



THE AFRICAN CAPACITY  
BUILDING FOUNDATION

FONDATION POUR LE RENFORCEMENT  
DES CAPACITÉS EN AFRIQUE

# RÉSULTATS ET IMPACT

Des interventions de l'ACBF en matière de renforcement  
des capacités en Afrique (1991-2016)



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



**Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique**

# RÉSULTATS ET IMPACT

Des interventions de l'ACBF en matière de renforcement des capacités en Afrique (1991-2016)



## Avant-Propos

On ne le répètera jamais assez, le renforcement des capacités est une entreprise de longue haleine, un domaine où le succès nécessite un patient investissement et des efforts constants. C'est également une activité dont les résultats sont le plus souvent intangibles et extériorisés. Telles sont les difficultés auxquelles font face les organisations dans le domaine du renforcement des capacités. Et la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique, créée en 1991, n'échappe pas à cette réalité.

Nonobstant cette difficulté, au cours de ses 25 ans d'existence entre 1991 et 2016, la Fondation a émergé comme l'une des principales institutions panafricaines de renforcement des capacités. Au cours de cette période, elle a réalisé des investissements importants et soutenus dans le renforcement des capacités individuelles, organisationnelles et institutionnelles qui ont contribué à la croissance économique et le développement du continent.

L'ACBF a favorisé l'élaboration de politiques basées sur des preuves découlant des recherches. Elle a autonomisé et équipé les décideurs du secteur public, les gestionnaires et les universitaires avec des compétences et des qualités indispensables, telles qu'elles se reflètent dans les programmes de formation efficaces, dans les établissements universitaires de haute performance, et une meilleure prestation de services.

L'ACBF a également renforcé les institutions clés pour le développement. Elle a créé et renforcé des espaces et des plateformes pour un engagement inclusif et la participation effective des acteurs non étatiques dans le processus de développement national. De plus elle a amélioré l'efficacité des institutions nationales pour la responsabilisation et le contrôle.

Je suis pleinement conscient du fait que le succès de l'ACBF est celui de ses bienfaiteurs, au rang desquels 39 pays membres africains et 15 pays membres non africains, la Banque africaine de développement, le Programme des Nations unies pour le développement, la Banque mondiale, ainsi que ses partenaires de mise en œuvre engagés, son personnel compétent et dévoué et ses organes de gouvernance.

Cette brochure, qui met en évidence les succès obtenus dans le continent, s'inscrit dans l'effort de l'ACBF de partager les connaissances et les leçons tirées de ses interventions de renforcement des capacités. Elle présente des extraits d'une évaluation approfondie axée sur les résultats des investissements en capacités de la Fondation en Afrique aux niveaux national, régional et continental au cours des 25 dernières années, évaluation menée par l'Association africaine d'évaluation.

Les cas de réussite ici présentés le sont dans le cadre du troisième Forum sur le renforcement des capacités (CDF3) et la célébration du 25ème anniversaire de l'ACBF. Les deux événements offrent une occasion unique d'examiner et de consolider notre travail d'équipe pour de plus grands succès dans le renforcement des capacités en Afrique.

La brochure met en évidence quelques-uns des cas de succès des investissements de la Fondation au cours des 25 dernières années, et détaille certaines réalisations et les impacts des projets et programmes qu'elle a soutenus.

Professeur Emmanuel Nnadozie

Secrétaire exécutif

Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique



# TABLE DES MATIERES

Introduction et contexte	1
Rétrospective : Nos résultats et leurs impacts	3
Renforcement des capacités de formulation et de la gestion des politiques	5
Renforcement des capacités macroéconomiques, financières et de gestion de la dette	17
Renforcement des capacités de gestion de la politique économique et de management du secteur public	21
Renforcement de l'inclusion des acteurs non étatiques et de leur participation effective à la gestion du développement	25
Amélioration d l'obligation de rendre compte du contrôle parlementaire aux niveaux national et régional	31
Renforcement des capacités des communautés économiques régionales	35
Conclusion	39



## Introduction et contexte

Depuis sa création en 1991, la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) fait figure d'un des principaux organismes de renforcement des capacités en Afrique. Elle a catalysé le changement évolutif en Afrique en investissant dans des initiatives de renforcement des capacités dans les secteurs public et privé et dans les organisations de la société civile. Et de quelle manière ? En mettant en œuvre des projets et programmes axés sur la demande, en mettant à la disposition de ses partenaires des appuis techniques consultatifs adaptés, et en produisant, en gérant et en partageant des connaissances sur les meilleures pratiques en matière de renforcement des capacités et de gestion du développement.

La Fondation a renforcé les capacités des institutions du secteur public et a créé des plates-formes d'engagement en matière de politique inclusive. Elle a autonomisé les principaux responsables et gestionnaires du secteur public qui pilotent les processus de développement nationaux et régionaux. Elle a renforcé et équipé un certain nombre d'établissements d'enseignement supérieur, dont la plupart sont des universités de premier ordre qui ont formé et déployé des équipes d'universitaires et d'experts en matière de gestion macroéconomique et financière, hautement qualifiés et pleins d'expérience, dont bon nombre sont des hauts fonctionnaires des banques centrales et des ministères des Finances et de la

Planification du développement. Elle a aussi contribué à améliorer la responsabilisation et le contrôle parlementaire à travers le continent, en améliorant les connaissances et les compétences des parlementaires et en renforçant les capacités des institutions parlementaires.

Au niveau régional, l'ACBF a favorisé la prise de décisions basée sur des preuves découlant de la recherche. La Fondation a renforcé les capacités de recherche en matière de politiques des communautés économiques régionales telles que le Marché commun de l'Afrique orientale et australe et la Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest. Elle a aussi produit et diffusé des résultats de la recherche pour éclairer certains des engagements stratégiques de l'Union africaine (UA).

Cette brochure met en exergue des exemples d'histoires à succès des interventions de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique au cours des 25 dernières années, en présentant en détail certaines de ses principales réalisations, ainsi que des impacts des projets et programmes bénéficiant de son appui.



## Rétrospective : Nos résultats et leur impact

La valeur ajoutée de l'ACBF et les avantages qu'elle génère ont été clairement énoncés dans l'allocution d'Edward "Kim" Jaycox, ancien Vice-président de la Région Afrique de la Banque mondiale au cours d'une réunion des parties prenantes à New York en 1989, avant la création de l'ACBF. « Le but et la vision peuvent être énoncés de manière relativement simple ; d'ici 10, 15, 20 ans, tous les pays de l'Afrique sub-saharienne devraient disposer d'un pool propre de très bons analystes des politiques et de gestionnaires économiques – et l'Afrique pourrait disposer de groupes d'institutions de formation et de gestion de première classe. Elle aura besoin de beaucoup moins d'assistance technique et de conseillers expatriés dans ces domaines. Plus important encore, l'Afrique sub-saharienne assumera davantage son destin économique ; elle sera moins vulnérable aux chocs extérieurs et plus compétitive sur les marchés mondiaux .... L'Afrique doit disposer de ses capacités.

Le 9 février 1991, la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) a été portée sur les fonds baptismaux par la Banque mondiale, le Programme des Nations unies pour le développement, la Banque africaine de développement, les gouvernements africains

et les partenaires bilatéraux. Au fil des ans, la Fondation a pu atteindre ses objectifs et contribuer au développement du continent.

Voici des exemples de l'effet catalytique des interventions de renforcement des capacités de l'ACBF dans six domaines de compétence :

- Le renforcement des capacités pour une bonne formulation et une bonne gestion des politiques.
- La gestion macroéconomique, financière et de la dette.
- L'amélioration de la performance des universitaires et des gestionnaires / responsables du secteur publics.
- L'amélioration de l'inclusion et de la participation effective des acteurs non étatiques au développement durable.
- L'amélioration de la responsabilité et du contrôle parlementaire aux niveaux national et régional.
- Le renforcement des capacités de recherche des communautés économiques régionales en matière de politique de recherche.



## Renforcement des capacités de la formulation et de la gestion des politiques

La Fondation a encouragé la formulation de décisions politiques basées sur des preuves en Afrique. Elle a favorisé la prise de décisions basée sur des preuves découlant de la recherche dans les pays africains. Depuis sa création, elle a joué un rôle de premier plan dans la création et le suivi de plus de 41 instituts d'analyse de politiques/think tanks. La plupart d'entre eux sont devenus des centres d'excellence et des sources premières d'information sur les produits et services de recherche en matière de politique dans leur pays. Ils ont généré et diffusé des conclusions et des recommandations pertinentes et de qualité en matière de recherche, lesquelles ont inspiré, renforcé, et influencé l'élaboration des politiques et programmes nationaux. Ils ont aussi joué un rôle prépondérant au sein des groupes de travail nationaux et dans le cadre des engagements politiques. Ils ont renforcé la voix et la participation des acteurs non étatiques et du secteur privé dans les processus nationaux de formulation de politiques, en créant des espaces et des plateformes d'engagements politiques – à l'instar de l'établissement des programmes de recherche, l'examen des politiques, et l'organisation des débats et des forums médiatiques.

### **Promotion du développement du secteur privé au Botswana**

Le gouvernement du Botswana a créé la Citizen Entrepreneurial Development Agency (Agence citoyenne de développement entrepreneurial) (CEDA) en 2001, en remplacement du Financial Assistance programme (Programme d'Assistance Financière) (FAP), lancé en 1982. Le FAP a été mis en place pour accorder des subventions aux propriétaires de petites, moyennes et grandes entreprises, principalement dans les secteurs de la fabrication, de l'agriculture et du tourisme, pour leur permettre de créer des entreprises et d'élargir les institutions existantes, conformément à la stratégie gouvernementale de promotion du développement de l'entreprise locale et de compétitivité du secteur privé.

Le Botswana Institute for Development Policy and Analysis (Institut botswanais pour la politique de développement et de l'analyse) (BIDPA), l'un des instituts d'analyse de politiques bénéficiant de

l'appui de l'ACBF, a été engagé par le gouvernement botswanais en 2000, pour évaluer la pertinence et l'efficacité du FAP dans la réalisation de ses objectifs. L'évaluation de l'Institut a permis de détecter des faiblesses majeures, notamment, un taux d'échec élevé de 70 % pour les grandes entreprises, de 40 % pour les moyennes entreprises et de 35 % pour les petites entreprises. Elle a aussi retenu la mauvaise gestion et l'abus du programme, le surinvestissement et les mauvais systèmes de contrôle, comme principaux obstacles empêchant la réalisation des objectifs fixés.

Sur la base des recommandations du BIDPA, le gouvernement a dissout le FAP et l'a remplacé par le CEDA, qui accorde des prêts aux propriétaires des entreprises citoyennes à des taux d'intérêt subventionnés par opposition aux subventions directes. Le CEDA met aussi à la disposition des entreprises citoyennes, des fonds de capital-risque et leur permet de former des coentreprises avec des investisseurs étrangers. Il dispose des systèmes globaux de surveillance et des procédures normalisées d'évaluation et de sélection d'entreprise, d'aiguillage de clients et de suivi. Il offre une formation et des services d'encadrement à ses clients pour leur permettre de développer leurs entreprises.

Le CEDA est géré par des cadres hautement qualifiés et des personnels spécialisés, en mesure de satisfaire les besoins de ses clients et de leur offrir des services de développement des entreprises et d'appui, de qualité et en temps opportun. Une forte composante de recherche lui permet d'illustrer les leçons et les innovations enregistrées par ses services et ses stratégies et de faire des observations sur leur mise en œuvre. Il collabore avec l'Autorité de l'Entreprise locale, créée en 2004 pour promouvoir le développement des entreprises et les services d'appui hautement spécialisés, notamment, la facilitation de la planification organisationnelle, la formation, l'encadrement et les services consultatifs, la détermination des opportunités d'affaires, la promotion des relations d'affaires aux niveaux local et international, et la facilitation de l'accès aux marchés.



Le CEDA reste l'une des meilleures institutions performantes qui apportent du soutien au monde des affaires local, avec des appuis sur mesure à une section transversale de secteurs d'activités, notamment, le Fonds pour jeunes agriculteurs, mis en place pour lutter contre le chômage des jeunes. Le CEDA a transformé le développement et la rentabilité des entreprises privées au Botswana. En 2012 le CEDA a déclaré que 70 % de ses projets avaient survécu pendant plus de trois ans. Il a aussi facilité la création de 1 892 nouveaux emplois. Mais les petites entreprises sont toujours confrontées aux difficultés habituelles que sont l'absence de financement pour les infrastructures de service et le manque d'accès aux marchés, en particulier, hors de Gaborone, la capitale. Le BIDPA a donc mené des enquêtes sur plus de 100 petites entreprises et a publié ses recommandations en 2012 sur la manière dont le CEDA pourrait renforcer les programmes qu'il exécute à l'intention de ces entreprises.

Fait remarquable, le BIDPA a été classé 4ème groupe de réflexion sur l'Indice 2015 du Global Go To Think tank, alors qu'il occupait le 12ème rang en 2012 et le 29ème en 2011.

**L'Ethiopian Development Research Institute (L'Institut éthiopien de recherche pour le développement) (EDRI), Addis-Abeba, Ethiopie**

L'Ethiopian Development Research Institute (EDRI) a été créé en 1999 avec le statut d'institut d'analyse de politiques semi-autonome, rattaché aux services du Premier ministre. Il a pour mission de mener l'analyse et la recherche des politiques bénéfiques au secteur public, au secteur privé et à la société civile. Grâce au financement d'appui mis à sa disposition par l'ACBF et le soutien d'autres bailleurs de fonds, notamment le PNUD, l'IFPRI, l'Université de Goteborg, le gouvernement japonais, et l'Initiative Think tank, l'EDRI est en mesure d'apporter un soutien en matière de politiques basées sur des preuves découlant de la recherche au gouvernement et à d'autres clients du pays.

Au départ, l'EDRI ne disposait pas de moyens pour recruter et retenir des chercheurs hautement qualifiés et expérimentés. Pour cette raison, le premier don de l'ACBF en sa faveur mettait l'accent sur le renforcement de ses capacités humaines et institutionnelles. Dans un premier temps, l'ACBF a appuyé la formation de 14 personnels de recherche de l'EDRI au niveau du troisième cycle (13 M.A et 1 Doctorat). Par la suite, elle a financé le recrutement et la formation

des diplômés de haut niveau dans les universités publiques, en vue de la poursuite des études de niveau Master dans les universités de renom, principalement en Europe et au Japon.

Grâce au parrainage des co-financiers tels que le PNUD et le gouvernement japonais, certains bénéficiaires ont poursuivi leurs études jusqu'au niveau du doctorat. Tous les bénéficiaires, à l'exception d'un seul, sont retournés en Ethiopie et sont maintenant au service de l'Institut.

Le soutien humain et institutionnel apporté par l'ACBF et d'autres partenaires a permis à l'EDRI de renforcer son capital humain, qui s'est traduit par la mise à la disposition de ses clients, des produits et services de recherche en politiques de qualité et en temps opportun. L'EDRI fait figure de l'un des groupes de réflexion de premier ordre du pays. Il s'est taillé une place enviable et s'est forgé une image positive de groupe de réflexion légitime et préféré. L'EDRI compte maintenant 21 agents de recherche, dont 15 titulaires d'un doctorat et 4 encore en formation à l'étranger.

En outre, l'appui de l'ACBF et d'autres partenaires a permis à l'EDRI de produire des données de recherche qui ont inspiré et influencé un certain nombre de politiques et programmes gouvernementaux en Ethiopie. A titre d'exemple :

- L'Ethiopian Social Accounting Matrix (Matrice de comptabilité sociale d'Ethiopie) (SAM), mis au point par l'EDRI, a inspiré la décision de l'Ethiopie d'adhérer à la Zone de libre-échange et à l'Union douanière du COMESA.
- Une étude menée par l'EDRI a contribué à la mise en place de l'Ethiopian Commodity Exchange (Bourse éthiopienne des marchandises (ECEX) et du Trade competition and Consumers Affairs Authority) (Autorité de la concurrence commerciale et des problèmes des consommateurs) rattaché au ministère du Commerce.
- L'EDRI a aussi contribué à l'effort déployé par le gouvernement pour moderniser le secteur commercial, en établissant un système de commerce de gros moderne en Ethiopie, pouvant servir de modèle au secteur privé.
- L'EDRI fait partie d'un groupe de travail national chargé de diagnostiquer et de proposer des stratégies d'amélioration de la douane et des systèmes logistiques.





- Il servi de plate-forme d'engagement politique inclusif et de participation des parties prenantes dans les processus politiques nationaux. Il a mis en place des réseaux avec d'autres organismes de recherche, tels que : l'Ethiopian Agricultural Research Organization (Organisation éthiopienne de recherche agricole), l'Ethiopian Economic Association (Association économique éthiopienne), le Département d'économie de l'Université d'Addis-Abeba, et l'Ethiopian Agricultural Economics Association (Association de l'économie agricole d'Ethiopie) – toutes ces organisations de recherche assurant la promotion du partage de connaissances, de nouvelles idées, et de l'amélioration de la cohérence en matière de recherche stratégique nationale et de plaidoyer.

#### **Promotion de la bonne gouvernance macro-économique au Ghana**

Le Center for Economic Policy Analysis (Centre d'analyse des politiques économiques), l'un des premiers instituts d'analyse de politiques mis en place par l'ACBF, est à l'avant-garde de la recherche et de l'analyse des politiques économiques au Ghana depuis 1992. Il a conçu et diffusé un certain nombre d'études et de recommandations stratégiques en matière de recherche qui ont inspiré et influencé les politiques et les programmes du pays.

- La stratégie de croissance favorable aux pauvres mise en œuvre par le gouvernement a été élaborée sur la base d'une étude menée par le CEPA. Fondée sur la délimitation géographique / écologique bande par bande, cette stratégie a recentré la politique de développement national le long de la savane guinéenne et des ceintures forestières et côtières. La nouvelle stratégie a permis d'améliorer le ciblage des initiatives de développement du gouvernement. A titre d'exemple, le Savannah Accelerated Development Authority (Autorité de développement accéléré de la savane) (SADA), une retombée directe de la nouvelle stratégie, est une intervention ciblée favorisant le développement accéléré et la réduction de la pauvreté dans les trois régions du nord.
- Les prévisions d'inflation faites par le CEPA ont eu une influence sur la décision prise par le Comité de politique monétaire de la Banque du Ghana pour stabiliser le RPM à 13,5 % par an à partir du mois de septembre 2010. L'ajustement du

RPM a contribué à stabiliser la macroéconomie et à améliorer l'environnement des affaires du pays.

- Compte tenu de la perturbation des échanges commerciaux avec l'UE et de ses répercussions sur l'économie ghanéenne, le gouvernement a chargé le CEPA de présenter un exposé de principe sur l'accord de partenariat économique et les options disponibles. Le CEPA a élaboré et présenté une offre d'accès aux marchés pour l'Accord d'étape, à savoir, l'Accord de partenariat économique (APE). Il a été d'une importance capitale au sein de l'équipe de négociation du Ghana et a contribué à conseiller le gouvernement de parapher l'Accord de partenariat économique intérimaire (un accord bilatéral) entre le gouvernement ghanéen et de l'Union européenne, le 13 décembre 2007.

#### **Amélioration de la prestation du service public et de l'évaluation de la performance au Rwanda**

L'Institute for Policy Analysis and Research (Institut d'analyse et de recherche sur les politiques) (IPAR) au Rwanda, un Institut d'analyse de politiques autonome créé en 2008, est l'un des instituts d'analyse de politiques de tête en Afrique, mis en place et appuyés financièrement par l'ACBF. Il a appuyé et influencé les politiques et programmes nationaux d'importance. Il jouit aussi d'une légitimité et d'une visibilité de très haut niveau parmi les acteurs étatiques et non étatiques, renforçant par là-même, la demande pour ses produits et services de recherche.

Bien que l'IPAR soit une institution autonome, le gouvernement rwandais est le principal client et utilisateur de ses services. L'institut fournit aussi des services à la Banque mondiale, la Banque africaine de développement (BAD), le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) et d'autres organisations internationales de développement avec lesquelles il travaille en collaboration.

En 2013, l'IPAR a été engagé par le gouvernement pour effectuer l'évaluation de Imihigo – un accord de performance annuel entre le Président, les ministres et les maires. Au terme d'une évaluation indépendante et objective, il a recommandé des voies et moyens d'amélioration de la prestation et de la planification des services, notamment, la fixation des objectifs de performance pour l'année à venir.



Contrairement à l'échec enregistré dans les systèmes de gestion de la performance de la fonction publique à travers le monde, Imihigo a été entièrement accepté et approprié par les dirigeants rwandais. En effet, les conclusions et les recommandations de l'accord Imihigo ont inspiré la prise de décision politique et axée sur les programmes.

Le Rwanda a enregistré des progrès remarquables vers la réalisation de l'objectif qui consiste à devenir un pays à revenu intermédiaire, comme l'indique sa Vision 2020. Ces progrès se traduisent par les importantes transformations socio-économiques enregistrées dans le pays au cours de la dernière décennie, suite à la mise en œuvre des programmes dans le cadre de la Stratégie de développement économique et de réduction de la pauvreté, EDPRS 1 & 2. Les progrès enregistrés par le Rwanda sont essentiellement attribués à la mise en œuvre des contrats de performance (Imihigo). Ces contrats de performance sont devenus des outils de planification et de suivi, pour la réalisation des objectifs de l'EDPRS et le maintien de l'élan vers l'atteinte des objectifs de développement durable.

L'accord Imihigo exploite les connaissances traditionnelles autochtones pour favoriser le développement et la prestation de services. Il est devenu une initiative locale précieuse, en tant qu'outil de planification, de suivi et d'évaluation des impacts des politiques de développement.

Depuis son engagement par les Services du Premier ministre en 2013, l'IPAR a réalisé deux évaluations d'Imihigo, dont les résultats et les recommandations sont utilisés par le Président et les ministres, ainsi que les maires des districts à des fins de responsabilité et comme base de planification et d'investissement annuels.

#### **Promotion de la recherche fondée sur des preuves pour la formulation des politiques stratégiques au Kenya**

Parmi les premiers instituts de recherche en politiques créés par le gouvernement kenyan en 1994, avec l'appui de l'ACBF, il faut citer le KIPRA. Il a fourni des preuves judicieuses fondées sur la recherche pour inspirer les politiques, programmes et projets stratégiques du gouvernement et d'autres parties prenantes. L'étude de l'Accord de partenariat économique compte parmi les nombreux engagements de recherche bénéficiant de l'appui de l'ACBF. L'Accord de partenariat économique du gouvernement kenyan permet aux exportations du pays d'avoir accès aux marchés de l'UE sans imposition, un énorme

soulagement pour les exportateurs kenyans. En janvier 2014, le gouvernement a demandé au Kenya Institute for Public Policy Research and Analysis (Institut kenyan de recherche et d'analyse des politiques publiques) (KIPPRA) de mettre à sa disposition des informations factuelles pour inspirer ses décisions relatives à la signature de l'Accord de partenariat économique.

L'appel au KIPPRA était en conformité avec la confiance du gouvernement sur ses capacités et sur la qualité et la pertinence de ses travaux de recherche et de ses recommandations en ce qui concerne les politiques. Le KIPPRA a mis à disposition des preuves et des recommandations empiriques qui ont permis au gouvernement de ne pas reculer en ce qui concerne l'Accord de partenariat économique. Pour assurer la qualité et la pertinence de ses recherches, le KIPPRA a adopté une approche participative soutenue par une équipe multidimensionnelle. L'équipe est composée des chercheurs jouissant d'une vaste expertise technique en matière d'analyse économique et commerciale, ainsi que des hauts fonctionnaires hautement expérimentés, familiers avec les subtilités des négociations commerciales. Les principales parties prenantes à la recherche comprenaient l'Union européenne, la Communauté d'Afrique de l'Est, le gouvernement, la société civile, les exportateurs et les milieux d'affaires kenyans au sens large, ainsi que les médias. Cette stratégie participative et inclusive a favorisé l'adhésion et l'appropriation précoces, ainsi que l'utilisation des résultats de l'étude.

#### **Promotion du développement équitable des circonscriptions en Zambie**

Créé et appuyé financièrement par l'ACBF, le Zambia Institute for Policy Analysis and Research (Institut zambien d'analyse et de recherche en politiques) (ZIPAR), a développé un modèle d'allocation alternative visant à améliorer l'affectation des Fonds de développement des circonscriptions (CDF). L'étude et les présentations de suivi, ainsi que les engagements pris avec le gouvernement et d'autres protagonistes ont stimulé les enquêtes et les délibérations sur le modèle d'allocation existant.

Approuvé par le Parlement zambien en 1995, le CDF est affecté à toutes les circonscriptions zambiennes à travers les gouvernements locaux. Le CDF est le seul fonds dont bénéficient directement les communautés. Il constitue donc un important moyen de répondre



aux besoins prioritaires de ces communautés. Mais chaque circonscription du fonds a perçu le même montant, compte non tenu de leur hétérogénéité, notamment de leur emplacement et de leur dotation. Ce qui fait de lui un programme applicable à toutes les parties concernées. Mais la réalité est que les circonscriptions en Zambie diffèrent énormément en termes de taille géographique, de la taille de la population et des niveaux de privation.

Dans son budget 2015, le gouvernement a instauré un Fonds de péréquation du gouvernement local qui se servira d'un nouveau modèle d'affectation de ressources pour décaisser les fonds en fonction des besoins. Cette nouvelle approche est une retombée directe de l'étude menée par le ZIPAR sur le Modèle d'affectation de ressources du Fonds de développement des circonscriptions.

L'impact du nouveau modèle d'allocation a été aussi consolidé lorsqu'un éminent membre du parlement, à savoir, l'honorable Given Lubinda, a visité à l'improviste les locaux du ZIPAR le 13 août 2014. Il s'est intéressé au modèle et a sollicité des copies de l'étude. Il voulait aussi prendre connaissance les autres études de recherche effectuées par le ZIPAR.

En adoptant un modèle qui prenne en compte les besoins et les priorités des différentes circonscriptions, le CDF peut contribuer durablement à promouvoir le développement équitable des circonscriptions et de la Zambie en général.

#### **Recherche fondée sur des données probantes pour la transformation du secteur halieutique en Tanzanie**

Le potentiel halieutique pour le développement économique et la réduction de la pauvreté n'a pas été pleinement exploité, en raison du fait que les instruments directeurs du secteur, notamment la Loi 2003 sur la pêche, la Stratégie 1997 sur le secteur halieutique national, et le Programme 2010 sur le développement du secteur halieutique, n'ont pas réorienté le sous-secteur de la pêche traditionnelle de subsistance aux niveaux commerciaux souhaités.

Avec l'appui de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF), l'Economic and Social Research Foundation (Fondation pour la recherche économique et sociale) (ESRF) a mené une étude visant à mettre à la disposition des parties prenantes, y compris, les décideurs du secteur public, des données de recherche

sur les difficultés qui entravent la pisciculture en Tanzanie. Il recommande aussi des stratégies visant à améliorer la conception et la mise en œuvre des politiques et programmes d'amélioration de la valeur économique de la pêche.

L'étude élaborée sur la chaîne de valeur du poisson, comprend notamment, le commerce, l'emploi et la création des emplois au sein des communautés de pêcheurs, avec un accent particulier sur la pêche en étang. Les résultats ont inspiré la conception du projet relatif à la chaîne de valeur des étangs piscicoles, qui vise à améliorer la pisciculture, la sécurité alimentaire et la nutrition. Ce projet couvrait les pisciculteurs de six régions que sont : Morogoro, Mbeya, Njombe, Ruvuma, Kilimandjaro et Kagera. En l'absence des éléments de preuve de l'étude, il aurait été très difficile d'orienter les actions des principales parties prenantes, en particulier le gouvernement, et de mettre le projet en œuvre.

#### **Promotion de la recherche sur les politiques en Ouganda**

Créé en 1993, l'Economic Policy Research centre (Centre de recherche sur la politique économique) (EPRC) de Kampala, favorise la croissance et le développement durables en promouvant le rôle de la recherche dans les processus politiques. L'EPRC est devenu un organisme de recherche de haute qualité, qui contribue à la formulation des politiques et programmes nationaux. Les travaux et les études de recherche du Centre ont été à la base de l'élaboration du Plan d'action pour l'éradication de la pauvreté, du Mémoire économique national, des revues économiques des budgets nationaux, des Plans nationaux de développement (NPD) de 2008 à 2013, du Plan de modernisation de l'agriculture, de la Stratégie concurrentielle à moyen terme pour le secteur privé, des enquêtes nationales auprès des ménages, et des évaluations des impacts sociaux et de la pauvreté. L'examen des dépenses publiques fait par l'EPRC s'est inspiré du cadre de dépenses à moyen terme (CDMT) du gouvernement. Ses études de suivi des dépenses publiques dans les secteurs d'éducation et de l'agriculture ont eu une influence sur la gestion des finances publiques au niveau sectoriel. Ses travaux sur la protection sociale président actuellement à l'élaboration en cours d'un cadre de protection sociale pour l'Ouganda.

A travers son Programme consacré aux jeunes professionnels, l'EPRC a facilité la formation de 102 jeunes économistes, 12 titulaires du Master, et 2 titulaires du doctorat. Bon nombre de ces diplômés ont



exercé en qualité d'analystes de politique économique et du budget dans les ministères concernés, à la Banque d'Ouganda, dans les banques privées et les institutions multilatérales comme la Banque mondiale.

L'EPRC a noué de solides relations et liens de travail en réseaux avec des institutions de renom comme le Consortium pour la recherche économique en Afrique (CREA), le Centre d'étude des économies africaines de l'Université d'Oxford, la Banque mondiale, l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI), et divers organismes de recherche en politiques de Afrique sub-saharienne. Sa réputation en matière de recherche de grande qualité et de rapport avec d'autres chercheurs lui a valu des travaux commandés par des partenaires au développement comme la Banque mondiale, le PNUD, l'UNICEF, le DfID, et la BAD. Le Centre a aussi contribué à l'organisation et la diffusion des résultats de recherche lors des séminaires, des ateliers et des conférences. Sa participation aux forums sur les politiques a contribué à enrichir et à orienter les débats, la conception, le suivi des politiques et l'évaluation de nombreux programmes et politiques du pays.

Le Centre est membre actif, et participe aux travaux du Conseil consultatif de la Fondation du secteur privé, du Groupe de travail national sur la macroéconomie et la santé, de l'Autorité nationale de planification, du Plan de modernisation de l'agriculture, de l'Autorité nationale de gestion de l'environnement, de l'Initiative du Bassin du Nil, du Comité national de pilotage du Fonds d'action sociale du nord de l'Ouganda, et du Comité national ougandais d'enquête auprès des ménages. Ces activités ont renforcé sa visibilité et son rôle dans la formulation et l'élaboration des politiques. Elles ont aussi constitué des plates-formes de partage de connaissances de recherche et d'affinement des programmes de recherche et de renforcement des capacités du Centre.

#### **Amélioration de la mobilisation des recettes des gouvernements régionaux en Ethiopie**

Le gouvernement éthiopien a lancé une nouvelle trajectoire de développement orientée par le Plan de croissance et de transformation, 2010-2015. L'objectif était de devenir un pays à revenu intermédiaire avec un taux de croissance moyenne du PIB de 11 % d'ici 2015. Le plan met l'accent sur les bases qui permettront au secteur industriel d'être à l'avant-garde de la transformation

économique et sociale du pays. En conséquence, l'Ethiopie nécessite environ 1 184,8 milliards de Birr (72 milliards de dollars EU) pour financer les divers projets présentés dans le plan, plus de 68 % devant provenir de sources nationales, principalement des recettes fiscales intérieures.

Le gouvernement régional du Southern Nations Nationalities and People's Regional State (Etat régional des Nations, nationalités et peuples du Sud) d'Ethiopie a demandé au Ethiopian Economics Association (Association économique éthiopienne), un institut d'analyse de politiques bénéficiant de l'appui de ACBF, de mettre à disposition des options politiques et des activités pratiques d'appui technique fondées sur la recherche, en vue de l'amélioration de ses capacités de mobilisation des recettes fiscales adéquates et du financement de ses projets et programmes.

Cette demande s'appuyait sur le fait que ce gouvernement régional ne disposait pas de capacités pour mobiliser les recettes fiscales adéquates. Les recettes moyennes générées par l'impôt régional étaient estimées à seulement 1,7 % du PIB régional entre 2005 et 2010. Plus de 84 % du budget de la Région étaient subventionnés par le gouvernement fédéral et 3 % générés des recettes non fiscales. Par conséquent, seulement 13 % environ du budget de la Région provenaient de ses recettes fiscales propres.

La recherche et l'appui technique du EEA ont permis à l'Etat de déterminer le potentiel de revenus, de revoir ses politiques fiscales, et d'élaborer et de rendre opérationnelles des stratégies efficaces de recouvrement des impôts. L'appui technique pratique a aussi contribué à améliorer les aptitudes et les compétences du personnel du Bureau des recettes pour gérer et assurer la supervision technique de la planification, du suivi, de la mise en œuvre et de l'évaluation des recettes de la région.

Le Bureau a adopté et mis en œuvre la plupart des recommandations faites par l'étude. Il s'est servi des résultats de l'étude pour la préparation des plans régionaux de travail annuels 2011-12, en fixant des objectifs de revenus annuels pour chaque *woreda* (District) et chaque ville. Il s'est aussi servi de ces résultats pour appuyer ses fonctions de suivi-évaluation (S&E). Le processus biannuel de S&E présente les recettes perçues au cours de chaque période par rapport aux objectifs annuels convenus et au potentiel de revenus estimés.



## Renforcement des capacités macroéconomiques, financières et de gestion de la dette

Conformément à sa volonté de promouvoir la croissance et le développement durables en Afrique, la Fondation a appuyé les interventions de renforcement des capacités pour améliorer la stabilité macroéconomique, en vue d'une gestion financière prudente. Les projets et programmes de renforcement des capacités ont amélioré les aptitudes et les compétences des banques centrales et des ministères des Finances et du développement économique et de la Planification. Ces interventions ont permis de doter les institutions de pertinents outils et cadres microéconomiques, financiers, et de gestion de la dette, ainsi que des compétences techniques pratiques leur permettant d'accomplir efficacement leurs missions. Des améliorations en matière de gestion macroéconomique et financière remarquables ont été enregistrées en Afrique grâce aux contributions des institutions suivantes: l'Institut ouest-africain de gestion financière et économique, le Microeconomic and financial Management Institute of Eastern and Southern Africa (Institut de gestion macroéconomique et financière de l'Afrique orientale et australe), le Pôle Dette géré par le Centre de formation de la Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest.

### **Maîtrise de la gestion de la dette publique pour des résultats de développement**

Créé lors d'une table ronde des bailleurs de fonds le 5 octobre 1999 à Paris, le Pôle-Dette (renforcement des capacités pour la gestion de la dette) a lancé ses activités en mai 2000, avec l'ACBF comme l'un des principaux bailleurs de fonds. Il a été créé pour trouver une solution aux difficultés que rencontraient de nombreux pays dans la gestion de leurs finances publiques - notamment dans la mise en œuvre des politiques cohérentes et durables en matière de gestion de la dette.

Les activités de Pôle-Dette visaient essentiellement 14 Etats membres de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) et de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). Il s'agit des pays suivants : Bénin, Burkina Faso, Cameroun, République centrafricaine, Congo, Côte d'Ivoire, Guinée équatoriale,

Gabon, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal, Tchad et Togo. Mais elles s'adressaient aussi aux responsables de la gestion de la dette des pays non membres de la CEMAC et de l'UEMOA, comme le Burundi, les Comores, la République démocratique du Congo, la Guinée, la Mauritanie, le Rwanda et São Tomé et Príncipe.

Le Pôle-Dette a réussi à réformer les politiques, à améliorer les compétences et à mettre en œuvre des interventions de gestion de la dette dans les pays ciblés.

- Il a renforcé l'appropriation des meilleures pratiques en matière de gestion de la dette publique par les pays bénéficiaires dans les quatre domaines suivants: la réforme du cadre juridique et institutionnel pour la gestion de la dette publique; le renforcement de la coordination entre la gestion de la dette publique et les politiques budgétaires et monétaires; la promotion de la gestion stratégique et opérationnelle de la dette publique; et l'amélioration du suivi et de l'évaluation de la gestion de la dette publique, ainsi que l'amélioration de la gouvernance de la dette dans les zones CEMAC et UEMOA.
- Il a facilité l'adoption de la réglementation relative au cadre de référence de la politique de la dette publique et de la gestion de la dette publique par la CEMAC et l'UEMOA en 2007 et par les Comores en 2008. Cette réglementation détermine clairement les cadres institutionnels et juridiques de gestion de la dette publique selon les critères suivants: une définition claire des responsabilités et des rôles, ainsi que la répartition des tâches en matière de gestion de la dette ; les limites et les responsabilités en matière de contrôle des engagements contractuels étatiques directs ou conditionnels; une meilleure organisation des flux d'informations ; un traitement exhaustif de la dette; une systématisation des stratégies formelles de gestion de la dette publique; des exigences en matière de transparence et d'information du public, en particulier lorsqu'un pays mobilise des fonds auprès du secteur public ; et le suivi et évaluation.



- Il a abouti à un changement d'attitude et de comportement du personnel chargé de la gestion de la dette publique : renforcement de la connaissance de la dette et de ses effets et une perception plus positive des donateurs: la «peur» de la dette a baissé ; renforcement de l'efficacité professionnelle: de nouvelles carrières ont vu le jour dans la gestion de la dette ; renforcement des capacités de travail en équipe au sein du personnel de gestion de la dette; un partage systématique d'informations aboutissant à l'enrichissement constant des bases de données sur la dette ; une utilisation efficace des technologies de l'information et des logiciels de gestion de la dette.

**Renforcement des capacités pour la formulation et la gestion des politiques macro-économiques en Afrique australe et orientale**

Le Macroeconomic and Financial Management Institute of Eastern and Southern Africa (Institut de gestion macroéconomique et financière de l'Afrique orientale et australe) (MEFMI) est un institut régional comprenant 14 Etats membres. Créé en 1994, il contribue directement à l'amélioration de la gestion macroéconomique, financière et de la dette dans la région. Il a amélioré les connaissances et les compétences des hauts fonctionnaires et des personnels techniques des banques centrales, des ministères des Finances et de la Planification économique, ainsi que d'autres parties prenantes. Il a aidé les institutions clientes à mettre au point des instruments

opérationnels tels que les modèles, les procédures et les manuels macroéconomiques, qui permettent aux bénéficiaires d'améliorer leurs services.

L'ACBF est un partenaire clé des interventions de renforcement des capacités du MEFMI. Depuis 2001, elle lui a accordé des dons à hauteur de 9 millions \$EU, ainsi qu'une assistance technique pour le renforcement de ses capacités dans les pays membres.

La formation pratique, adaptée aux besoins et axée sur le pays, ainsi que les services techniques et consultatifs sur le terrain, ont contribué à améliorer les aptitudes et les compétences de l'institution cliente pour mettre au point et rendre opérationnels les outils macroéconomiques qui améliorent la précision des prévisions de leurs modèles et cadres macroéconomiques. A titre d'exemple, le MEFMI a aidé le Botswana, la Namibie et le Swaziland à mettre au point des modèles macro-économiques et des indicateurs d'activité économique utilisés dans les prévisions macroéconomiques pour estimer la performance de l'économie à court et moyen terme. Ces modèles, associés à une formation et une assistance technique adaptées aux besoins, ont permis d'améliorer la coordination des politiques et de la cohérence macroéconomique des pays.

Les pays membres se basent sur ces modèles et cadres pour formuler et mettre en œuvre des politiques monétaires et pour canaliser les budgets nationaux. Ces évolutions ont aussi stimulé la demande des pays non membres, à l'instar de l'Ethiopie et du Soudan du Sud.



## Renforcement des capacités de gestion de la politique économique et de management du secteur public

La Fondation a équipé et autonomisé les responsables, les dirigeants et les professionnels publics, qui dirigent et gèrent les processus et les programmes politiques. Dans le cadre de ce vaste domaine d'intervention, elle a contribué à l'élaboration et à l'appui à la mise en œuvre des programmes de formation de premier plan dans les domaines comme la formulation et l'analyse des politiques, la gestion financière et la gestion du secteur public.

L'ACBF a déployé deux programmes de Master – l'un en gestion de la politique économique, et l'autre en gestion du secteur public – au début des années 1990, programmes adaptés aux besoins du continent. A ce jour, la Fondation a mis en place sept programmes de Gestion de la politique économique (GPE), qui sortent une moyenne de 35 diplômés chaque année, et trois groupes de gestionnaires du secteur public (PFMSP) (à Accra, Libreville et Mutare). La plupart des diplômés occupent des postes de responsabilité et de direction de premier ordre dans les organismes de développement publics, privés et internationaux sur le continent. Il s'agit notamment du Directeur adjoint du Ghana Stock Exchange, d'un ancien Vice-président du Zimbabwe, et du Directeur général de la Commission des services publics de la Sierra Leone.

En outre, l'appui de l'ACBF au renforcement des capacités au Kenya et au Burkina Faso a contribué à la formation d'une masse critique de professeurs titulaires de doctorat et possédant d'autres aptitudes professionnelles. Le renforcement des capacités a aussi permis d'améliorer la notation de certaines institutions.

L'appui de l'ACBF à l'Association des universités africaines a amélioré l'efficacité de gestion et d'administration des Vice-recteurs et des personnels des universités en Afrique. Son soutien à l'Université des femmes en Afrique lui a permis de ne pas fermer boutique au plus fort des crises macro-économiques zimbabwéennes, mais d'aller de l'avant, avec un effectif annuel moyen de 1.500 étudiants et un taux d'obtention de diplôme de 95 %.

### **Promotion des compétences en science et technologie**

En tant que jeune université régionale axée sur la recherche, avec pour mission de former la prochaine génération de scientifiques et d'ingénieurs, l'Université africaine des sciences et technologie (AUST) a lancé ses activités complètes à Abuja en 2007. Certaines des premières difficultés rencontrées étaient le manque d'infrastructures appropriées pour appuyer l'enseignement et de la recherche, le manque de professeurs résidents et invités de haut calibre, et la nécessité d'améliorer les compétences de ses personnels pour remplir efficacement leurs fonctions.

Parmi les activités les plus récentes, il faut citer la formation de 13 cadres intermédiaires en divers cours spécialisés et le recrutement de 24 doctorants comme assistants pour les travaux dirigés en faveur des étudiants de niveau Master. La formation qui s'est déroulée de mars à novembre 2015, a permis aux personnels de se confronter à des tâches plus difficiles.

L'AUST a aussi accès aux professeurs invités de haut niveau, auxquels elle n'aurait pu avoir accès autrement. Il s'agit notamment des récents titulaires de doctorat des Universités de Princeton et de Delaware, recrutés pour assurer des enseignements post-doctorat.

Des bourses ont été accordées à 21 étudiantes de niveau Maîtrise, originaires du Ghana, du Tchad, du Cameroun et du Nigeria pendant l'année académique 2015/2016. La connexion à la fibre optique et l'expansion de la bande passante Internet de 1Mo à 15Mo a amélioré l'utilisation d'Internet pour la recherche et la formation, notamment par le biais d'une nouvelle installation de vidéoconférence.

### **Renforcement des capacités du secteur public au Soudan du Sud**

En tant que nation nouvellement indépendante, le Soudan du Sud éprouve des difficultés à fournir des biens et services de qualité à sa population. Il lui manque du personnel qualifié pour diriger et gérer les institutions nationales et les processus de développement. Ce problème est exacerbé par le conflit qui a chassé de nombreux



fonctionnaires et agents publics du pays. En collaboration avec le PNUD, la Fondation pour le Renforcement des capacités en Afrique a mis à la disposition du pays un don de 2,25 millions \$EU en vue de renforcer ses capacités pour améliorer l'efficacité du secteur public et de son impact sur les populations.

Le projet a permis de renforcer les capacités de plus de 157 responsables (Directeurs généraux, Directeurs-adjoints et Directeurs) de 19 institutions et ministères publics. Des formations des cadres adaptées aux besoins les ont dotés de compétences en matière de gestion financière et de développement des ressources humaines, notamment, en planification des ressources humaines, en développement et mise en œuvre des plans stratégiques, en leadership et en gestion des hommes. A en croire les commentaires, cette formation les a habilités à faire plus efficacement leur travail.

*La formation était très utile en termes de gestion des ressources humaines et de la planification. Je serais maintenant en mesure d'appliquer la gestion axée sur les résultats à mon lieu de travail. Emmanuel Apio Lok, Directeur adjoint chargé de la gestion des ressources humaines, ministère chargé des Affaires gouvernementales*

*Ce séminaire et cette formation très éducatifs et très enrichissants étaient d'une pertinence remarquable. Ils constituent la preuve que la formation et le renforcement des capacités doivent se faire localement pour réduire au minimum les dépenses financières. William Obwony Yor, Directeur a.i. chargé des systèmes de retraite et d'assurance sociale, ministère du Travail, de la Fonction publique et de la gestion des ressources humaines*

*La formation a amélioré mes connaissances et m'a appris de nouvelles manières d'exécuter certaines tâches. En ma qualité de Directeur a.i. chargé des relations industrielles, je dois dire que cette formation agit comme une courroie de transmission entre le secteur public et le secteur privé, en termes de ressources humaines et de réflexion stratégique. Ce type de formation doit se poursuivre et doit toucher au moins 60 % des agents de différentes institutions gouvernementales. Manoah Bataly Scopas, Directeur a.i. chargé de la Commission de la Fonction publique.*

*La formation m'a été bénéfique. J'ai acquis beaucoup d'expérience. C'était un important type de formation tout à fait lié à mon emploi actuel, en qualité de gestionnaire des ressources humaines. Richard Efil Smplicio, Directeur /A chargé de la Planification*

*macroéconomique, ministère des Finances et de la Planification économique*

### **Préparation des diplômés du secteur bancaire et financier au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion**

Depuis l'an 2000, l'ACBF apporte un appui financier au Programme de Master en Banque et Finance du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG). L'objectif principal consiste à renforcer les capacités institutionnelles et humaines du CESAG, afin de lui permettre d'organiser le programme de Master aux normes internationales. Basé à Dakar, le CESAG est actuellement la seule institution de formation en Afrique de l'Ouest et du Centre disposant des capacités institutionnelles et humaines pour dispenser des cours et décerner des diplômes de Master en banque et finance (MBF) reconnu par le Conseil Africain et Malgache de l'Enseignement Supérieur (CAMES).

À sa création, le MBF du CESAG était une innovation institutionnelle et pédagogique radicale en Afrique, en raison de sa conception, de sa durée, de son mode d'attribution, et de sa couverture linguistique et géographique. Des partenariats avec de nombreuses institutions de formation africaines, européennes et nord-américaines permettent au centre de disposer des formateurs, du matériel et des logiciels. Les promoteurs du projet MBF du CESAG et les institutions mères du Centre, à savoir, la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de Ouest et la Banque des Etats de l'Afrique Centrale, ont établi des partenariats stratégiques avec la Banque de France, l'INSEAD, le Stern School of business de l'Université de New York et l'Université de Bruxelles.

Au fil des ans, l'ACBF a poursuivi le renforcement de la mise en œuvre du programme de Masters du CESAG dans le secteur bancaire et financier et l'amélioration de sa durabilité. Un don récemment accordé au Centre lui permettra d'assurer la formation de 400 gestionnaires africains supplémentaires de niveau moyen et de haut niveau, dans le secteur bancaire et financier et de renforcer sa mise en réseau avec les associations professionnelles, les institutions de formation et les entreprises indiquées. Ce qui permettra d'améliorer la visibilité et l'accessibilité du programme.

Le taux d'achèvement du programme est de 100 %, et 98 % des diplômés ont été recrutés par les principales institutions financières. En 2008, le MBF du CESAG a été reconnu comme principal programme africain du secteur bancaire et financier, et classé numéro 1 par le journal Jeune Afrique.





## Renforcement de l'inclusion des acteurs non étatiques et de leur participation effective à la gestion du développement

L'ACBF a aussi créé un espace d'engagement inclusif et de participation du secteur privé et des organisations de la société civile, notamment, des organisations féminines et des associations médiatiques, aux processus nationaux et régionaux de développement. Elle a appuyé le développement institutionnel et l'efficacité opérationnelle de huit ONG nationales, du secteur privé et des organisations médiatiques. Il s'agit du Coordinating Assembly of Non-Governmental Organization (Assemblée de coordination des organisations non gouvernementales) du Swaziland, du Lesotho Council of NGOs (Conseil des ONG du Lesotho), de l'Association of NGOs in Gambia (Association des ONG gambiennes), du Non-governmental Organization Coordination Committee in Zambia (Comité de coordination des organisations non-gouvernementales zambiennes), du Botswana Council of NGOs (Conseil des ONG du Botswana), du Zambia Chamber of Small & Medium Business Association (Association de la Chambre zambienne des petites et moyennes entreprises), de l'Union des journalistes de l'Afrique de l'Ouest, et du Media Institute of Southern Africa (Institut des médias d'Afrique australe). Cet appui a permis à ces organisations de faire entendre les voix du secteur privé et des citoyens ordinaires dans la formulation des politiques et programmes nationaux.

Voici un aperçu de quelques-unes des histoires à succès de l'appui de l'ACBF en matière de renforcement des capacités pour une participation effective des acteurs non étatiques, en particulier, des groupes marginalisés comme ceux des femmes et des jeunes.

### **Autonomisation des jeunes femmes en Afrique australe**

Fidèle à son slogan « Portes grandes ouvertes », le Women University of Africa (WUA) (Université des femmes en Afrique), basée à Harare a, grâce à l'ACBF, donné l'occasion aux étudiantes économiquement défavorisées des autres pays africains, d'avoir accès à l'enseignement supérieur. Ce fait a aussi permis à cette institution de l'enseignement supérieur de réaliser sa vision d'une université régionale des femmes.

Des bourses ont été accordées à 20 femmes originaires de la Zambie, à travers un protocole d'accord signé avec l'Université de Zambie en juillet 2009. En septembre 2009, ces femmes se sont inscrites en Licence en Sociologie et en promotion de la femme, avec un semestre de scolarité en salle au Zimbabwe et un semestre d'apprentissage ouvert et à distance en Zambie, supervisé par des professeurs de WUA et de l'Université de Zambie.

Des 20 étudiantes inscrites dans le cadre de ce programme, 18 ont obtenu leur diplôme en octobre 2012. L'une d'elles, Tamba Tambatamba en l'occurrence, a depuis lors été recrutée par le Population Council, une ONG internationale basée en Zambie, en qualité de coordonnatrice de site basée à Solwezi. Elle a pour fonctions de superviser des formateurs qui assureront la formation des filles rurales en santé et en éducation financière, en santé génésique et leur permettront d'acquérir les compétences de base de la vie.

Devenue orpheline très tôt, Tamba vivait avec sa sœur à Lusaka. Elle a suivi un certain nombre de formations au Royaume-Uni où elle a vécu pendant six ans. Mais, à son retour en Zambie, elle n'a pas pu trouver un emploi, dans la mesure où la formation qu'elle avait suivie n'y était pas reconnue. En raison des difficultés financières, elle n'a pas fait l'enseignement supérieur. Mais à travers ce programme, elle a pu obtenir une Licence qui a de la valeur en Zambie. Le programme lui a ouvert des portes qui étaient précédemment fermées et lui a permis d'embrasser une nouvelle carrière, où elle espère s'épanouir et contribuer au développement de son pays. Elle déclare: « La bourse WUA-ACBF était la bienvenue, car elle m'a permis d'obtenir une Licence en Sociologie et en Promotion de la femme. J'ai acquis des connaissances sur des questions que je ne connaissais pas auparavant. Je suis actuellement employée par le Population Council, une ONG internationale, en qualité de coordonnatrice de site, dans le cadre du Adolescent Girls Empowerment programme (programme d'autonomisation des adolescentes) ».



### **Stimulation de la participation des jeunes chercheurs aux processus nationaux de formulation des politiques au Rwanda**

L'expertise des jeunes chercheurs et la qualité des données utilisées dans la formulation des politiques au Rwanda ont enregistré une amélioration avec la création du Réseau de recherche sur la politique économique en 2010, dans le cadre de l'appui de l'ACBF au renforcement des capacités. Ce réseau a facilité la formation d'une masse critique de jeunes économistes, chercheurs et analystes hautement qualifiés et expérimentés qui pilotent la politique économique, la réduction de la pauvreté et les domaines connexes. En tant que plate-forme, il met à disposition une voie de transfert continu et pratique des compétences en connectant et en stimulant le partage des connaissances et la recherche des idées parmi les potentiels experts et avec des analystes et des chercheurs chevronnés, en matière de formulation de politiques au Rwanda. Le réseau est devenu un contributeur majeur à l'élaboration des politiques nationales. Ses travaux et sa contribution ont été reconnus par le gouvernement, et il est fréquemment invité à présenter son point de vue et sa position sur les questions de politiques stratégiques, notamment sur la stratégie de développement économique et de réduction de la pauvreté.

L'initiative comble le déficit de compétences en matière de recherche et d'analyse des politiques que présente le pays, en mobilisant et en encourageant les potentiels chercheurs des organisations et institutions compétentes à s'assurer qu'ils impriment la bonne direction et apportent le bon appui technique à l'élaboration de politiques fondées sur des preuves.

### **Mesure du développement en République centrafricaine**

Le Projet de renforcement des capacités statistiques du gouvernement de la République centrafricaine (PRCS-RCA) a été conçu sur la base des conclusions d'une mission de supervision effectuée par l'ACBF dans ce pays, au mois d'avril 2006. L'évaluation des besoins en infrastructures statistiques en RCA a abouti à la conclusion selon laquelle la plupart des bases de données existantes sont pauvres, notamment la base des données sur les prix, les comptes nationaux, les indicateurs sociaux, la balance des paiements et les statistiques des finances publiques. Le système statistique avait souffert des années de négligence et était inadéquat pour satisfaire l'élaboration des politiques publiques et les besoins de suivi de la performance du

gouvernement. Le manque de capacités statistiques est un obstacle majeur au suivi de la stratégie nationale de réduction de la pauvreté et à la réalisation d'autres objectifs de développement, notamment les Objectifs du millénaire pour le développement.

Depuis le lancement du projet, plus de 560 cadres supérieurs et agents de la fonction publique, y compris les personnels du Bureau de la statistique, ont bénéficié d'une formation à court terme, principalement sur les méthodes d'enquête, les comptes nationaux et les statistiques. Des activités de formation à long terme sont menées à l'intention de plus de 20 candidats suivant des programmes de Licence et de Master en statistique et en démographie.

Le principal résultat était la restauration de la direction du Bureau de la statistique dans la mise en place du système statistique national. Une meilleure qualité de la collecte et du traitement des données a abouti à la production de diverses publications statistiques, telles que les annuaires statistiques, les statistiques des prix, et les bulletins sur la situation économique. Les données statistiques et les informations économiques ont contribué au processus de formulation des politiques à travers la mise en œuvre et le suivi du Document de stratégie de réduction de la pauvreté. La Cellule de coordination du projet logé au ministère a facilité la mise en œuvre harmonieuse et a contribué à l'internalisation des capacités, qui auraient pu se perdre dans le cadre d'une Cellule externe d'exécution du projet.

### **Prévention de la violence électorale et promotion de la paix et de la démocratie**

Juste avant l'élection présidentielle de 2012, la menace de la violence politique généralisée pesait lourd. Ainsi, l'Institute for Democratic Governance (Institut de la gouvernance démocratique) (IDEG), un groupe de réflexion bénéficiant de l'appui de l'ACBF, a convoqué une réunion de haut niveau le 27 novembre 2012 - la première du genre au Ghana. Cette réunion qui a connu la participation des institutions étatiques, des autorités traditionnelles et des organisations de la société civile, a adopté la Déclaration de Kumasi, plus connue sous le nom de Pacte de paix.

Dans cette déclaration, les candidats à la présidence ont adopté une position collective contre « la violence électorale, l'impunité et l'injustice » et se sont conjointement engagés à maintenir l'état de droit.



Huit candidats à la présidence ont signé cette déclaration, et chacun a reçu un exemplaire de l'édition révisée du Manuel de règlement des différends électoraux (2012), qui propose de saisir les tribunaux de tout litige électoral pour un règlement rapide. Plus de 4 000 personnes ont pris part à cette réunion, y compris, les dignitaires de haut niveau, les organisations de la société civile, les groupes de jeunes, les organisations féminines, les organismes religieux, les associations professionnelles et les médias. L'événement a été retransmis en direct par la télévision ghanéenne, et il a fait l'objet d'une large couverture par les médias électroniques et écrits.

Avant et après l'élection du 7 décembre 2012, les groupes civiques et les médias ont utilisé cette déclaration pour amener les politiques à choisir des options pacifiques pour régler les litiges électoraux. Cette déclaration a également encouragé l'opposition et le parti au pouvoir

à recourir à la Cour suprême, plutôt qu'à la rue, pour la recherche des solutions aux litiges concernant la validité des résultats publiés le 9 décembre 2012.

Aujourd'hui, cette Déclaration est devenue une importante norme morale pour tenir les dirigeants politiques responsables du maintien de l'état de droit. Cet instrument innovant peut également être déployé à bon escient pour régler pacifiquement les différends électoraux potentiellement violents dans d'autres pays africains.

En reconnaissance de son rôle dans la promotion de la paix et de la démocratie, l'ambassade des Etats-Unis au Ghana a décerné le prix Martin Luther King à l'IDEG.



## Amélioration de l'obligation de rendre compte du contrôle parlementaire aux niveaux national et régional

À travers son appui au renforcement des capacités du Parlement panafricain, du National Institute of Legislation (Institut national de la législation), et du Southern Africa Development Community Parliamentary Forum (Forum parlementaire de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC-PF), l'ACBF a contribué à améliorer la responsabilité et le contrôle parlementaire. Elle a investi dans la formation personnalisée et le soutien technique en faveur des parlementaires et du personnel législatif. Elle a aussi produit des données de recherche pour les délibérations et les examens parlementaires. Ces interventions de renforcement des capacités ont produit des résultats significatifs.

### **Elaboration d'une politique harmonisée en matière de lutte contre le VIH/SIDA**

Le Forum parlementaire de la Communauté de développement de l'Afrique australe renforce les capacités d'exécution des parlementaires, pour promouvoir la paix, la démocratie, la sécurité et la stabilité. Pour lutter contre la menace du VIH/SIDA, le Forum a conçu un programme qui met l'accent sur l'adoption d'une politique globale évolutive. Une loi type sur le VIH/SIDA a été adoptée par l'Assemblée plénière du Forum en novembre 2008, à titre de référence régionale pour la prévention et la lutte contre le VIH/SIDA dans les pays membres de la SADC. Elle fournit un cadre juridique pour l'examen et la réforme de la législation nationale sur le VIH/SIDA, de sorte que ces examens et ces réformes soient conformes aux normes juridiques des droits internationaux humanitaires et favorisent une prévention, un traitement et des soins efficaces, ainsi que des stratégies de recherche sur le VIH/SIDA. Cette loi type vise aussi à s'assurer que les droits humains des personnes vulnérables au VIH/SIDA et des personnes vivant avec cette maladie ou affectées par ce virus sont respectés, protégés et réalisés, à titre de riposte à la pandémie. Presque tous les députés interrogés ont hautement apprécié cette loi type et ont confirmé qu'elle a influencé les débats relatifs à leurs législations nationales respectives de lutte contre la pandémie.

### **Résultats en matière de transparence et de responsabilité**

En l'an 2000, le gouvernement djiboutien a créé la Chambre des Comptes et de discipline budgétaire pour améliorer la gouvernance en général, et la transparence et la responsabilité dans la gestion des ressources publiques, en particulier. Avec l'appui humain et institutionnel de l'ACBF, la Chambre a joué un rôle important dans la lutte contre la mauvaise gestion des ressources publiques. Elle a aussi renforcé la sensibilisation des membres de la Chambre sur l'amélioration de la gouvernance et la gestion des ressources publiques. Bien que la Chambre soit devenue une institution efficace et fiable pour assurer le contrôle de tous les pouvoirs de l'Etat djiboutien dans la chaîne de surveillance judiciaire, de nouveaux développements ont nécessité le renforcement de ses capacités.

La Chambre a supporté les frais de voyages d'étude en Afrique, en Europe et en Asie, à l'effet de permettre aux vérificateurs des comptes d'apprendre les nouvelles techniques de vérification des comptes publics. Elle a ensuite appuyé le pouvoir judiciaire de l'Etat dans la supervision de la gestion des finances publiques et a lancé des procédures administratives et judiciaires contre les responsables du secteur public accusés de détournement de fonds publics. Il publie aussi un rapport annuel d'exécution du budget et procède à des audits pour vérifier la pertinence de l'utilisation des fonds publics.

Les quatre principales retombées de l'exécution globale du projet sont : l'amélioration significative de la qualité et la crédibilité des données communiquées sur les finances publiques du pays; la transformation en 2008 d'une chambre de la Cour suprême en un tribunal à part entière, gagnant ainsi en autonomie et en efficacité ; la revitalisation des activités de contrôle en aval, notamment le contrôle parlementaire systématique de la gestion des ressources publiques ; et la réputation croissante de la nouvelle Cour des comptes et de discipline budgétaire, responsable de la vérification de tous les pouvoirs de l'Etat.



### **Amélioration des systèmes statistiques nationaux**

L'appui de l'ACBF en faveur du système statistique national malawite visait à promouvoir le plaidoyer statistique et le développement des ressources humaines et à stimuler l'utilisation des éléments de preuves pour la prise de décision. Le National Statistic Office (Bureau national de la statistique) (NSO) a élaboré un plan stratégique (2007-2011) portant création du système statistique national. Sur la base des normes internationalement reconnues, le NSO, en collaboration avec les ministères de tutelle, a élaboré la toute première Stratégie nationale de développement de la statistique (NSDS) - localement connue sous le nom de National Statistical System Strategic Plan (Plan national stratégique du système statistique) pour la période 2008-2012. Grâce à des dons accordés par l'ACBF, le PNUD et le gouvernement norvégien, une banque de données nationale, en l'occurrence, la base de données socio-économiques du Malawi, accessible en ligne à l'adresse [www.maseda.mw](http://www.maseda.mw), a été lancée pour suivre les informations statistiques.

Un amendement de la loi malawite sur la statistique a permis au NSO de coordonner avec légitimité le NSS. Un nouvel écosystème de données répond aux besoins des ministères gouvernementaux, du milieu académique, de la société civile, des médias et du grand public. Le NSS a gagné en légitimité et en appropriation au Malawi, en raison des consultations inclusives de large base organisées dans le cadre de l'amendement de la Loi sur la statistique. A en croire les principaux informateurs, la loi amendée a permis au NSO de produire des données fiables et de haute qualité, qui ont servi de base à la formulation des politiques et à la conception des programmes au Malawi.

### **Renforcement des capacités du parlement pour la bonne gouvernance et la responsabilité**

Le National Institute for Legislation Studies (Institut national d'études législatives), un organe de l'Assemblée nationale nigériane, a été créé par une loi du Parlement adoptée en en 2011, tirant parti des succès du Policy Analysis and Research Project (Projet d'analyse et de recherche en matière de politiques) (PARP), lancé en 2003. Il favorise la bonne gouvernance et renforce les processus, les structures et les institutions démocratiques au Nigeria en :

- encourageant et en diffusant des méthodes scientifiques nécessaires pour l'adoption des lois.

- offrant aux législateurs et aux responsables des possibilités et des formations institutionnalisées dans les diverses disciplines des processus législatifs.
- renforçant les capacités des législateurs pour maintenir et consolider la gouvernance démocratique à travers les délibérations et la formulation des politiques.
- développant les capacités techniques du personnel législatif, des secrétaires de commission, et des adjoints politiques pour étudier les projets de loi de crédits et assurer le contrôle de l'exécutif.

Pendant plus de 7 ans, le PARP a contribué au renforcement des capacités des législateurs et a veillé à ce que les positions et les propositions adoptées par l'Assemblée nationale reposent sur la recherche et le soutien analytique. Le programme à deux phases du PARP, bénéficiant de l'appui de l'ACBF, a aidé les législateurs à concevoir et à parrainer des projets de loi sur des questions politiques d'actualité et a permis à l'Assemblée nationale de suivre l'état d'avancement des projets de loi. Ce faisant, le PARP a collationné les lois adoptées et les projets de lois déposés sur la table des deux chambres du parlement. Les projets de loi ont ensuite été numérisés et téléchargés sur le site Internet de l'Assemblée nationale. Au cours de la phase I du projet, 725 projets de loi ont fait l'objet de suivi.

Pour renforcer les capacités des législateurs pour contribuer aux débats sur les questions d'importance nationale déposées sur la table des deux chambres, le PARP analyse les nouvelles actions politiques gouvernementales et leur communique les résultats. Il mène aussi des recherches sur les questions nationales pertinentes et d'actualité, qui sont ensuite utilisées pour le renforcement des capacités des législateurs et de leur personnel et encourage une performance efficace et efficiente. Le projet a aussi organisé divers ateliers sur le processus législatif, le processus budgétaire, la communication et la gestion de l'information, et l'acquisition et l'amélioration des compétences en matière des TIC. Une évaluation de ces programmes indique que les aptitudes et les compétences des parlementaires et du personnel législatif se sont améliorées et que l'accès à l'information fondée sur la recherche pour les délibérations et le contrôle des parlementaires a été renforcé.

La numérisation et le téléchargement en temps opportun des projets de loi sur le site Internet de l'Assemblée nationale a aussi amélioré l'accès des citoyens au processus législatif, ainsi que leur participation à ce processus.



## Renforcement des capacités des communautés économiques régionales

L'ACBF a facilité la mise en place de deux cellules de recherche sur les politiques dans le cadre la Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et du Marché commun de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe (COMESA) et travaille en collaboration avec l'IGAD pour la mise en place d'une troisième cellule. Les cellules de recherche ont déjà fait la différence dans la recherche et la formation technique de pointe en matière de politique au niveau des différents secrétariats.

### **Fourniture des éléments de preuve sur les politiques commerciales**

La Cellule de recherche du COMESA a contribué à renforcer le commerce intra-COMESA et à consolider l'intégration sous-régionale. Créée en 2013 avec l'appui de l'ACBF, cette cellule a stimulé l'utilisation de la recherche factuelle pour la prise de décision par le Secrétariat et les principales parties prenantes de la région. Elle facilite les débats politiques et les activités de plaidoyer visant à améliorer les connaissances et la compréhension des protagonistes sur les questions d'intégration régionale. Elle assure aussi la formation pratique et l'encadrement des agents techniques et des analystes politiques du Secrétariat du COMESA et des points focaux au niveau national, en améliorant leurs compétences pour assurer la coordination des dispositions relatives à l'intégration régionale.

- En réponse à une demande du Sommet du COMESA, cette cellule de recherche a mené une étude sur la compétitivité du sucre dans la région du COMESA en octobre 2014. Sur la base des résultats de cette étude, le gouvernement kenyan a pris des mesures pour protéger le sucre produit dans la zone COMESA et rendre le sucre kenyan plus compétitif. La demande gouvernementale de protection du sucre a été faite pendant les réunions des organes directeurs en décembre 2014, et au cours de la deuxième réunion extraordinaire du comité du commerce et des douanes en février 2015.
- L'organisation du premier forum annuel du COMESA sur la recherche, ainsi que les délibérations faites dans le cadre de

ce forum ont ravivé intérêt et l'engagement de la région à mettre en place l'université virtuelle du COMESA.

- L'analyse faite du potentiel commercial par la cellule en 2014 a renouvelé l'engagement du Secrétariat à promouvoir le commerce intra-COMESA.

La création de l'université virtuelle du COMESA devrait faciliter la formation d'une masse critique d'experts parés pour appuyer l'intégration régionale et le programme de développement économique. L'analyse du potentiel commercial a mis en exergue les potentialités et les opportunités du commerce intra-COMESA en biens et services.

### **Renforcement de l'efficacité des institutions financières**

Dans le cadre de sa stratégie d'amélioration des connaissances et des compétences du personnel des institutions d'intégrité financière de l'Autorité intergouvernementale pour le développement, le Horn Economic and Social Policy Institute (HESPI), un groupe de réflexion bénéficiant de l'appui de l'ACBF, a assuré la formation de 34 membres du Comité des comptes publics et du Comité économique des parlements du Soudan du Sud et de la Somalie. Le séminaire d'Addis-Abeba avait pour objectif d'améliorer l'utilisation efficace des ressources publiques en renforçant les capacités des parlementaires dans leurs rôles de supervision, de responsabilisation et de législation. Il a aussi servi de plate-forme de partage d'expériences du Kenya et d'Ouganda, deux bons exemples de pays sortant d'un conflit.

Le HESPI a aussi mis en œuvre des relations de jumelage qui ont permis aux analystes et aux responsables de crédit de la Banque de reconstruction et du développement de la Somalie d'acquérir l'expérience pratique sur la manière de mieux gérer les ressources publiques et d'effectuer une analyse de projet professionnelle pendant la reconstruction post-conflictuelle, par le détachement auprès de la Banque de développement d'Ethiopie. Ces relations de jumelage ont permis aux responsables de travailler avec la banque



pendant six semaines. Ces responsables ont acquis des connaissances et des compétences pratiques sur l'offre de prêt, le suivi du cycle de prêt, les procédures d'évaluation des prêts (l'établissement de la liste des secteurs prioritaires et le financement de projets en situations post-conflit), et les processus d'approbation de prêts auprès des banques de développement, en particulier, en situations post-conflit.

En outre, grâce à un don de l'ACBF, le HESPI a organisé une conférence de haut niveau sur le fédéralisme somalien. La conférence

a encouragé le dialogue et est parvenu à un consensus sur le fédéralisme constitutionnel et politique en Somalie, une condition fondamentale pour reconstruire le pays et assurer une gestion efficace des ressources publiques. Organisée en collaboration avec le Secrétariat de l'IGAD, la Banque mondiale, la CEA et les organisations non gouvernementales, cette conférence a déterminé et clarifié les principales questions de gouvernance qui nécessitent une attention et des délibérations particulières.



## Conclusion

Les histoires à succès que nous avons racontées dans cet exposé indiquent à suffisance le rôle central que joue le renforcement des capacités dans la transformation et le programme de développement durable de l'Afrique. Elles attestent le rôle et la pertinence continue de l'ACBF dans l'appui au changement évolutif en Afrique, à travers la promotion de la transparence et de la responsabilité par le renforcement des capacités et l'amélioration de la qualité, des processus, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation des politiques et programmes de développement nationaux et régionaux.

L'Afrique est encore confrontée à un défi majeur qui consiste à disposer et à retenir des capacités suffisantes pour la mise en œuvre et la réalisation des priorités de développement du continent. Les acteurs étatiques et non étatiques ont besoin du renforcement des

capacités - humaines, institutionnelles et non matérielles - pour réaliser leurs résultats et relever les défis de développement.

Ce document indique clairement qu'en disposant de ressources suffisantes, l'ACBF sera en mesure d'appuyer davantage l'objectif de croissance inclusive et durable du continent. Fait plus important encore, les 25 ans d'expérience de l'ACBF en matière de renforcement des capacités montrent la nécessité d'élaborer des stratégies qui stimuleront le développement, l'utilisation et la rétention des capacités nécessaires et de consolider les partenariats entre toutes les parties prenantes.