelques projets et les principaux partenaires de financement tels que la Banque mondiale, la Banque africaine de développement et l'Agence suédoise pour le développement international. Cette étape a été complétée par l'analyse de l'environnement extérieur en vue de passer en revue les défis du développement et l'état des capacités en Afrique.

Ensuite, deux retraites de planification stratégique ont été successivement organisées en décembre 2015 et janvier 2016, à l'effet de déterminer les orientations stratégiques à prendre et les résultats que la Fondation contribuera à obtenir au cours du quinquennat, ainsi que la principale exécution et les mécanismes institutionnels requis pour une bonne mise en œuvre de la Stratégie. Elaboré en février 2016, le premier projet de stratégie a fait l'objet d'un examen interne et externe rigoureux, notamment par les membres du Conseil d'administration, les membres de la gestion du Secrétariat et les personnels de l'ACBF, ainsi que par les partenaires techniques. Ils ont procédé à une analyse en profondeur de la pertinence et la faisabilité des choix stratégiques. Ils ont aussi prodigué d'autres conseils et donné d'autres orientations.

Entre les mois d'avril et de mai 2016, l'équipe de base chargée de l'élaboration de la stratégie a procédé à un autre ajustement en termes de contenu et de structure, avec l'appui d'un consultant professionnel, en vue d'assurer la clarté, la précision, la pertinence et la cohérence de la stratégie, ainsi que son appropriation par toutes les parties prenantes de l'ACBF.

Enfin, la stratégie a été présentée aux membres du Conseil d'administration qui y ont apporté des contributions sur le fond, en vue d'un nouvel examen par le Secrétariat de l'ACBF. Le projet de Stratégie final révisé a été soumis à l'approbation du BoG en juin 2016.

Les résultats stratégiques reflètent les changements à long terme auxquels la Fondation entend contribuer aux niveaux continental, régional ou national par l'achèvement de la stratégie, tandis que les résultats intermédiaires constituent les changements à moyen terme qui bénéficieront de l'appui de l'ACBF au cours de la période de mise en œuvre de la stratégie. Ce cadre sert essentiellement d'outil de suivi et de gestion de la performance de la stratégie, ainsi que de base d'établissement des rapports relatifs aux résultats et à l'évaluation.

Le cadre de résultats stratégiques qui suit détermine les indicateurs, les repères et les sources d'information et assigne les responsabilités. Ce cadre n'a qu'une valeur indicative à ce stade. Les bases de référence doivent être mises en place, et, dans ce contexte, les indicateurs et les critères doivent faire l'objet d'examen, d'ajustement et de validation, en collaboration avec les parties prenantes concernées. La stratégie est fondamentalement orientée vers le client. Il est

donc important que les indicateurs soient pertinents et réalistes, afin de lui permettre d'évaluer les progrès et la valeur ajoutée enregistrés dans la chaîne de résultats. Bien entendu, au niveau des réalisations, l'ACBF apportera une contribution aux résultats qui seront atteints par les Etats membres et les organisations panafricaines, évidemment avec l'appui d'autres partenaires.

Le cadre de résultats sera donc complété par d'autres composantes

- (1) Dans la mesure où l'ACBF s'appuiera de plus en plus sur des projets conçus et financés, avec affectation des ressources, conçus à travers leur propre cadre de résultats qui sera imbriqué dans l'ensemble du Cadre de mesure des résultats de la stratégie (SRMF).
- (2) Les gammes de services fonctionneront sur la base des critères de qualité qui feront l'objet de suivi et mettront à disposition des données qui se refléteront sur la performance de l'ACBF.
- (3) Les plans d'activité annuels qui feront l'objet de suivi refléteront davantage la cible du processus même de réforme de l'ACBF.

Ces sources de données complémentaires permettront de procéder à une certaine triangulation des données et d'établir des relations plausibles entre les résultats de plus haut niveau (réalisations) et les indicateurs de faible niveau au sujet des extrants et des ressources. Cette opération permettra de comprendre la contribution de l'ACBF à la transformation de l'Afrique et les objectifs stratégiques et intermédiaires définis.

Annexe 4 : Cadre de mesure des résultats de la Stratégie (SRMF)

Résultats stratégiques et intermédiaires	Indicateurs	Référence (en 2017)	Echéance (en 2021)	Fréquence	Sources de données
Pilier stratégique 1 : Faciliter une bonne réalisation des priorités de développement du continent					
RS.1. Les capacités des institutions panafricaines et des CER à conduire le programme de transformation de l'Afrique sont renforcées	- Niveau de mise en œuvre des programmes de développement régionaux et continentaux - Qualité de l'appui des organes de l'UA et des CER en faveur des Etats membres - Nombre d'institutions panafricaines et de CER qui répondent aux exigences l'établissement des rapports			Mi-parcours et achèvement	- Rapport d'avancement de la mise en œuvre de l'Agenda 2063 de la CUA - Rapport d'évaluation
RI.1.1. Les capacités de coordination et d'exécution des institutions panafricaines et des CER sont renforcées	- Fréquence des réunions des Points focaux nationaux de l'Agenda 2063 - % des organes de l'UA et des CER qui disposent d'un système de mesure de performance opérationnel			Annuelle Mi-parcours et achèvement	- Rapport d'avancement de la mise en œuvre de l'Agenda 2063 de la CUA - Rapports sur les CER
RI.1.2. Les institutions panafricaines et les CER ont accordé la priorité au renforcement des capacités	- % des organes de l'UA et des CER ayant intégré le renforcement des capacités dans leurs stratégies - % des organes de l'UA et des CER ayant alloué des ressources adéquates à leurs activités de renforcement des capacités.			Mi-parcours et achèvement Annuelle	- Rapport d'examen de la performance dressé par la CUA et les CER - Rapport financier dressé par la CUA et les CER
IR.1.3. La prestation des services intégrés de renforcement des capacités en faveur des institutions panafricaines et des CER est améliorée	- Niveau de satisfaction des institutions panafricaines et des CER en ce qui concerne les services de renforcement des capacités prestés par l'ACBF - Nombre et type de services de renforcement des capacités fournis par l'ACBF aux institutions panafricaines et aux CER			Mi-parcours et achèvement	- Rapport d'examen de la performance dressé par la CUA et les CER - Rapport d'expert dressé par ACBF
Pilier stratégique 2 : Soutenir les pays dans l'atteinte des résultats de développement tangibles					
RS.2. Les capacités des acteurs étatiques en vue d'impacter considérablement les résultats de développement sont renforcées	- Classement selon le RICA - Rétention et utilisation des capacités			Mi-parcours et achèvement	Rapport indépendant sur les capacités en Afrique (ACBF)
RI.2.1. Les programmes nationaux de développement Cadrent avec l'Agenda 2063 et les ODD	- % de pays ayant intégré l'Agenda 2063 et les ODD dans leurs plans nationaux de développement - Niveau de préparation des Etats membres			Annuelle Annuelle	- Rapports d'avancement de la mise en œuvre de l'Agenda 2063 / ODD

RI.2.2. Les systèmes nationaux de renforcement des capacités sont améliorés	- % des Etats membres ayant aligné leurs stratégies de renforcement des capacités sur leurs plans nationaux de développement - % des Etats membres ayant alloué des ressources adéquates à leurs activités de renforcement des capacités.			Annuelle Annuelle	- Rapport du Comité/ Agence national(e) de renforcement des capacités
RI.2.3. Les partenariats pour une mise en œuvre efficace des stratégies de renforcement des capacités sont améliorés	- % des programmes conjoints de renforcement des capacités mis en œuvre dans les pays - Nombre de personnes bénéficiant des programmes d'amélioration de compétences techniques essentielles			Mi-parcours et achèvement	Protocole d'accord au niveau des MDA
Pilier stratégique 3 : Améliorer la contribution du secteur privé et de la société civile au développement durable					
RS.3. Les capacités du secteur privé et de la société civile à s'impliquer dans le développement sont renforcées	- % des ressources intérieures mobilisées auprès du secteur privé en vue de la mise en œuvre des plans nationaux de développement. - Niveau et qualité de la participation du secteur privé et la société civile aux processus régionaux et nationaux de développement			Annuelle Mi-parcours et achèvement	Rapport national sur le renforcement des capacités - Rapport d'évaluation par l'ACBF
RI.3.1. L'engagement vis-à-vis des politiques économiques entre acteurs étatiques et non étatiques est amélioré	- Nombre de PPP établis par pays - Nombre et qualité du dialogue entre les acteurs étatiques et non étatiques aux niveaux continental, régional et national			Annuelle	Rapport national sur le renforcement des capacités
RI.3.2. L'efficacité opérationnelle du secteur privé et de la plateforme de la société civile est accrue	Nombre de plates-formes / réseaux du secteur privé et d'OSC opérationnels			Annuelle	Rapport national sur le renforcement des capacités
RI.3.3. Les capacités de la société civile à mobiliser la participation et la voix des citoyens sont renforcées	- Perception par les citoyens de l'influence de la société civile sur les processus d'élaboration des politiques - Niveau de la participation des citoyens aux activités de la société civile			Annuelle	Rapport national sur le renforcement des capacités
Pilier stratégique 4 : Exercer une influence sur l'éducation et les connaissances pour une plus grande efficacité du développement					
RS.4. L'accès aux connaissances et leur utilisation pour le renforcement des capacités sont améliorés	- Disponibilité des informations sur le renforcement des capacités - Nombre de téléchargements à partir de la bibliothèque virtuelle de l'ACBF			Annuelle Mi-parcours et	Rapport annuel de l'ACBF - Rapport d'expert par ACBF

RI.4.1. Le réseau de production et de partage des connaissances en renforcement des capacités est renforcé	- Satisfaction des utilisateurs en ce qui concerne les produits de la connaissance en renforcement des capacités, générés par les réseaux bénéficiant de l'appui de l'ACBF - Nombre de produits de la connaissance générés par les réseaux bénéficiant de l'appui de l'ACBF			Mi-parcours et achèvement	- Rapport d'expert par ACBF Rapport annuel de l'ACBF
RI.4.2. Les connaissances et l'apprentissage en renforcement des capacités sont traduits en méthodes et pratiques appropriées	Nombre de nouveaux outils de renforcement des capacités mis au point			Annuelle	Rapport annuel de l'ACBF
RI.4.3. L'ACBF est reconnue comme une source fiable de connaissances et d'apprentissage en renforcement des capacités	- Nombre de demandes des produits et services de renforcement des capacités reçues par l'ACBF			Annuelle	Rapport annuel de l'ACBF