

Document de
La Banque mondiale
POUR UN USAGE OFFICIEL UNIQUEMENT

Rapport n° ICR00004380

RAPPORT D'ACHÈVEMENT ET DES RÉSULTATS DE LA MISE EN ŒUVRE
(FINANCEMENT NUMÉRO H647-3A ET H876-3A ET FONDS FIDUCIAIRE NUMÉRO TF-099645)

POUR

UN FINANCEMENT RÉGIONAL IDA
D'UN MONTANT DE DTS 16,3
MILLIONS (ÉQUIVALENT À \$25
MILLIONS)

ET

UN FINANCEMENT SUPPLÉMENTAIRE
POUR UN MONTANT DE DTS 43,3
MILLIONS (ÉQUIVALENT À \$65
MILLIONS)

ET

UN FONDS D'AFFECTATION SPÉCIALE MULTI-DONATEUR
POUR UN MONTANT JUSQU'À \$29 MILLIONS

POUR LA

FONDATION POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EN AFRIQUE (ACBF)

POUR UN

PROJET RÉGIONAL DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS AFCC2/RI-ACBF (P122478)

31 août 2018

ÉQUIVALENCE DES DEVISES

Taux de change en cours au 31 juillet 2018

Unités de change = DTS et \$

\$1,4 = DTS 1

ANNÉE FISCALE
1ER juillet - 30 juin

Vice-président régional : Hafez Ghanem

Directeur pays : Elizabeth Huybens

Directeur principale pratique globale : Deborah L. Wetzel

Gestionnaire spécialisé : Hisham Ahmed Waly

Chef de l'équipe opérationnelle : Deryck R. Brown

Principaux contributeurs de l'ICR : Amitabha Mukherjee, Deryck Brown

ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

ACBF	Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique
ADI	Association pour le développement international
AERC	Consortium africain pour la recherche économique
AFCRI	Département d'intégration régionale dans la région Afrique (de la Banque mondiale)
AIC	Agriculture intelligente sur le plan climatique
AOI	Appel d'offres international
AON	Appel d'offres national
APIF	Forum des instituts africains de politique
ASCON	Université du Nigéria pour le personnel administratif
AWDF	Fonds pour le développement des femmes africaines
BAD	Banque africaine de développement
BIDPA	Institut du Botswana pour l'analyse des politiques de développement
BIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement
CA	Conseil d'administration
CAPAN	Cellule d'analyse des politiques de développement de l'Assemblée nationale (Bénin)
CAPES	Confédération des associations du secteur d'emploi privé (CAPES)
CdG	Conseil des Gouverneurs
Cdi	Conflit d'intérêt
CDMAP	Plan d'action pour la gestion du renforcement des capacités en Afrique
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CEEAC	Communauté économique des États de l'Afrique centrale
CEPA	Centre pour l'analyse des politiques
CEPOD	Centre d'études des politiques pour le développement (Sénégal)
CER	Communautés économiques régionales
CERO	Cadre d'évaluation des risques opérationnels
CESAG	Centre africain d'études supérieures en gestion (Sénégal)
CGIAR	Groupe consultatif sur la recherche agricole internationale
CI	Consultant individuel
CLK-Net	Réseau de connaissances à l'échelle nationale
CODESRIA	Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique
COMESA	Marché commun de l'Afrique orientale et australe
CRP	Comité des représentants permanents
CSD	Changement climatique et développement durable
CSR	Cadre de suivi des résultats
DGF	Mécanisme de subvention du développement
EdD	État des dépenses
EE	Évaluation environnementale
EGF	Évaluation de la gestion financière
ESAMI	Institut de gestion d'Afrique orientale et australe
ESRF	Fondation pour la recherche économique et sociale
FdF	Formation des formateurs
FFMD	Fonds fiduciaire multi-donateur
FFMD-EB	Fonds fiduciaire multi-donateur exécuté par le bénéficiaire
GAR	Gestion axée sur les résultats
GIMPA	Institut ghanéen pour la gestion et l'administration publique
GIS	Groupe d'intérêt spécial

GPE	Gestion des politiques économiques
GRE	Gestion des risques d'entreprise
HESPI	Institut pour les politiques économiques et sociales de la Corne
IPAM	Institut pour l'administration publique et la gestion (Sierra Leone)
K&L	Connaissances et apprentissages
KIPPRA	Institut kenyan pour la recherche et l'analyse des politiques publiques
LIPA	Institut libérien d'administration publique
MDA	Ministères, départements et agences
MDI	Institut de perfectionnement des cadres, Gambie
MEFMI	Institut pour la gestion macroéconomique et fiscale en Afrique orientale et australe
ODP	Objectif de développement du projet
PAA	Plan d'action annuel
PAG	Plan d'action de gestion
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
PRCS-RCA	Projet de renforcement des capacités en statistiques de la République centrafricaine
PSMT	Plan stratégique de moyen terme
PTIC	Société de placement des télécommunications des Philippines
PWC	Price Waterhouse Coopers
REMO	Rapport sur l'état de la mise en œuvre
RFI	Rapport financier d'intérim (non vérifié)
RH	Ressources humaines
RIDA	Association pour le développement international régional (fonds)
RMP	Revue à mi-parcours
SADC	Communauté de développement d'Afrique australe
SAP	Stratégie d'assistance pays
SBQ	Sélection basée sur la qualité
SBQC	Sélection basée sur la qualité et le coût
SCC	Système consolidé de cotation
SDERP	Stratégie de développement économique et de réduction de la pauvreté
SE	Secrétaire exécutif
SeE	Suivi et évaluation
SMC	Sélection au moindre coût
TAP-NET	Panels et réseaux de conseil technique
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UA-CAP	Projet de renforcement des capacités de l'Union africaine
WAMI	Institut monétaire d'Afrique de l'Ouest
WUA	Université des femmes pour l'Afrique
ZEPARU	Unité zimbabwéenne d'analyse et de recherche sur les politiques économiques

TABLE DES MATIÈRES

FICHE TECHNIQUE	1
I. LE CONTEXTE DU PROJET ET LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT.....	9
A. CONTEXTE AU MOMENT DE L'ÉVALUATION	9
B. CHANGEMENTS SIGNIFICATIFS PENDANT LA MISE EN ŒUVRE (LE CAS ÉCHÉANT).....	17
II. RÉSULTATS	17
A. IMPORTANCE DES ODP	17
B. RÉALISATION DES ODP (EFFICACITÉ).....	18
C. EFFICIENCE.....	23
D. JUSTIFICATION DE LA NOTATION DES RÉSULTATS GLOBAUX	25
E. LES AUTRES RÉSULTATS ET IMPACTS	25
III. FACTEURS CLÉS AYANT INFLUENCÉ LA MISE EN ŒUVRE ET LES RÉSULTATS.....	30
A. FACTEURS CLÉS PENDANT LA PRÉPARATION.	30
B. FACTEURS CLÉS PENDANT LA MISE EN ŒUVRE	36
IV. PERFORMANCE DE LA BANQUE, QUESTIONS DE CONFORMITÉ ET RISQUES POUR LES RÉSULTATS DE DÉVELOPPEMENT..	36
A. QUALITÉ OF DU SUIVI ET ÉVALUATION (SeE).....	36
B. CONFORMITÉ ENVIRONNEMENTALE, SOCIALE ET FIDUCIAIRE	41
C. PERFORMANCE DE LA BANQUE.....	42
D. RISQUES DES RÉSULTATS DE DÉVELOPPEMENT	43
V. LEÇONS ET RECOMMANDATIONS.....	45
ANNEXE 1. CADRE DES RÉSULTATS ET PRINCIPAUX RÉSULTATS	49
ANNEXE 2. CRÉDIT DE LA BANQUE ET SOUTIEN/SUPERVISION POUR LA MISE EN ŒUVRE	68
ANNEXE 3. COÛT DU PROJET PAR COMPOSANTE.....	71
ANNEXE 4. ANALYSE DE L'EFFICIENCE	72
ANNEXE 5. COMMENTAIRES DE L'EMPRUNTEUR DU CO-FINANCEUR ET DES AUTRES PARTENAIRES/PARTIES PRENANTES...	73
ANNEXE 6. DOCUMENTS SUPPLÉMENTAIRES.....	90
ANNEXE 7. CONTEXTE AU DÉMARRAGE	97
ANNEXE 8. LETTRE D'ENGAGEMENT DE L'ACBF ET ACTIONS ENTREPRISES.....	103
ANNEXE 9. RÉSULTATS CLÉS OBTENUS PAR LES SOUS-PROJETS DE L'ACBF PAR DOMAINE THÉMATIQUE	116
ANNEXE 10. SUCCÈS DE L'ACBF	124
ANNEXE 11. SOUS-PROJETS DE L'ACBF FINANCÉS PAR RIDA1, RIDA2 ET FFMD-EB.....	136
ANNEXE 12. THINK TANKS SOUTENUS PAR L'ACBF	142
ANNEXE 13. RFMO PRÉPARÉ PAR L'ACBF	144



FICHE TECHNIQUE

INFORMATION DE BASE

Information sur le produit

ID du projet	Nom du projet
P122478	AFCC2/RI-ACBF Projet de renforcement des capacités régionales
Pays	Instrument de financement
Afrique	Financement du projet d'investissement
Catégorie d'EA au départ	Catégorie d'EA révisée
Non Requisite (C)	Non Requisite (C)

Projets liés

Relation	Projet	Approbation	Ligne de produit
Financement supplément.	P127549-ACBF Projet de renforcement des capacités régionales - PSMT3	5 décembre 2013	BIRD/IDA

Organisations

Emprunteur	Agence de mise en œuvre
Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF)	Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF)



Objectif de développement du projet (ODP)

ODP au départ

Les objectifs du projet sont de contribuer à : (i) renforcer les capacités pour l'élaboration et la gestion efficace des politiques dans les pays bénéficiaires des subventions de l'ACBF ; (ii) améliorer et durabiliser la gestion des opérations de l'ACBF.

ODP révisé

De (i) renforcer les capacités des clients de l'ACBF à obtenir et mesurer leurs résultats de développement ; (ii) accroître l'efficacité et l'efficacité organisationnelle de l'ACBF.



FINANCEMENT

	Montant au départ (\$)	Montant révisé (\$)	Réel décaissé (\$)
Financement de la Banque mondiale			
IDA-H6470	25.000.000	24.986.442	24.462.896
TF-99645	29.000.000	28.999.992	28.999.992
IDA-H8760	65.000.000	64.970.258	63.613.988
Total	119.000.000	118.956.692	117.076.876
Financement autre que celui de la Banque mondiale			
Emprunteur	0	0	0
Total	0	0	0
Coût total du projet	119.000.000	118.956.693	117.076.876

PRINCIPALES DATES

Approbation	Démarrage	Revue RMP	Fin fixée au départ	Clôture réelle
17 mars 2011	1 ^{er} août 2011	12 septembre 2016	31 décembre 2015	31 décembre 2017

RESTRUCTURATION ET/OU FINANCEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Dates	Montant décaissé (millions de \$)	Principales révisions
5 décembre 2013	13,76	Financement supplémentaire Changement des objectifs de développement du projet Changement du cadre des résultats Changements des composantes et des coûts Changement des dates clôture du financement Changements du plan de financement Reallocation entre catégories de décaissement Changement des engagements juridiques Changement du calendrier de mise en œuvre
6 février 2017	81,29	Reallocation entre catégories de décaissement



The World Bank

AFCC2/RI-ACBF Regional Capacity Building Project (P122478)



Notations principales

Résultats	Performance de la Banque	Qualité du SeE
Satisfaisants	Relativement satisfaisante	Importante

NOTATION DE LA PERFORMANCE DU PROJET EN ISR

N°	Date d'archivage ISR	Notation DO	Notation IP	Décaissement réel (millions de \$)
01	4 janvier 2012	Relativement satisfaisante	Relativement satisfaisante	10,89
02	9 septembre 2012	Relativement satisfaisante	Relativement satisfaisante	10,89
03	23 mai 2013	Relativement satisfaisante	Satisfaisante	12,82
04	25 juin 2014	Relativement insatisfaisante	Relativement insatisfaisante	43,36
05	30 décembre 2014	Relativement satisfaisante	Relativement satisfaisante	57,21
06	19 juin 2015	Relativement satisfaisante	Relativement satisfaisante	66,63
07	26 décembre 2015	Satisfaisante	Relativement satisfaisante	72,18
08	27 juin 2016	Satisfaisante	Satisfaisante	76,05
09	29 décembre 2016	Satisfaisante	Satisfaisante	81,29
10	26 juin 2017	Satisfaisante	Satisfaisante	85,23

SECTEURS ET THÈMES

Secteurs

Principal secteur/Secteur (%)

Administration publique

100

Gouvernement central (agences centrales)

50

Autres secteurs de l'administration publique

50

Thèmes

Principaux thèmes/Thème (niveau 2)/Thème (niveau 3) (%)



Politique économique	16
Politique fiscale	8
Politiques fiscales sous-nationales	8
Croissance et planification économique	8
Migration, remises et engagement de la diaspora	8
Développement du secteur privé	33
Emplois	13
Création d'emplois	5
Emploi pour les jeunes	8
Développement des entreprises	20
Développement des PMME	20
Gestion du secteur public	20
État de droit	15
Mécanismes de résolution judiciaire et des autres conflits	5
Institutions juridiques pour l'économie de marché	5
Droits individuels et de propriété	5
Développement des données et renforcement des capacités	5
Production, accessibilité et utilisation des données	5
Développement et protection sociale	26
Inclusion sociale	19
Autres groupes exclus	19
Protection sociale	5
Systèmes de protection sociale	5
Fragilité, conflit et violence	2
Déplacement forcé	2
Développement humain et genre	8
Politiques et programmes pour le marché du travail	8
Institutions pour le marché du travail	8



PERSONNEL ADMINISTRATIF

Rôle	Lors de l’approbation	Lors du RFT
Vice-président régional :	Obiageli Katryn Ezekwesili	Hafez M. H. Ghanem
Directeur pays :	Yusupha B. Crookes	Elisabeth Huybens
Directeur principal de la pratique globale :	Sudhir Shetty	Deborah L. Wetzel
Gestionnaire spécialisé :	Anand Rajaram	Hisham Ahmed Waly
Chef du groupe de travail :	Mamadou Lamarane Deme	Deryck R. Brown
Auteur ayant contribué au RFT :		Amitabha Mukherjee



SOMMAIRE EXÉCUTIF

Le renforcement des capacités est un domaine dans lequel il est difficile d'intervenir : les succès durables promouvant les investissements et les efforts visant cet objectif sont peu nombreux. Néanmoins, comme les stratégies régionales pour l'Afrique de la Banque mondiale (BM) l'ont montré au fil des années, la BM reste active et engagée dans le renforcement des capacités, qui reste fondamental pour la transformation économique et sociale des pays africains.

Le projet Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) était un projet d'investissement de \$119 millions financé au début par une subvention régionale IDA (RIDA) de \$25 millions et par un fonds fiduciaire multi-donateur (FFMD) jusqu'à \$29 millions. Il a été approuvé le 17 mars 2011. Le 5 décembre 2013 un financement supplémentaire (FS) et une restructuration ont ajouté \$65 millions par un financement RIDA, en augmentant le coût total du projet à \$119 millions. Le projet a été clôturé le 31 décembre 2017. Le projet a été conçu en 2009-2011 dans un environnement difficile : l'ACBF mettait en œuvre ses réformes de gestion et organisationnelles, la BM était impliquée dans des échanges difficiles avec ses financeurs sur le réapprovisionnement de son financement de l'Association pour le développement international (ADI) et, par rapport aux années précédentes, le projet proposé allait être financé par une combinaison différente de deux instruments de la BM, avec un impact sur les modalités opérationnelles de l'ACBF. La mise en œuvre a aussi été entravée dans certains pays d'Afrique occidentale par l'épidémie d'Ebola. En même temps, l'ACBF a aussi reçu des financements des gouvernements africains, de la Banque africaine de développement (BAD) et d'autres partenaires.

Les objectifs de développement du projet au départ étaient de contribuer à : (i) renforcer les capacités pour une élaboration et une gestion efficace des politiques dans les pays bénéficiaires des sous-financements de l'ACBF ; (ii) une amélioration et une durabilité de la gestion des opérations de l'ACBF. Les ODP ont été renforcés lors de la restructuration et du FS du 5 décembre 2013 (lorsque \$13,76 millions avaient été décaissés). Les ODP révisés du projet - qui ont augmenté les ambitions du projet - étaient de : (a) renforcer les capacités des clients de l'ACBF à obtenir et mesurer leurs résultats de développement ; (b) accroître l'efficacité et l'efficience organisationnelle de l'ACBF. Les indicateurs des résultats ont été révisés, afin de refléter les 'objectifs ambitieux' du projet.

Puisque le projet est devenu dans l'ensemble plus ambitieux et l'opération peut être évaluée en fonction des nouveaux résultats et cibles de résultats, une notation disjointe n'a pas été appliquée : le résultat général est jugé satisfaisant, la performance de la Banque est considérée relativement satisfaisante et la qualité du suivi et évaluation (SeE) est jugée importante (synthétisé ci-dessous).

Pertinente	Efficacité	Efficience	Résultat général	Performance de la Banque	Qualité du SeE
Élevée	Importante	Importante	Satisfaisante	Relativement satisfaisante	Importante



Les objectifs de développement du projet au départ étaient très pertinents pour la BM, l'ACBF et l'Afrique. Le projet était en phase avec la stratégie régionale pour l'Afrique de la BM de renforcer les capacités institutionnelles des pays africains, des communautés économiques régionales (CER) et des entités du secteur public. Le soutien de la Banque au projet visait à permettre à l'ACBF de mettre en œuvre efficacement son troisième Plan stratégique de moyen terme (PSMT3), en mesurant les résultats de ce soutien aux sous-projets et en contrôlant les coûts opérationnels de l'ACBF. L'objectif du projet reste pertinent aujourd'hui, comme le confirme le soutien de la Banque au renforcement des capacités de la Commission de l'Union africaine et la préparation d'un projet régional de renforcement des capacités pour améliorer les capacités de la fonction publique et de l'administration publique à l'aide de réseaux régionaux et internationaux.

Pour ce qui est de l'efficacité, le projet a considérablement atteint ses objectifs. Les ODP au départ et 9 des 12 IRI ont été atteints. En 2014-2017, les trois indicateurs des ODP et 14 des 15 IRI ont été atteints : c'était un résultat significatif, puisque la restructuration et le FS de 2013 auraient dû être complétés en 2012, mais ils ont été prolongés jusqu'en décembre 2013. L'ACBF a créé, renforcé et encouragé la croissance de nombreux instituts de politiques, think tanks et programmes universitaires en gestion des politiques économiques (GPE) et en gestion du secteur public (GSP). L'ACBF a aussi accru ses activités de connaissances et apprentissages (K&L), y compris la publication d'un rapport phare annuel (le Rapport sur les capacités en Afrique), la création et le soutien d'un réseau de think tanks africains, parmi lesquels certains figurent dans les listes mondiales d'excellence. Enfin, l'ACBF a considérablement atteint les objectifs pour que ses opérations deviennent plus efficaces.



En plus des objectifs du projet et des indicateurs de résultats, des preuves confirment les résultats et l'impact du travail de l'ACBF en Afrique. Le financement de l'ACBF a facilité le développement des think tanks sur le continent africain, bien avant que les think tanks indépendants deviennent un phénomène mondial. Le financement de l'ACBF a contribué à la formation de professionnels des politiques, d'économistes et d'entrepreneurs dans les pays africains, y compris des femmes. Plusieurs anciens étudiants de l'ACBF - bénéficiaires de bourses de l'ACBF - ont des postes de leadership ou de direction dans les gouvernements, des organisations internationales, le monde académique et le secteur privé et ils sont des témoins de l'ACBF. Le RCI résume quelques succès des sous-projets financés par l'ACBF - de nombreux autres sont disponibles sur le site web de l'ACBF ainsi que ceux de ses sous-projets ; des études de suivi menées au fil du temps par des universités et des think tanks ont suivi les progrès de leurs anciens étudiants. L'Annexe 13 (le RCI de l'ACBF) fournit plus de détails sur les résultats et l'impact du travail de l'ACBF en Afrique par ce projet.

Le FFMD géré par la Banque a financé une série de notes analytiques sur les leçons apprises de la longue expérience de la Fondation dans le renforcement des capacités sur le continent africain dans neuf domaines : (i) l'amélioration de l'adoption des politiques en Afrique : le rôle des think tanks ; (ii) la gestion des think tanks en Afrique : ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas ; (iii) comment garantir la durabilité des think tanks africains ; (iv) dépasser le renforcement des capacités : la capacité de rétention et d'utilisation ; (v) le renforcement des capacités en gestion des politiques économiques : les leçons des programmes régionaux de formation ; (vi) mesurer l'efficacité des programmes de renforcement des capacités en Afrique ; (vii) les défis du renforcement des capacités dans les États fragiles : les leçons en provenance d'Afrique ; (viii) le soutien aux politiques d'intégration régionale en Afrique : les expériences et les leçons des instituts de politiques ; (ix) la gestion du secteur public en Afrique : les expériences et les leçons des programmes de formation de l'ACBF.

L'efficacité du projet était importante. L'efficacité d'utilisation des fonds du projet était importante. Ceci était surtout dû aux efforts de contrôle des coûts et aux nombreux cycles de rationalisation organisationnelle et opérationnelle pendant la période du projet. Ces efforts ont permis à l'ACBF d'atteindre les indicateurs des résultats pour l'efficacité opérationnelle. Le projet a été restructuré deux fois, il a reçu un financement supplémentaire en 2013 et il a été prolongé de deux ans. L'ODP, les indicateurs des résultats et des activités ont été améliorés lors de la restructuration pour permettre une plus grande concentration du soutien de la Banque, améliorer la mesure des résultats et faciliter la durabilité des opérations de l'ACBF, surtout pour l'augmentation des contributions des gouvernements africains et des autres partenaires. Il a atteint l'indicateur révisé de l'ODP sur l'efficacité et l'IRI révisé sur l'efficacité opérationnelle. L'ACBF a par ailleurs obtenu des financements importants de bailleurs de fonds non traditionnels, comme la Fondation Bill et Melinda Gates (FBMG), en améliorant ses perspectives de durabilité.

La performance de la Banque est considérée comme relativement satisfaisante. Il y a eu des problèmes de formulation de l'ODP et des indicateurs de résultats du projet lors de la préparation. On y a remédié lors de la restructuration. La Banque semble avoir sous-estimé le temps nécessaire pour réorganiser les sous-projets de l'ACBF pour le financement RIDA1, ainsi que l'impact interne de la mise en œuvre du PAG sur les opérations de l'ACBF. D'un autre côté, le soutien à l'amélioration de la mise en œuvre a été facilité par les ressources de supervision de la Banque et par le FFMD géré par la Banque. Le FS et la restructuration ont été déplacés de 2012 à décembre 2013 pour permettre le réapprovisionnement de l'IDA 16 pour supprimer et plus tard pour clarifier les problèmes présentés dans la lettre d'engagement de l'ACBF. Le groupe de travail est resté plutôt stable, avec les compétences et l'expérience requise, comme les documents de supervision et les retours de l'ACBF l'indiquent. La Banque aurait pu agir plus rapidement pour résoudre le problème des dépenses non éligibles (2014-2016).

Le RCI met en exergue plusieurs leçons pour l'ACBF et la Banque mondiale :



Les leçons pour l'ACBF :

- a) **La dépendance excessive d'un seul bailleur de fonds peut nuire à la durabilité organisationnelle.** L'ACBF est devenue trop dépendante d'un seul bailleur de fonds (la BM) et, jusqu'à une période récente, elle a accordé peu d'attention à sa durabilité. Puisque la durabilité financière est un défi, il serait souhaitable que les organes de gouvernance de l'ACBF fixent des objectifs concrets de levée de fonds et qu'ils décident quelles actions doivent être entreprises, jusqu'à quand et par qui à l'ACBF, afin de mettre en œuvre la décision du CdG de 2012 de créer un fonds de dotation de \$500 millions avant 2022 (ce Fonds est resté figé à \$ 5 millions depuis sa création en 2012) ;
- b) **Il serait souhaitable pour l'ACBF de ne pas renoncer aux atouts de son activité principale durement acquises pendant des décennies - surtout pour la gestion macroéconomique, le suivi et évaluation et le partage de connaissances par le biais des think tanks.** Au moment où la durabilité de l'ACBF est incertaine, il semble qu'elle ait évolué vers de nouveaux domaines thématiques comme la lutte anti-tabac. En même temps, de nombreux pays en Afrique sont confrontés à des défis dans des domaines dans lesquels l'ACBF a semé ou a développé une expertise enviable - comme dans la gestion macroéconomique, la gestion des politiques économiques, la gestion des investissements publics et le suivi et évaluation. Il serait souhaitable pour l'ACBF d'éviter la tentation de se décharger de ses compétences thématiques durement acquises qui, couplées avec une relation étroite avec les gouvernements africains, peuvent en faire un prestataire de services techniques et analytiques à un nombre croissant de pays qui semblent avoir besoin de ces conseils politiques et de soutien pour la mise en œuvre sur le moyen terme. Par ailleurs, le réseau des think tanks que l'ACBF a créés et développés en Afrique - plusieurs étant durables d'un point de vue financier à présent - constitue une ressource intellectuelle inégalée pour le continent, que l'ACBF pourrait porter à un niveau supérieur, en assumant un rôle de leadership, en identifiant et en nouant de nouveaux partenariats intellectuels à l'extérieur de l'Afrique, en lui permettant d'apporter les leçons africaines à un public mondial et d'introduire de nouvelles idées et des innovations en Afrique ;
- c) **Le modèle de gestion de l'ACBF doit prendre en compte - et s'adapter rapidement à - son environnement opérationnel souvent rapidement changeant.** Après une période de pertinence, lorsque l'ACBF a significativement contribué au renforcement des capacités en Afrique, il semble que l'organisation n'ait pas réussi à s'adapter assez rapidement aux changements de son environnement opérationnel et à se reconstruire/réinventer pour garantir sa pertinence constante en Afrique au XXIème siècle. La Fondation a considéré comme acquis le financement constant de la Banque et, lorsqu'elle a dû affronter la question de la durabilité, elle a persévéré avec son modèle de gestion. On a affirmé que la nomination de l'ACBF en tant qu'agence spécialisée de la Commission de l'Union africaine démontre sa capacité à s'adapter avec succès à la transformation de son environnement opérationnel. Ceci évite néanmoins la question fondamentale de l'insuffisance actuelle pour l'ACBF de financements fiables sur le moyen terme. Avec presque aucun engagement de financement de la part de nouveaux partenaires (comme la CUA) ou de bailleurs de fonds traditionnelles (comme la BM), l'ACBF a été obligée à faire des affaires de façon opportuniste, ce qui semble l'éloigner des atouts de son activité principale, appréciés par les gouvernements africains.

Leçons pour la Banque mondiale :

- a) **Le choix des instruments est important** - par exemple, la décision de démarrer en utilisant l'IDA régional pourrait avoir eu l'effet non intentionnel d'éloigner les bailleurs de fonds bilatéraux ayant soutenu l'ACBF dans le passé, puisqu'ils ne voulaient pas contribuer à l'IDA ou à un FFMD ;
- b) **La décision de la Banque d'imposer un « plafond » de 15 pour le nombre de pays dans lesquels l'ACBF peut opérer avec le financement RIDA a produit deux effets pervers :** (i) un « problème de sélection adverse inversée » ou un biais de sélection, car l'ACBF pourrait avoir choisi 15 pays où elle pouvait obtenir des résultats, étant sous la pression de la Banque et de ses actionnaires pour afficher des résultats et un impact, même si ces 15 pays n'étaient pas nécessairement les pays avec les besoins les plus importants ; (ii) les pays africains engagés à soutenir le PSMT3, mais ayant été exclus de la liste n'avaient aucune motivation à convertir leurs promesses



en contributions en espèces ;

- c) **Les stratégies de sortie doivent être soigneusement préparées** : la décision d'interrompre le soutien à l'ACBF sans aucune stratégie de sortie explicite a porté préjudice à l'ACBF et à ses sous-projets, le désengagement de la Banque mondiale pouvant constituer un risque potentiel pour la réputation de la Banque auprès des gouvernements africains, de l'ACBF et des sous-bénéficiaires de l'ACBF ;
- d) **Il est souhaitable d'éviter un décalage entre l'échelle régionale de la nationale**. Il y a eu un décalage entre ce que la Banque était en train de soutenir à l'échelle régionale par le biais de l'ACBF (comme le soutien au think tanks et aux programmes de formation de troisième cycle) et le renforcement des capacités à l'échelle nationale ;
- e) **L'introduction de processus et de contrôles en phase avec ceux de la Banque dans des organisations pour lesquels ils pourraient ne pas être adaptés peut produire des conséquences négatives** : dans sa tentative d'aider l'ACBF à faire face aux faiblesses de contrôle identifiées, la Banque l'a persuadée à introduire des processus et des procédures semblables à celles de la Banque et dans certains cas inadaptées à une organisation de taille plus réduite. Le résultat a été un environnement de contrôle plus bureaucratique, une perte de souplesse de l'ACBF, une croissance des coûts de fonctionnement en 2009-2014 et des procédures plus lourdes pour les sous-bénéficiaires.



I. LE CONTEXTE DU PROJET ET LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT

A. CONTEXTE AU MOMENT DE L'ÉVALUATION

Contexte

1. Le contexte au moment de l'évaluation était quelque peu différent de celui de la plupart des opérations de renforcement des capacités financées par la Banque

: la Banque a soutenu la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) depuis sa création en 1991. L'ACBF a été créée le 9 février 1991, comme le résultat d'un partenariat entre les gouvernements africains et la communauté internationale de développement. La Banque mondiale, la Banque africaine de développement (BAD) et le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) sont les agences ayant parrainé l'ACBF avec des gouvernements africains¹ et d'autres continents², des partenaires bilatéraux et, en septembre 2002, le Fonds monétaire international (FMI). La vision pour ce partenariat a été exprimée par le vice-président pour la région Afrique de la Banque mondiale de l'époque, Edward « Kim » Jaycox, lors d'une réunion des parties prenantes à New York en 1989 : « la finalité et la vision peuvent être énoncés de façon relativement simple : d'ici 10, 15, 20 ans chaque pays d'Afrique subsaharienne pourrait avoir son cadre d'excellents analystes politiques et de gestionnaires économiques et l'Afrique pourrait avoir des groupes de formations de haut niveau et d'institutions de gestion. Il y aura beaucoup moins besoin d'assistance technique et de conseil de la part d'expatriés dans ces domaines. L'Afrique subsaharienne aura surtout plus de contrôle sur son devenir économique, étant moins vulnérable aux chocs extérieurs et plus compétitive sur le marché mondial ...L'Afrique doit avoir ses capacités ». Cette vision a engendré en 1989 la création de l'Initiative pour le renforcement des capacités en Afrique et puis en 1991 celle de l'ACBF, dont la finalité était de financer le renforcement des capacités en Afrique avec une forte appropriation des gouvernements africains. En 1995, après un vaste processus de consultation, impliquant les Gouverneurs africains de la Banque mondiale, et une étude ayant produit une stratégie pour améliorer l'impact des opérations de la Banque en Afrique, la Banque a démarré le Partenariat pour le renforcement des capacités en Afrique (PACT), dont la mise en œuvre a été confiée à l'ACBF à partir de 2000. À l'aide de son premier Plan stratégique de moyen terme (PSMT1), l'ACBF a fourni des financements et du soutien technique à une quarantaine de pays d'Afrique subsaharienne et à environ 34 institutions régionales et continentales jusqu'en 2005. La Banque mondiale a soutenu le PSMT1 en octroyant de \$147,6 millions en subventions par le mécanisme de subvention de développement (DGF), qui représentaient le 56% du montant total mobilisé par l'ACBF pour le PSMT1, et en tant que fiduciaire du Fonds fiduciaire multi-donateur pour le PSMT1 (PSMT1 FFMD) par le biais duquel les bailleurs de fonds ont fourni \$85,4 millions³.

2. La Banque mondiale était représentée dans chacun des deux organes de gouvernance de l'ACBF jusqu'en 2011 - le vice-président régional (VPR) pour la région Afrique de la Banque mondiale est officiellement membre du Conseil des gouverneurs (CdG) de l'ACBF et un directeur ou un responsable GERP a généralement représenté la Banque au Conseil d'administration (CA) de l'ACBF. En 2011, après l'approbation du projet financé par le RIDA, des groupes de travail de la Banque mondiale ont supervisé le projet et assisté l'ACBF, avec un soutien à la mise en œuvre et des conseils techniques, pour le développement et l'amélioration des objectifs, des politiques, des procédures et des pratiques.

3. Au moment de l'évaluation, l'ACBF était devenue une organisation internationale panafricaine basée à Harare. En investissant dans des initiatives de renforcement des capacités, avec tous les pays africains et les



autres partenaires représentés dans sa structure de gouvernance, sa vision était de devenir la première institution pour le renforcement des capacités en Afrique, un conseiller de confiance pour les dirigeants nationaux et régionaux et un partenaire efficace pour les parties prenantes du développement. Son évolution en 3 phases est présentée ci-dessous.

¹ Bénin, Botswana, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Congo (Brazzaville), Côte d'Ivoire, Djibouti, Éthiopie, Gabon, Gambie, Ghana, Guinée Bissau, Kenya, Liberia, Madagascar, Malawi, Mali, Mauritanie, Maurice, Niger, Nigeria, Ouganda, République centrafricaine, République démocratique du Congo, Rwanda, Sao Tome et Principe, Sénégal, Sierra Leone, Soudan, Swaziland, Tanzanie, Tchad, Togo, Zambie et Zimbabwe.

² Canada, Danemark, États unis d'Amérique, Finlande, France, Grèce, Inde, Irlande, Norvège, Pays-Bas, Royaume-Uni et Suède.

³ Le document d'évaluation du projet pour le projet de l'ACBF (Rapport de la Banque mondiale n°56099).



Phase 1 : 1991-2001 - Démarrage et croissance institutionnelle

Objectif : le renforcement des capacités clés du secteur public pour la gestion des politiques économiques (GPE) et l'analyse en soutien des réformes des politiques économiques et structurelles. Six domaines prioritaires :

- Le renforcement des capacités pour une élaboration et une gestion efficace des politiques
- L'amélioration de la gestion macroéconomique, financière et de la dette
- L'amélioration de la performance des dirigeants universitaires et du secteur public
- Favoriser l'inclusion et une participation efficace des acteurs non-étatiques dans le développement durable
- L'amélioration de la responsabilité et de la surveillance parlementaire à l'échelle nationale et régionale
- Le renforcement des capacités en recherche politique des CER africaines.

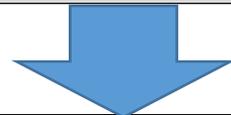


Phase 2 : 2002-2011 - Renforcement, systématisation et diversification

Premier Plan stratégique de moyen terme (PSMT1 2002-2006)

Deuxième Plan stratégique de moyen terme (PSMT2 2007-2011)

Six domaines de compétence prioritaires, y compris les politiques et la gestion économique



Phase 3 : 2011-2017 - Orientation stratégique, efficacité opérationnelle et mesure des résultats

Troisième Plan stratégique de moyen terme (PSMT3 2012-2016)

L'attention a été déplacée vers 3 piliers stratégiques et 7 domaines clés

Le PSMT3 insistait sur l'efficacité, les résultats et l'impact des interventions.

4. En 2011, la Banque est passée de l'utilisation de la subvention de DGF à l'IDA régional pour financer sa contribution à l'ACBF ; plusieurs facteurs ont contribué à ce changement, y compris :

- a) La vision initiale du soutien de la Banque était corroborée par un ambitieux programme de \$1 million pour les premiers quinze ans de l'ACBF, qu'on envisageait de financer par le FF PACT - la Banque mondiale a décidé de prélever ses contributions de son revenu et de son DGF, en fournissant des tranches annuelles à l'ACBF, même si ces subventions n'étaient pas liées à des sous-projets ou à des finalités spécifiques ;
- b) La Banque mondiale a octroyé \$150 millions à l'ACBF même si aucun des donateurs n'a entièrement honoré ses promesses de dons initiales ;
- c) En septembre 2008, une lettre anonyme (la « lettre Chamba ») reçue par les bailleurs de fonds présumait des abus en ressources humaines et dans la gestion financière à l'ACBF, en engendrant la suspension des contributions de la Banque, un malaise à l'égard de l'ACBF parmi les bailleurs de fonds, un audit commandé par l'ACBF, un examen de l'intégrité de la part de la Banque, l'adoption successive d'un Plan d'action de gestion (PAG) et le départ de plusieurs dirigeants et personnels de l'ACBF. Néanmoins, l'audit et l'examen de l'intégrité, qui ont requis presque deux ans pour être complétés, n'ont prouvé aucune des allégations, tout en ayant identifié plusieurs facteurs de risque, produisant une amélioration de l'évaluation des risques, un contrôle interne accru et des politiques et des processus plus efficaces et transparents pour le personnel et les opérations ;



- d) La crise financière de 2008 a eu un impact sur l'ACBF et sur ses bailleurs de fonds. La Banque a dû répondre à des demandes d'aide de la part d'économies aux quatre coins du monde. Les pays bailleurs de fonds et les organismes d'aide ont commencé à être confrontés à des restrictions du budget pour l'aide et leurs politiques et leurs finances publiques se sont concentrées sur la gestion des crises et le redressement après la crise. Certains bailleurs de fonds bilatéraux ont concentré leurs budgets d'aide dans quelques secteurs et dans certains pays. L'ambiance générale parmi les bailleurs de fonds de l'ACBF est passée d'un soutien libéral à la recherche de la responsabilité pour la performance et les résultats en échange du financement ;
- e) La Banque a aussi dû répondre à des questions difficiles de la part de ses actionnaires lors des discussions pour le réapprovisionnement de l'IDA en 2008-2010, qui - avec les enquêtes et les audits liés à la Chamba - ont produit une interruption du financement de la Banque à l'ACBF en 2009-2011 ;
- f) Avant 1998 (lorsque la réorganisation de la Banque était achevée en 1997) le « projet ACBF » n'avait pas de rattachement institutionnel à la Banque mondiale, même si plusieurs départements, vaguement coordonnés par le front office du VPR pour l'Afrique, ont fait face aux problèmes de l'ACBF lorsqu'ils survenaient. Par ailleurs, aucun département de la Banque n'était en charge de suivre les activités de l'ACBF financées par la Banque, la performance ou les résultats. Les réformes internes de la Banque incluaient la suppression du GDF et une plus grande attention, y compris de la part du Conseil, pour les activités financées par voie fiduciaire, qui a eu des conséquences importantes par la suite.
- g) Après 1998, puisqu'il était lié au renforcement des capacités du secteur public, le dossier de l'ACBF releva des compétences du Département de gestion économique et de réduction de la pauvreté (GERP) qui venait d'être créé : le Directeur pour l'Afrique de la GERP et le responsable de secteur de la GERP pour le secteur public et la réforme institutionnelle commencèrent à gérer les questions de l'ACBF. Néanmoins, aucun budget de la Banque (BB) ne fut attribué au dialogue, à la supervision ou au suivi : un spécialiste sénior du secteur public fut nommé pour gérer les dossiers liés à l'ACBF et normalement il accompagnait le directeur ou le responsable de secteur de la GERP lors de leurs déplacements pour les réunions du CdG et du CA. En outre, sans une Unité de gestion pays (UGP) fournissant un BB et étant concernée par la réussite du projet, aucune supervision du projet de la part de la Banque n'a eu lieu jusqu'au RIDA1 et au financement du projet par le FFMD-EB en 2011.

5. Lors de l'évaluation, l'effet cumulé de tous ces développements donna lieu à des décisions importantes du Conseil de la Banque (et, par conséquent, de tous les autres bailleurs de l'ACBF) sur les priorités thématiques de l'ACBF, l'aide financière, les instruments financiers, les résultats et le contrôle des coûts. Le financement de la Banque à l'ACBF recommença en 2011, mais à l'aide d'un nouvel instrument (un financement d'investissement spécifique, tel qu'il était connu à l'époque) et avec des sources de financement (un financement IDA régional et un financement FFMD-EB) et des montants soumis à l'approbation du Conseil de la Banque mondiale, avec une vision claire des domaines thématiques de l'ACBF, des actions prévues pour le renforcement institutionnel et des changements importants des obligations réciproques (comme le soutien de la Banque à des sous-projets et à des activités de l'ACBF avec des dispositions juridiques contraignantes pour la mise en œuvre, l'approvisionnement, la gestion financière, les indicateurs et le rapport des résultats des projets). À certaines parties prenantes de l'ACBF, le financement de 2011 apparut comme « un financement transitoire » entre le DGF et l'IDA : il a été affirmé que, depuis que la Banque a suspendu les décaissements à l'ACBF après la lettre Chamba et elle n'a pas non plus tenu sa promesse originarie de \$150 millions, la subvention IDA 2011 était, quelque peu, une compensation symbolique à l'ACBF. Cette tendance a été renforcée par un financement supplémentaire en 2013, avec RIDA2 aussi soumis aux mêmes conditions que RIDA1. Le financement FFMD-EB approuvé en 2011



(à dépenser par l'ACBF) était soumis à la supervision de la Banque, alors que les précédents FFMD (dans lesquels la Banque a versé les DGF promis) étaient des instruments de passage. Puisque le FFMD-EB 2011 était soumis à la supervision de la Banque, il était accompagné par un FFMD exécuté par la Banque (FFMD-EB), qui a assuré une « supervision accrue ».

6. La Banque mondiale a soutenu l'ACBF depuis février 1991 jusqu'au 31 décembre 2017, en versant \$344,72 millions (le 51,6%) du montant total de \$668,32 millions que l'ACBF a reçu de toutes les sources pendant ces 27 ans. Entre 1991 et 2010, la Banque mondiale a octroyé plus de \$223 millions en financements à l'ACBF. Entre le 1^{er} janvier 2011 et le 31 décembre 2017, \$155,5 millions⁴ (le 55,5% des dépenses totales de l'ACBF pour la période) ont été versés par la Banque mondiale à l'ACBF. Le Tableau 1 fournit un aperçu des différentes sources de financement de l'ACBF pour la période 1991-2017.

⁴Cela inclut \$38,4 millions versés par le mécanisme de financement du développement pendant l'année



Tableau 1. Financement de l'ACBF : Banque mondiale et autres sources (1991-2017, en millions de \$)

	Phase 1	Phase 2	PSMT1	PSMT2	PSMT3	Stratégie ACBF 2017-2021	Total	%
Banque mondiale	15,00	10,00	148,10	108,000	63,622	0	344,722	51,6%
BAD	6,05	6,00	12,00	12,00	4,60	7,00	47,65	7,1%
Opérations spéciales de la BAD					14,41	4,96	19,36	2,9%
PNUD	6,72	-	-	1,10	1,00	0	8,81	1,3%
Partenaires bilatéraux	37,62	26,69	89,12	31,02	-	0	184,45	27,6%
Pays africains	2,17	2,71	5,65	9,43	22,47	3,38	45,81	6,9%
FBMG					10,12	1,97	12,10	1,8%
AACES					3,00		3,00	0,4%
Autres (FMI, RKF)	-	-	2,41	-	-		2,41	0,4%
TOTAL	67,57	45,40	257,28	161,55	119,22	14,82	668,32	100,0%

Source : adaptée à partir des données reçues de l'ACBF, mai 2018.⁵

7. À partir de 2011, la Banque a créé un groupe de travail, en lui fournissant un budget pour superviser la mise en œuvre, assurer un contrôle fiduciaire et un soutien pour la mise en œuvre, en fournissant périodiquement des rapports à la direction de la Banque sur la mise en œuvre et les résultats du projet. Les rapports périodiques sur l'état du projet, plus tard appelés rapports d'état de la mise en œuvre ou REMO, ont été rendus publics après l'adoption de la politique d'accès à l'information de la Banque. L'ACBF a donc été soumise pour la première fois à la supervision et au contrôle fiduciaire de la Banque, alors que la Banque, par son soutien de mise en œuvre et sa supervision, a commencé à mieux comprendre les processus et les pratiques réelles de l'ACBF.

⁵Le montant de la BM pour le PSMT3 incluait des financements pour la préparation de la stratégie pour 2017-2021.



Théorie du changement (chaîne de résultats)

8. Le projet avait un cadre de résultats qui pouvait être lié aux éléments clés des objectifs de développement du projet (ODP) du début. Le document d'évaluation du projet (DEP) ne décrivait pas en détail la chaîne de résultats ou la logique des opérations. Cela n'était pas requis par les procédures de la Banque lors de la préparation du projet. Néanmoins, des liens peuvent être discernés, comme le montre la Figure 1.

9. Au démarrage, l'OPD est divisé en sous-objectifs pour créer des liens avec les indicateurs et les activités ; l'OPD révisé est identiquement divisé en 2 sous-objectifs. La chaîne de résultats ci-dessous relie les sous-objectifs aux indicateurs d'OPD, aux indicateurs et aux composantes des résultats intermédiaires.

Figure 1. OPD, indicateurs et composantes du projet RIDA1 2011

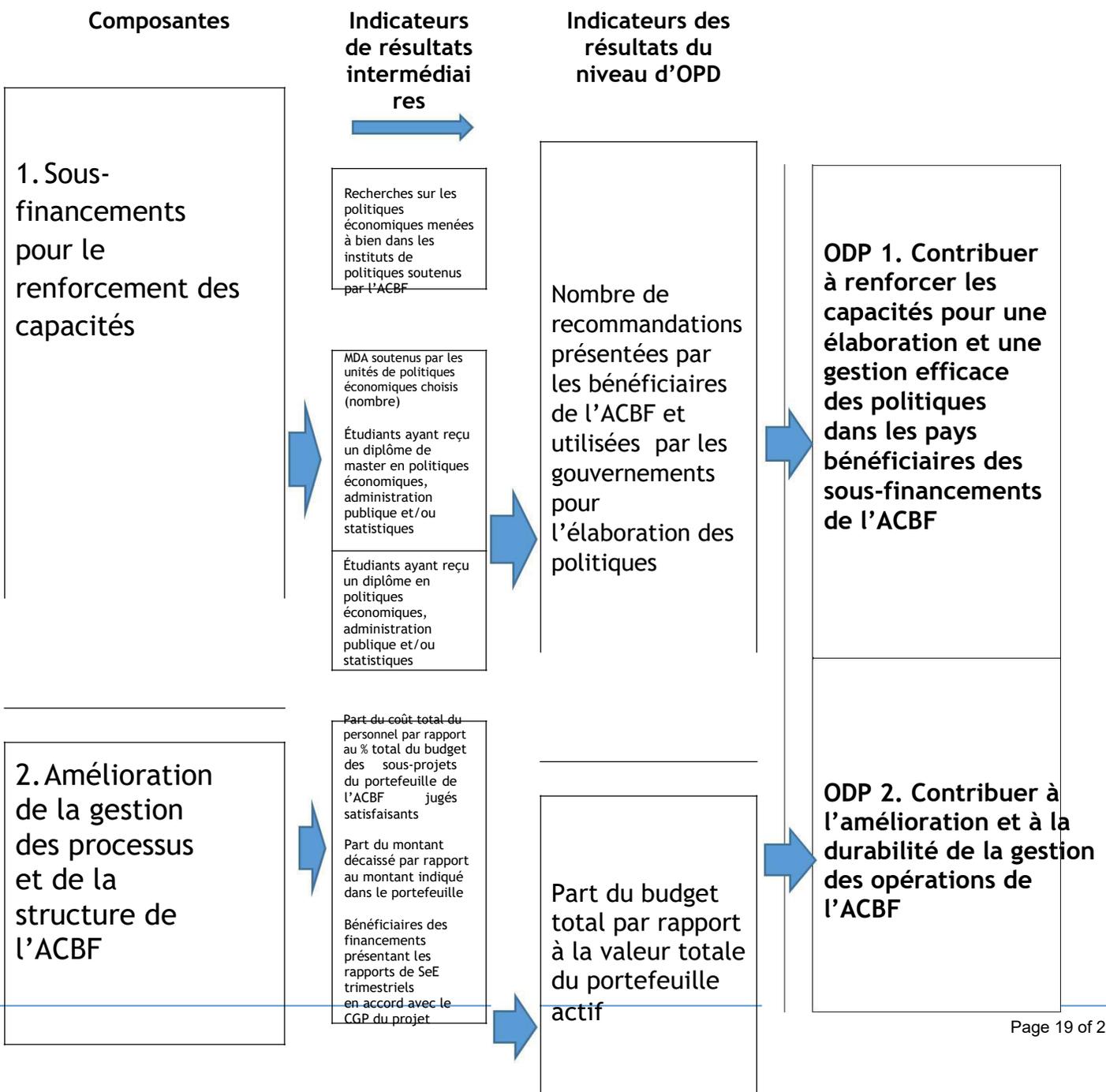
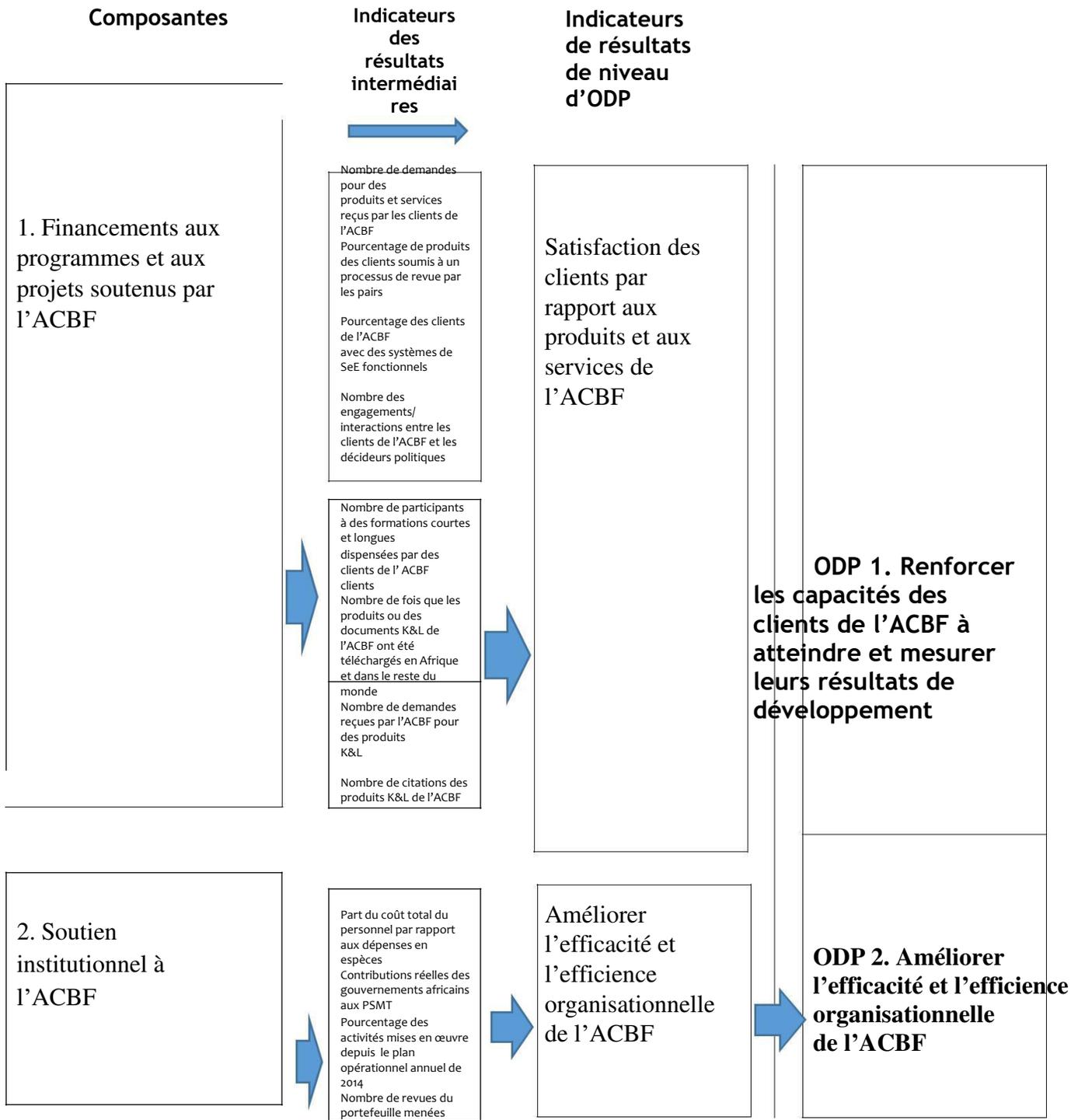






Figure 2. Financement supplémentaire - ODP, indicateurs et activités du projet révisés 2013



Objectifs de développement du projet (ODP)

10. Les objectifs de développement du projet au départ étaient de contribuer à : (i) renforcer les capacités pour une élaboration et une gestion efficace des politiques dans les pays bénéficiaires des sous-financements de l'ACBF ; (ii) une gestion améliorée et durable des opérations de l'ACBF.



Résultats clés attendus et indicateurs de résultats

11. La réalisation des objectifs de développement devait être mesurée par les indicateurs de niveau d'ODP :

a) *Le nombre de recommandations formulées par des bénéficiaires de l'ACBF et utilisées par des gouvernements pour l'élaboration de politiques.* Cet indicateur devait suivre l'utilisation accrue des produits des sous-financements de l'ACBF, surtout les think tanks et les unités/instituts de politiques, pour l'amélioration de l'élaboration des politiques économiques dans les pays bénéficiaires ;

b) *La part (en pourcentage) du budget total par rapport à la valeur totale du portefeuille actif.* Cet indicateur devait mesurer combien l'ACBF dépensait pour la prestation et la gestion de chaque dollar de subvention octroyé. Il devait suivre les avancées de l'efficacité opérationnelle, considérées comme fondamentales pour un programme durable et pour l'efficacité de l'ACBF.

12. Des indicateurs intermédiaires supplémentaires ont été développés pour chaque composante, niveau de référence et cible du projet. Ils sont présentés dans la chaîne de résultats ci-dessus et dans le cadre et suivi des résultats (CSR) en Annexe 1. Le CSR a garanti un suivi efficace des résultats du projet pendant la période de réalisation envisagée entre 2011 et 2015. Les indicateurs clés de performance de la composante 1 ont suivi les résultats des sous-projets des trois principaux types d'institutions (think tanks/unités de politiques économiques, communautés économiques régionales (REC), institutions de formation) soutenues par l'ACBF et incluses dans la liste des projets de 2011. Les indicateurs de la composante 2 se concentraient sur les rapports d'efficacité du budget et la performance de gestion du portefeuille. Le CSR du projet devait être la première étape pour développer un plus large groupe d'indicateurs et un cadre de mesure basé sur l'ensemble du portefeuille de l'ACBF, pour le troisième Programme stratégique de moyen terme de l'ACBF (PSMT3).

Composantes

13. Le projet avait deux composantes : « renforcement des capacités des sous-financements » et « développement institutionnel ».

La première composante - « renforcement des capacités des sous-financements » - a financé les sous-financements de l'ACBF à des bénéficiaires publics et privés dans les pays d'Afrique subsaharienne et les organisations régionales au service de ces pays. Les sous-financements étaient conçus pour financer des sous-projets d'assistance technique approuvés à l'aide du PSMT2 pour renforcer les capacités institutionnelles de ces bénéficiaires dans quatre domaines : (i) l'analyse des politiques économiques et la gestion du développement ; (ii) la gestion financière, la responsabilité et la transparence ; (iii) les statistiques nationales et les systèmes statistiques ; (iv) la coopération et l'intégration économique régionale et la fourniture de bien publics régionaux. Néanmoins, pour être éligibles au financement à l'aide du RIDA1 et des subventions FFMD-ER, les sous-projets devaient respecter des critères d'éligibilité, y compris :

- Le montant maximum du sous-financement était fixé à \$5 millions ;
- Le montant maximum de tous les sous-financements octroyés au même sous-bénéficiaire était fixé à \$7 millions pour que les fonds ne se concentrent pas dans un domaine ou une entité particulière ;
- Pour être éligible à un financement à l'aide de la subvention RIDA, les sous-projets devaient être au profit de ou menés dans les pays éligibles au financement IDA. De ce fait, les sous-subventions exclusives pour les pays de la BIRD et les pays en retard avec la Banque n'étaient pas éligibles au financement RIDA ; le FFMD-ER pouvait néanmoins financer ces sous-subventions ;
- Chaque sous-projet proposé comportant des études de faisabilité ou une conception technique pour



des investissements spécifiques, et pouvant donc déclencher les politiques de protection de la Banque mondiale, n'était donc pas été éligible au financement à l'aide de la subvention RIDA ou de la subvention FFMD-ER ;

- Les sous-subsidies étaient soumises aux prérequis fiduciaires de la Banque (par rapport à la passation des marchés, à la gestion financière et à l'audit) ;
- Compte tenu du manque d'expérience de l'ACBF avec les prérequis politiques et opérationnels de la Banque, sept sous-projets parmi les douze de la liste de 2011 avaient été identifiés pour une revue antérieure de la Banque ; tout ajustement du groupe devait être soumis à la Banque pour être approuvé et pour décision par rapport à la revue précédente de la Banque.

La deuxième composante - « développement institutionnel » - a financé des activités pour renforcer les opérations et les capacités institutionnelles de l'ACBF. Elles incluaient :

(a) une mise en œuvre constante des activités du Plan d'action de gestion, (b) le développement d'une stratégie prospective de moyen terme (PSMT3) pour l'ACBF, y compris l'amélioration du système de suivi et évaluation (SeE), (c) l'appréciation, la supervision et l'évaluation des sous-projets, (d) la mise en œuvre d'activités de connaissance et d'apprentissage conçues pour accroître les compétences et l'apprentissage mutuel dans la gestion économique et celle du secteur public en Afrique. Les biens, les services, la formation et les dépenses de fonctionnement, y compris les salaires du personnel de l'ACBF, étaient éligibles au financement par cette composante.

Le FFMD-ER a cofinancé les opérations de la RIDA pour créer des synergies entre les bailleurs de fonds de l'ACBF et pour limiter les coûts de transaction (pour l'ACBF, la Banque et les autres bailleurs de fonds) et fournir un cadre continental aux activités de l'ACBF. Il avait été envisagé que les ressources du FFMD-RE puissent aussi permettre de soutenir les programmes dans des pays non-IDA avec des arriérés vis-à-vis de la Banque mondiale.

14. À cette époque, le coût des projets par composante et les sources de financement étaient difficile à évaluer, compte tenu des incertitudes sur l'étendue du programme de subvention de l'ACBF et sur la proportion des promesses des bailleurs de fonds qui se concrétiseraient réellement. Le tableau ci-dessous présente la meilleure estimation du coût des projets lors de l'approbation.

Tableau 2. Le coût des projets par composante et source de financement (à l'approbation en mars 2011)

Coût par composante	RIDA (millions de \$)	FFMD-ER (millions de \$)	Total (millions de \$)
A. Sous-subsidies pour le renforcement des capacités	15,0	22,6	37,6
B. Développement institutionnel	10,0	27,0	37,0
Autres (coûts et frais de gestion et de supervision du FFMD-ER de la BM)		2,0	2,0
Financement total requis	25,0	51,6	76,6

Source : Adapté à partir de de Banque mondiale (ACBF DEP page 15)

15. Le montant et l'instrument de financement ci-dessus s'appuyaient sur des hypothèses critiques sur les activités de l'ACBF. En phase avec les besoins de planification de l'ACBF, le soutien de la Banque



par la RIDA1 et les subventions du FFMD-ER étaient au début considérés comme une subvention de programme flexible (équivalente aux prêts pour des programmes spécifiques ou APL), avec deux phases et deux déclencheurs. Toutefois, il a été finalement décidé de concevoir la subvention RIDA1 équivalente à \$25,0 millions et le FFMD-ER de \$51,6 millions comme des subventions d'investissement spécifiques (des instruments équivalents à des prêts pour des investissements spécifiques ou SIL) pour soutenir la réalisation des objectifs du PSMT2 se terminant en décembre 2011, puisque le plan stratégique de moyen terme (PSMT3) de l'ACBF pour 2012-2016 n'avait pas encore été finalisé. Le DEP indiquait que : « lorsque les ressources pour l'IDA16 vont être identifiées et le nouveau PSMT3 va être approuvé par les conseils de gouvernance de l'ACBF pour la période 2012-2016, une opération de suivi pour le soutien de la mise en œuvre de cette stratégie sera préparée pour la douzième année fiscale. Un nouveau soutien financier à l'aide de l'IDA et du FFMD-ER pour l'opération suivante dépendrait des preuves de mise en œuvre constamment satisfaisante du PAG et de la réalisation satisfaisante du projet proposé »⁶.

6 DEP (Rapport n° 56099), page 14



B. CHANGEMENTS SIGNIFICATIFS PENDANT LA MISE EN ŒUVRE (LE CAS ÉCHÉANT)

ODP révisé et cibles de résultats

16. Les ODP ont été révisés lors du financement supplémentaire, approuvé le 5 décembre 2013, lorsque \$13,76 millions avaient été décaissés. Les ODP révisés étaient : (a) de renforcer les capacités des clients de l'ACBF pour atteindre et mesurer leurs résultats de développement, (b) d'améliorer l'efficacité et l'efficience organisationnelle de l'ACBF.

Les indicateurs de l'ODP révisé

Les indicateurs de l'ODP révisé étaient de :

- (i) Renforcer les capacités des clients de l'ACBF pour atteindre et mesurer leurs résultats de développement ;
- (ii) Améliorer l'efficacité et l'efficience organisationnelle de l'ACBF.

Les composantes révisées

17. Les composantes révisées incluaient :

Composante 1. Subventions aux programmes et projets soutenus par l'ACBF

Composante 2. Soutien institutionnel à l'ACBF

Autres changements

18. Lors du financement supplémentaire, le projet a été restructuré pour inclure : (a) le financement supplémentaire, (b) un changement des objectifs de développement du projet, (c) des changements du cadre de résultats, (d) des changements des composantes et des coûts (e) un changement des dates de clôture, (f) un changement du plan de financement, (g) une redistribution entre les catégories de décaissement, (h) un changement des engagements juridiques, (i) un changement du calendrier de mise en œuvre dû à la prolongation de la date de clôture.

La raison de ces changements et leurs conséquences sur la théorie du changement au démarrage

19. Les changements avaient été anticipés dans le DEP 2011, qui indiquait que : « lorsque les ressources IDA16 auraient été identifiées et le nouveau PSMT3 aurait été approuvé par les organes de gouvernance de l'ACBF pour la période 2012-2016, une opération de suivi en soutien de la mise en œuvre de cette stratégie aurait été préparée pour la douzième année fiscale. Un nouveau soutien financier par l'IDA ou à l'aide du FFMD-ER pour la nouvelle opération dépendrait des preuves d'une mise en œuvre constamment satisfaisante du PAG et de la réalisation satisfaisante du projet proposé »⁷. Ceci explique aussi les raisons de ces changements et pourquoi l'impact sur la théorie du changement du départ a été minime. En effet, les améliorations de l'ODP, les indicateurs de l'ODP et les indicateurs de niveau intermédiaires (INI) ont renforcé la focalisation du projet sur la réalisation de ses objectifs de développement.

II. RÉSULTATS

A. IMPORTANCE DES ODP

Évaluation de l'importance des ODP et notation

20. Les ODP du départ étaient très pertinents et leur modification lors de la restructuration de 2013 en a accru la pertinence. Les ODP du départ s'appuyaient sur la performance passée de l'ACBF et sur les leçons apprises par le soutien de la Banque et des autres bailleurs de fonds à l'ACBF et ils visaient à permettre à l'ACBF de relever les défis en capacités de ses pays clients (surtout pour l'élaboration des politiques et la gestion économique) mis en exergue dans le PSMT2. Ces ODP étaient très pertinents pour la Banque, pour les



autres bailleurs de fonds de l'ACBF, l'ACBF elle-même et les sous-bénéficiaires de l'ACBF. Les ODP révisés étaient encore plus pertinents, car ils reflétaient de façon encore plus précise les capacités et les résultats des sous-bénéficiaires, ainsi que l'évolution de l'ACBF vers une efficacité et une efficacité accrue.

7 DEP (Rapport n° 56099), page 14

L'ACBF a fait preuve d'efficacité accrue pendant la période : un pourcentage élevé du rapport entre le décaissement et les dépenses en devises (80,7 pourcent) et un pourcentage réduit du rapport entre le coût du personnel et les dépenses en devises (15,7 pourcent) pour l'année fiscale 2015. Les avancées sur la mise en œuvre générale étaient en mesure d'assurer l'achèvement des activités du projet et la réalisation des résultats du projet avant la date de clôture prolongée. En outre, les décaissements étaient en adéquation avec les prévisions. Il n'y avait aucune inquiétude matérielle sur la gestion du projet, la passation des marchés, la gestion financière et le SeE. L'amélioration de l'efficacité de l'ACBF et du SeE et la capacité à suivre les résultats ont attiré d'autres bailleurs de fonds « non-traditionnels » pour l'ACBF (comme la FBMG). Enfin, lors de la clôture du projet, l'importance de l'ODP est restée élevée, puisque le renforcement des capacités régionales reste une des principales priorités de la Banque sur le continent africain, comme le montre le soutien continu à la Commission de l'Union africaine, la demande de la part du vice-président régional de la préparation d'une note de discussion sur les nouvelles approches du renforcement des capacités en Afrique et la préparation d'un ambitieux projet régional de renforcement des capacités, se concentrant sur le renforcement des capacités de l'administration publique par des réseaux d'institutions de formation des fonctionnaires et de l'administration publique. Dans l'ensemble donc la pertinence de l'ODP est jugée élevée.

B. RÉALISATION DES ODP (EFFICACITÉ)

Évaluation de la réalisation de chacun des objectifs/résultats

21. L'ODP est divisé en quatre sous-objectifs (deux initiaux et deux révisés) individuellement évalués sur la base des progrès des indicateurs et des cibles respectives du cadre de résultats.

Tableau 3. Résumé des notations des ODP

ODP	Notation	Notation d'ensemble
ODP 1 (initial, 2011). Contribuer à renforcer les capacités pour une élaboration et une gestion efficace des politiques dans les pays bénéficiaires des sous-subsidations de l'ACBF	Importante	Importante
PDO 2 (initial, 2011). Contribuer à une gestion améliorée et durable des opérations de l'ACBF	Modeste	
PDO 3 (révisé, 2013). Renforcer les capacités des clients de l'ACBF à atteindre et à mesurer leurs résultats de développement	Importante	
PDO 4 (révisé, 2013). Améliorer l'efficacité et l'efficacité organisationnelle de l'ACBF	Importante	

22. Pendant la RIDA1 (2011-2013), le projet a atteint les deux indicateurs ODP et neuf des douze INI. Les trois INI non atteints faisaient référence à l'objectif 2 (une gestion améliorée et durable des opérations de l'ACBF). Même si les objectifs étaient clairs, l'alignement et le lien entre les activités/composantes du projet

Tableau 4. Période RIDA1 (2011-2013) - Degré d'achèvement de chaque objectif

OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT DU PROJET (ODP) :			
1. Renforcer les capacités pour une élaboration et une gestion efficace des politiques dans les pays bénéficiaires des sous-subsventions l'ACBF			
2. Une gestion améliorée et durable des opérations de l'ACBF			
Niveau de résultat de l'ODP	Référentiel	Valeurs (2012 – 2013)	Remarques

Indicateurs	2010	Cible 2013	Résultat en déc. 2013	Performance	
1. Nombre de recommandations, soumises par des bénéficiaires de l'ACBF et utilisées par les gouvernements pour l'élaboration des politiques	0	15	39	Atteint	<u>260 pourcent des cibles atteintes</u> Représente le nombre de recommandations poliies des instituts politique financés par la RIDA1 soumises et utilisées par les gouvernements.
2. Rapport entre le budget total et la valeur totale du portefeuille actif	8%	12,4%	6,5%	Atteint	<u>147,6 pourcent de cibles atteintes</u> Le résultat de 2013 a dépassé le cible de 2013 de 5,9 pourcent ⁸ . La valeur totale du portefeuille actif inclut les projets RIDA1, FFMD-ER et les non-RIDA.
INDICATEURS DE RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES					
Composante 1 : le renforcement des institutions clés et des ressources humaines impliquées dans l'élaboration des politiques					
3. Recherches en politiques économiques menées par les instituts politiques soutenus par l'ACBF	0	30	119	Atteint	<u>396,7 pourcent des cibles atteintes</u> Cela fait référence aux instituts politiques financés par RIDA1/FFMD-ER. (Note : le PRCS-RCA n'avait pas encore été déclaré effectif)
4. Les MDA étaient soutenus par les unités de politiques économiques ciblées (nombre) - Assistance technique (AT) - Formation	0 0	65 155	118 328	Atteint	<u>181,5 pourcent des cibles atteintes pour l'AT</u> <u>et 211,6 pourcent pour la formation</u> Les MDA étaient soutenus par l'AT (ex. facilitation des processus, gestion du changement et services de conseil) et formations de court terme. Les sous-projets incluait RESPEC, PROFAP, PRCS RCA, HESPI et KIPPRA.
5. Étudiants ayant reçu un diplôme de master en politique économique, administration publique et/ou statistiques	0	180	326	Atteint	<u>181,1 pourcent des cibles atteintes</u> Par rapport aux diplômes des programmes de master tels que : PSMT-P-GIMPA, CMAAE, PRCS-RCA, GRE Makerere.

 6. Etudiants ayant reçu un certificat de formation en politique économique, administration publique et/ou statistiques	0	450	842	Atteint	187,1 pourcent des cibles atteintes Par rapport aux formations de court terme proposées par CMAAE, CODESRIA, PROFAP and PRCS-RCA à des cadres intermédiaires du secteur public et à d'autres parties prenantes.
Composante 2 : amélioration des processus de gestion et des structures de l'ACBF					
7. Proportion des coûts administratifs totaux (à l'exclusion du personnel) par rapport au budget total	16%	17,2%	14,7%	Atteint	114,5 pourcent des cibles ont été atteintes. Cela inclut RIDA1, FFMD-ER et projets non-RIDA.

⁸ L'ODP de l'indicateur 2 était supposé mesurer le degré de contrôle de la proportion des coûts opérationnels de l'ACBF. Le référentiel est juste et la cible était donc fixée à 12,4 pourcent puisque, lors de l'approbation en 2011, l'ACBF était en train de mettre en œuvre le PAG qui, parmi d'autres mesures, prévoyait un renforcement des fonctions de contrôle, comme l'audit interne, la gestion des risques, la gestion financière et la passation des marchés. Il était envisagé lors de l'approbation que le pourcentage de l'indicateur 2 augmenterait du fait de l'augmentation de la part du personnel. Le but de l'indicateur et de la cible était de contrôler la croissance prévisible. Comme il arriva, certains cadres et membres du personnel de l'ACBF partirent en 2012 et l'ACBF rationalisa son fonctionnement qui, avec l'augmentation de la valeur du portefeuille, diminua la proportion obtenue à 6,5 pourcent - donc l'ACBF surperforma pour cet indicateur.



<p>8. Part du coût total du personnel sur le budget total</p>	<p>60%</p>	<p>57,7%</p>	<p>70,2%</p>	<p>Non atteint</p>	<p><u>73,7 pourcent des cibles atteintes.</u> Cela inclut les projets RIDA1, FFMD-ER et non-RIDA. L'ACBF dépassa la cible pour le coût total du personnel de 15,2 pourcent. Ce pourcentage incluait les dépenses RIDA et non-RIDA et reflétait la nature partiellement fixe du coût du personnel. L'ACBF affirme qu'elle ne pouvait pas réduire immédiatement sa part du coût du personnel au niveau visé (comme elle a été en mesure de faire avec les coûts variables) du fait de la nature partiellement fixe de ces coûts.</p>
<p>9. Pourcentage des sous-projets du portefeuille de l'ACBF jugés satisfaisants</p>	<p>46</p>	<p>80%</p>	<p>71,6%</p>	<p>Non atteint</p>	<p><u>89,5 pourcent des cibles atteintes.</u> Le référentiel était de 46 sous-projets. À la fin de 2013, 63 sous-projets du portefeuille de l'ACBF avaient été passés en revue et évalués dans la revue du portefeuille couvrant la période janvier-décembre 2013, 71,6% desquels avaient été jugés satisfaisants.</p>
<p>10. La part du montant décaissé sur le montant alloué au portefeuille</p>	<p>90%</p>	<p>98%</p>	<p>114,8%</p>	<p>Atteint</p>	<p><u>117,1 pourcent des cibles atteintes</u> Cela inclut les sous-projets RIDA1, FFMD-ER et non-RIDA.</p>
<p>11. Les bénéficiaires des subventions qui présentent des rapports trimestriels ou de SeE en adéquation avec le cadre des résultats et du suivi du projet</p>	<p>0</p>	<p>75%</p>	<p>96,0%</p>	<p>Atteint</p>	<p><u>128 pourcent des cibles atteintes</u> 70 sous-projets parmi les 73 sous-projets actifs du portefeuille ont présenté des rapports trimestriels</p>

 The World Bank AFCC2/RI-ACBF Regional Capacity Building Project (P122478)					jusqu'en décembre 2013
12. Sous-projets/subventions approuvés chaque année	0	44	27	Non atteint	61.4 pourcent des cibles atteintes Cela inclut les sous-projets RIDA1, FFMD-ER et non-RIDA. L'approbation de nouvelles subventions était suspendue du fait du contraintes de liquidités.

23. Pendant la RIDA2 (2014-2017) les trois indicateurs de l'ODP et quatorze des quinze INI ont été atteints, comme indiqué ci-dessous. Avec du recul, c'était un résultat important, puisque la restructuration de 2013 et le financement supplémentaire devaient être complétés pendant l'été 2013, mais il se prolongèrent jusqu'en 2013, du fait des doutes de certains actionnaires de la Banque par rapport au rythme, à la vitesse et à la portée des améliorations de la gouvernance de l'ACBF, produisant un report de six mois environ de l'approbation de la RIDA2 jusqu'à la réception de la lettre d'engagement de l'ACBF (voir Annexe 8). Ce retard bloqua le financement RIDA2 pour le PSMT3 et les sous-projets de l'ACBF qui étaient censés être financés avec le PSMT3 sont restés suspendus et ils ont été reportés au début 2014, en produisant des retards supplémentaires au démarrage, jusqu'à ce que la RIDA2 ait été approuvée.

Tableau 5. Période RIDA2 (2014-2017) - Degré de réalisation de chaque objectif

INDICATEUR	Values (2014–2017)			COMMENTAIRES
	CIBLES (2017)	RÉALISATION (31 décembre 2017)	PERFORMANC E	
Objectif de développement du projet (ODP) :				
(i) Renforcer les capacités des clients de l'ACBF à atteindre et mesurer leurs résultats de développement				
(ii) Améliorer l'efficacité et l'efficience organisationnelle de l'ACBF				



1.a Satisfaction des utilisateurs des produits des clients de l'ACBF	90%	92%	Atteint	102 pourcent des cibles atteintes pour 1.a et 113,75 pour 1.b
1.b Satisfaction des utilisateurs des service des clients de l'ACBF	80%	91%	Atteint	Les deux mesures couvrent des produits et des services offerts par les sous-projets de l' ACBF pour satisfaire les besoins de leurs clients et de leurs bénéficiaires. Les données dérivent des enquêtes de satisfaction menées pendant la période de rapport par les 14 sous-projets, avec la participation de 1400 répondants.
2. Pourcentage des sous-projets du portefeuille de l'ACBF jugés satisfaisants ou plus	77%	90%	Atteint	116,89 pourcent des cibles atteintes Inclut les sous-projets jugés très satisfaisants (TS), satisfaisants (S) et relativement satisfaisants (RS)
3. Pourcentage		80%	Atteint	100 pourcent des cibles atteintes Ceci indique qu'une part importante des ressources de l'ACBF, y compris



total (y compris les produits K&L par rapport aux dépenses d'espèces

80%

RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES

Composante 1 : subventions aux programmes et aux projets soutenus par l'ACBF

4. Nombre de demandes pour des produits et des services reçus par des clients de l'ACBF

1.200

6.673

Atteint

556 pourcent des cibles atteintes
664 demandes de la part de 15 sous-projets ont été enregistrées

5. Pourcentage des produits des clients ayant été soumis à un processus d'évaluation par les pairs (ou tout autre mécanisme de contrôle de la qualité)

80%

100%

Atteint

125 pourcent des cibles atteintes

Tous les produits des clients de l'ACBF ont été soumis à l'évaluation par les pairs ou à un processus de contrôle de la qualité

6. Pourcentage des clients de l'ACBF dotés d'un système de SeE fonctionnel

80%

83%

Atteint

103,75 pourcent des cibles atteintes
Les critères de mesure de la fonctionnalité du système de SeE des clients de l'ACBF incluent : la présentation de rapports trimestriels dans les temps, l'achèvement de l'instrument de données RIDA, la production de récits de succès et l'existence d'un référent pour le SeE.



7. Nombre d'engagements/interactions entre des clients de l'ACBF et des décideurs politiques	360	2.111	(P122478) Atteint	<u>586,39 pourcent des cibles atteintes</u>
8. Nombre de participants assistant à des formations de court ou de long terme menées par des clients de l'ACBF	1.800	30.045	Atteint	<u>563,94 percent des cible atteintes</u> L'évaluation à la moitié de l'années 2017 indiqua 1.712 implications dans des programmes de formation de long terme et 3.575 dans des formations de court terme de la part de 7 think tanks et 4 organisations régionales de développement
9.- Nombre de fois les produits ou les documents de K&L de l'ACBF sont téléchargés en Afrique et dans le reste du monde	55.000	310.171	Atteint	<u>586, pourcent des cibles atteintes</u> Des campagnes ciblées, y compris sur les médias sociaux, ont contribué à une augmentation du nombre de téléchargements. Les données sur le nombre de téléchargements sont collectées sur le site web de l'ACBF, la librairie virtuelle et les sites web des partenaires, en utilisant le programme Advanced Web Statistics 7.6.



10. Nombre de demandes pour des produits K&L reçues par l'ACBF	300	1.119	Atteint	<u>373 pourcent des cibles atteintes</u> La plupart des demandes étaient produites par des événements auxquels le personnel de l'ACBF avait participé et des retours suite à des alertes par mail
11. Nombre de fois les produits de K&L de l'ACBF sont cités	12.500	27.469	Atteint	<u>219.75 pourcent des cibles atteintes</u> La croissance est attribuée au ciblage direct de membres des institutions académiques. Les chiffres font référence à des citations produites par les publications en ligne, en utilisant la plateforme 'Publish Or Perish' et Google Scholar.
Composante 2 : soutien institutionnel à l'ACBF				
12. Pourcentage du coût total du personnel sur les dépenses en espèces	17%	14,6%	Atteint	<u>114,12 pourcent des cibles atteintes</u> L'ACBF affirme que des efforts constants ont été faits pour limiter et réduire les coûts institutionnels tout en maintenant une qualité de services élevée
				<u>65,5 pourcent des cibles atteintes</u> Dans le DEP la cible était de \$35 millions. Celle-ci a donc été utilisée pour calculer les réalisations de cet INI. Il y avait néanmoins un décalage noté lors de la supervision entre la cible DEP et celle indiquée dans la lettre d'engagement, qui était quelque peu inférieure (\$21,11 millions). Pour le RCI donc, le DEP est le chiffre à retenir. Le degré de réalisation indique une tendance positive dans la conversion des promesses des États membres africains en contributions.



13. Contributions réelles des gouvernements africains aux PSMT1-PSMT3	\$35 millions	\$22,93 millions	Non atteint	
14. Pourcentage des activités mises en œuvre à partir du Plan d'action opérationnel 2014	95%	96%	Atteint	<u>101,05 pourcent des cibles atteintes</u> Il s'agit du taux moyen de réalisation des plans de travail des départements de l'ACBF lors de la clôture des projets. La subdivision entre les départements de l'ACBF est : OPD (91%), K&L (95%), FAD (98%), RSPD (94%), LAD (95%) and IAD (100%). L'ACBF affirme que certaines activités planifiées (comme celles liées au K&L) n'ont pas pu être mises en œuvre par insuffisance de financements.
15. Nombre de revues du portefeuille menées	2	4	Atteint	<u>200 pourcent des cibles atteintes</u> Quatre revues ont été menées avant la date de clôture, y compris la revue annuelle du portefeuille de 2016 et les revues du portefeuille du premier, deuxième et troisième trimestre 2017. Après la clôture du projet le 31 décembre 2017, la revue du portefeuille du premier trimestre 2018 était en cours de finalisation au 31 mars 2018.



24. Les résultats supplémentaires enregistrés sur le terrain, mais insuffisamment restitués dans le cadre de résultats, incluent : (a) la contribution de l'ACBF à renforcer les capacités de SeE, de passation des marchés et de gestion financière des sous-projets de l'ACBF, qui a fait que plusieurs sous-projets ont été en mesure d'accéder à des financements de la part d'autres bailleurs de fonds, en augmentant leur durabilité ; (b) l'impact du soutien immédiatement disponible et concret de l'ACBF sur le renforcement des capacités des clients et sur la résolution des problèmes sur le terrain - ce retour régulier a été fait lors des missions du RCI lors des visites à des sous-projets au Zimbabwe (ZEPARU, WUA, MEFMI), au Ghana (IDEG, WAMI), au Sénégal (PPRC, SNCR) et en Côte d'Ivoire et il a été répété par les sous-projets d'autres pays lors de l'atelier de validation du RCI le 15 et le 16 mai à Harare (comme HESPI/Éthiopie) ; (c) analogue à une garantie de bonnes pratiques, l'assurance fournie à des bailleurs de fonds potentiels lorsqu'ils apprennent que le sous-projet qu'ils envisagent de soutenir est financé par (et en partenariat avec) l'ACBF ; (d) le succès de l'ACBF dans la conversion excédentaire de la valeur ciblée des promesses des pays africains en contributions réelles.

Justification de la notation générale sur l'efficacité

25. La notation considérable est justifiée par la portée de la réalisation des indicateurs d'ODP et de l'INI et les retours des organes de gouvernance de l'ACBF et des sous-projets (voir Annexe 5), les résultats supplémentaires sur le terrain et les opportunités manquées de: (a) approuver le projet plus tôt que mars 2011 (du fait des discussions en cours pour le réapprovisionnement de l'IDA et les échanges entre la Banque et ses actionnaires pour la création de la RIDA) ; (b) atteindre les trois INI de la RIDA1 non satisfaits en lien avec les opérations de l'ACBF ; (c) compléter la restructuration de 2013 et le financement supplémentaire de 2012 (comme prévu au départ) plutôt qu'en décembre 2013 (comme il est arrivé en réalité).

C. EFFICIENCE

Évaluation et notation de l'efficacité

Notation : considérable

26. Le DEP (lors de l'approbation en 2011) ou le document du projet (lors du FS en 2013) n'a pas fourni une analyse coûts-bénéfices des activités à financer à l'aide du projet. Ceci était en partie dû au fait que les bénéfices d'un tel projet étaient difficiles à quantifier et en partie parce que les procédures de la Banque n'exigeaient pas une analyse des coûts et des bénéfices pour les opérations de renforcement des capacités. La nature des activités financées par le projet - surtout des services de consultance, de formation et de partage des connaissances, au-delà des coûts opérationnels (y compris le coût des salaires du personnel, des voyages et de l'équipement de bureau limité) - ne se prête pas à des analyses économiques ou financières standards pour déterminer l'efficacité ou le rapport qualité-prix. Néanmoins, la deuxième composante du projet (à l'origine ou révisée) se concentrait sur l'amélioration organisationnelle et opérationnelle de l'ACBF. De ce fait, l'évaluation de l'efficacité du projet s'appuie sur : (a) le coût du projet par composante, (b) la performance du projet par rapport à l'ODP 2 (à l'origine et révisé) et les INI relatifs, (c) une évaluation qualitative de l'efficacité de la mise en œuvre et de l'impact du projet sur le renforcement institutionnel des sous-projets soutenus par l'ACBF et des retours des parties prenantes, y compris les sous-projets (d) le soutien et la supervision constante de la Banque tout le long de la vie du projet, financé par le budget de la Banque et avec les ressources du FFMD-ER pour la supervision et la gestion. Par le biais de cette analyse et des données disponibles, l'efficacité du projet est jugée considérable.

27. Un aperçu sur la période de mise en œuvre, la répartition entre les composantes à l'origine et les dépenses réelles est présentée ci-dessous. Le projet a été prolongé de 24 mois des quatre ans du départ à six ans, mais cela était dû au FS approuvé le 5 décembre 2013. Le projet a décaissé le 98,4 pourcent du montant alloué, en montrant que la gestion du projet et le soutien et la supervision de la mise en œuvre de ses sous-projets de la part de l'ACBF sont efficaces.



**Tableau 6. Coût du projet par composante**

IDA-H6470-001

(RIDA1)

Composantes à l'origine (2011)	Allocation (millions de \$)	Réel (millions de \$)	% d'allocation
Première composante : renforcement des capacités des sous-subsventions	15,00	15,00	100
Deuxième composante : développement institutionnel	10,00	10,00	100
Total	25,00	25,00	100,00

IDA-H8760-001

(RIDA2)

Composantes révisées (2013)	Allocation (millions de \$)	Réel (millions de \$)	% d'allocation
Composante A : renforcement des capacités des sous-subsventions, rapport sur les indicateurs de capacités et activités d'apprentissage mutuel	44,00	39,50	89,77
Composante B : développement institutionnel	21,00	25,50	121,43
Total	65,00	65,00	100,00

TF-99645-001 (FFMD-ER)

Composantes révisées (2013)	Allocation (millions de \$)	Réel (millions de \$)	% d'allocation
Composante A : renforcement des capacités des sous-subsventions, rapport sur les indicateurs de capacités et activités d'apprentissage mutuel	15,00	13,10	87,33
Composante B : développement institutionnel	14,00	14,00	100,00
Total	29,00	27,10	93,45

28. La deuxième composante, portant sur l'amélioration de la gestion des opérations de l'ACBF, dépensa un excédent de 11 pourcent de son allocation totale de \$45 millions, mais les circonstances de cette croissance indiquent pour la plupart un développement institutionnel de l'ACBF et une gestion et un contrôle des sous-projets efficaces. Lors de la mission de la revue à mi-parcours (RMP) en septembre 2016, l'ACBF demanda une redistribution de \$4,56 millions de la catégorie 1 (coûts des programmes) à la catégorie 2 (coûts institutionnels) pour lui permettre d'atteindre partiellement ses dépenses opérationnelles en 2017. Le montant était issu de l'épargne et de fonds récupérés des sous-projets ou réattribués. La demande de redistribution a été approuvée par la Banque lors de la restructuration de février 2017. Ceci garantit que l'ACBF obtienne les ressources pour continuer la supervision et la gestion de son portefeuille actuel de sous-projets, qui étaient pour la plupart financés par le RIDA et le FFMD-ER et pour garantir une clôture harmonieuse et ordonnée des projets financés par le RIDA et le FFMD-ER le 31 décembre 2017. Avant cela, l'épidémie d'Ebola arrêta la mise en œuvre des sous-projets dans plusieurs pays : l'ACBF a dû mobiliser un effort supplémentaire en soutien des sous-projets dès que l'épidémie cessa et qu'on pouvait voyager en toute sécurité dans et entre ces pays.

29. Le principal défi auquel l'ACBF était confrontée était sa capacité à respecter les coûts opérationnels. Le financement supplémentaire approuvé en décembre 2013 a constitué une contribution dégressive de la Banque aux dépenses opérationnelles pendant les trois premières années du projet : \$8 millions en 2013 (rétroactivement), \$7 millions en 2014 et \$6 millions en 2015 - un total de \$21 millions sur trois ans. On imaginait à l'époque que : (a) les financements d'autres sources comme la Suède (le seul bailleur bilatéral de fonds), la BAD et les pays membres africains allaient remplacer dans le temps les financements de la Banque ; (b) une subvention de \$35 millions pour la phase finale du soutien de la Banque

était imminent. Le World Bank aurait représenté une ultérieure contribution, même si bien moindre, aux coûts opérationnels de l'ACBF échuant, la Suède retirant son engagement et le soutien de la BAD a été très inférieur à ce qui avait été promis. Cependant les contributions des pays membres africains furent supérieurs aux cibles du fait des efforts de l'ACBF (cf. Tableau 5) et l'ACBF reçut aussi des financements de la FBMG et de la Fondation Gates qui, en s'ajoutant aux réductions constantes des coûts et à l'épargne, ont permis à l'ACBF de gérer ses coûts opérationnels.



D. JUSTIFICATION DE LA NOTATION DES RÉSULTATS GLOBAUX

30. Le résultat général est jugé satisfaisant. Comme indiqué plus haut, la pertinence des ODP est jugée élevée, compte tenu de la pertinence élevée de l'agenda du renforcement des capacités pour le GBM en Afrique et dans les pays africains singulièrement pris lors de la clôture du projet. En outre, les ODP révisés sont devenus encore plus pertinents pour les raisons précédemment présentées. Deuxièmement, l'efficacité est jugée considérable compte tenu du bilan des réalisations de l'ACBF par rapport aux indicateurs des ODP et aux INI et du fait que l'ACBF avait seulement quatre ans (compte tenu du glissement de l'approbation du FS entre 2012 et décembre 2013) pour absorber le FS et montrer des résultats. Troisièmement, l'efficacité est jugée considérable. Compte tenu du contexte et pour les raisons indiquées, le résultat général est jugé satisfaisant.

E. LES AUTRES RÉSULTATS ET IMPACTS

Genre

31. De nombreux sous-projets financés par l'ACBF étaient consacrés aux questions liées au genre, l'Université des femmes pour l'Afrique au Zimbabwe (WUA) étant le meilleur exemple. La WUA, créée avec le soutien de l'ACBF avec des financements de la BAD, est devenue une institution internationalement reconnue dans sa niche professionnelle sur une voie de croissance durable. Elle a permis à plus de 6.000 étudiants, parmi lesquels 80 pourcent environ sont des femmes, d'obtenir un diplôme. Presque 90 pourcent des dépenses de la WUA sont couvertes par les frais des étudiants. La WUA a ouvert de nouveaux campus au Malawi et en Zambie en collaboration avec des universités locales.

32. Les activités d'intégration régionale mises en œuvre par des organisations régionales ont contribué à renforcer les capacités pour le développement et l'intégration économique, l'autonomisation des femmes et l'emploi des jeunes et elles ont soutenu les processus de transformation institutionnelle pour la mise en œuvre de l'agenda continental. Le projet de renforcement des capacités de l'Union africaine (UA-CAP) a organisé des ateliers régionaux de formation sur les partenariats public-privé et la micro-finance ciblant les femmes et les jeunes en plus du 8^{ème} Forum du secteur privé africain pour les jeunes et les femmes. Le principal résultat de ce Forum était la création d'une formation pour les femmes et les jeunes entrepreneurs africains, pour les entreprises africaines possédées par des femmes dans différents secteurs, pour les femmes africaines du secteur privé et la création d'un programme d'accompagnement des jeunes entrepreneurs. Le Fonds de développement des femmes africaines (AWDF) a continué à renforcer les organisations féminines en Afrique, afin de promouvoir les droits des femmes et de faire entendre leurs voix. Le AWDF a organisé un Forum des présidents-directeurs généraux pendant la période de rapport, afin de créer une plateforme pour ces femmes leaders pour discuter comment améliorer les fonctions de leadership de leurs organisations. Le forum des PDG a été suivi par des sessions individuelles d'encadrement pour les femmes leaders. De ce fait, la Zimbabwéenne Vimbai Mlambo, par exemple, qui a tiré profit des sessions d'encadrement du Forum, a été promue directrice exécutive après le départ du directeur de son organisation. Elle a aussi été invitée par l'ONU Femmes à intégrer un groupe de leadership féminin sur le VIH et le SIDA chez les femmes zimbabwéennes, où elle a amené les voix et les problèmes des jeunes femmes pour demander de l'action dans cet espace. Selon Vimbai : « l'encadrement du projet AWDF a vraiment été inspirateur et il a grandement contribué à mon développement personnel et il m'a préparé a mes nouvelles fonctions de leadership ».

Renforcement institutionnel

33. Le département des connaissances et apprentissages (K&L) assure la revue par les paires de son rapport phare ainsi que des autres pour en garantir la qualité : le Département garantit que les produits de connaissances aient une qualité acceptable, étant passés en revue par des experts reconnus.



Pour des produits particuliers, comme le Rapport des capacités en Afrique (RCA), en plus du processus de revue, l'ACBF a mis en place un Groupe extérieur de revue (GER) sélectionné à l'échelle mondiale, censé fournir une orientation intellectuelle et des perspectives critiques et défier l'équipe du RCA de l'ACBF pour en approfondir sa réflexion et garantir que le RCA est présenté avant la date limite fixée sous la forme d'un rapport critique, fondé sur des preuves, orienté vers les politiques.

L'édition professionnelle des produits révisés, menée par une entreprise externe, en assure aussi la qualité.

34. Il y a des preuves que les think tanks soutenus par l'ACBF ont renforcé leurs capacités et leurs compétences et ils servent désormais une audience plus vaste.

Agriculture et sécurité alimentaire. FANRPAN a formé ses points focaux nationaux pour assurer le plaidoyer pour des politiques sur l'agriculture intelligente sur le plan climatique (AIC). Les coordinateurs nationaux ont désormais renforcé leurs capacités pour soutenir les activités de plaidoyer dans les pays, surtout développer des notes conceptuelles, mobiliser les différentes parties prenantes et faciliter les dialogues politiques nationaux, en faisant avancer les questions politiques liées à l'alimentation, l'agriculture et les ressources naturelles et en participant si nécessaire. Les nœuds FANRPAN sont aussi en train de prendre l'initiative pour collaborer avec les médias pour créer une conscience nationale sur les questions d'AIC. FANRPAN est à présent considéré comme l'organisation de référence pour l'expertise et la recherche sur l'agriculture et les questions de sécurité alimentaire en Afrique. Pendant la période de rapport, FANRPAN a été engagé par l'ACBF et la FAO pour mener une évaluation des besoins pour la création d'un centre africain des meilleures pratiques, du renforcement des capacités et de la coopération sud-sud (CSS). FANRPAN a complété avec succès sa mission et il a présenté le rapport d'évaluation des besoins pendant un atelier de validation et il a été bien reçu.

La création de plateformes de dialogue pour les politiques nationales : en Éthiopie, le HESPI a organisé un séminaire consultatif des politiques sur le fédéralisme en Somalie. La réunion a présenté aux parties prenantes somaliennes plusieurs pratiques fédéralistes et des cadres institutionnels de gouvernance sur les relations intergouvernementales. Les participants sont actuellement en train de soutenir la formation du gouvernement somalien, en contribuant aux mécanismes de formation des États en cours de constitution, y compris les aspects liés au pouvoir et au mécanisme de partage et de transfert des ressources.

Soutenir l'élaboration de politiques fondées sur des preuves : le Centre camerounais d'analyse et de recherche politique (CAMERCAP) a complété une étude sur les sciences, les technologies et l'innovation au Cameroun, y compris un Plan d'action présenté au gouvernement en soutien de la reprise de l'innovation scientifique et technologique au Cameroun. Les recommandations contenues dans le Plan d'action incluent : le développement d'un document national de recherche politique, l'intégration de l'innovation dans l'élaboration de toutes les politiques, les incitations pour la promotion de l'investissement local en sciences, technologies et innovation et le développement de la recherche scientifique et technologique. En Éthiopie, HESPI a finalisé 9 produits de recherche de qualité évalués par les pairs de portée et d'importance régionale, y compris des sujets tels que : *L'accès des petites et moyennes entreprises aux financements en Éthiopie : une synthèse de l'offre et de la demande, Quantifier l'influence des routes sur le développement socio-économique et Le fédéralisme fiscal et la décentralisation dans des pays membres de l'IGAD sélectionnés.* Les recommandations qui ressortent des études seront utilisées pour l'élaboration des politiques.

La gestion financière publique : HESPI a formé huit (8) auditeurs confirmés des institutions suprêmes d'audit de Somalie et du Soudan du Sud à Addis Abeba dans le cadre des efforts de renforcement des capacités des chambres des comptes dans les deux pays pour garantir l'efficacité de l'audit. Les retours de ceux qui ont été formés indiquent que la formation a aidé les auditeurs à influencer le processus de changement : la standardisation des audits financiers, les audits de fraude et



The World Bank

l'institution des systèmes de contrôle interne. L'institution a aussi formé (10) officiers (du budget et de la Régie Régionale de gestion des finances publiques (RGR) des ministères des finances et de la planification économique du Soudan du Sud et de la Somalie en transparence fiscale et en gestion efficace du budget. Des expériences pratiques sur le terrain au Kenya,

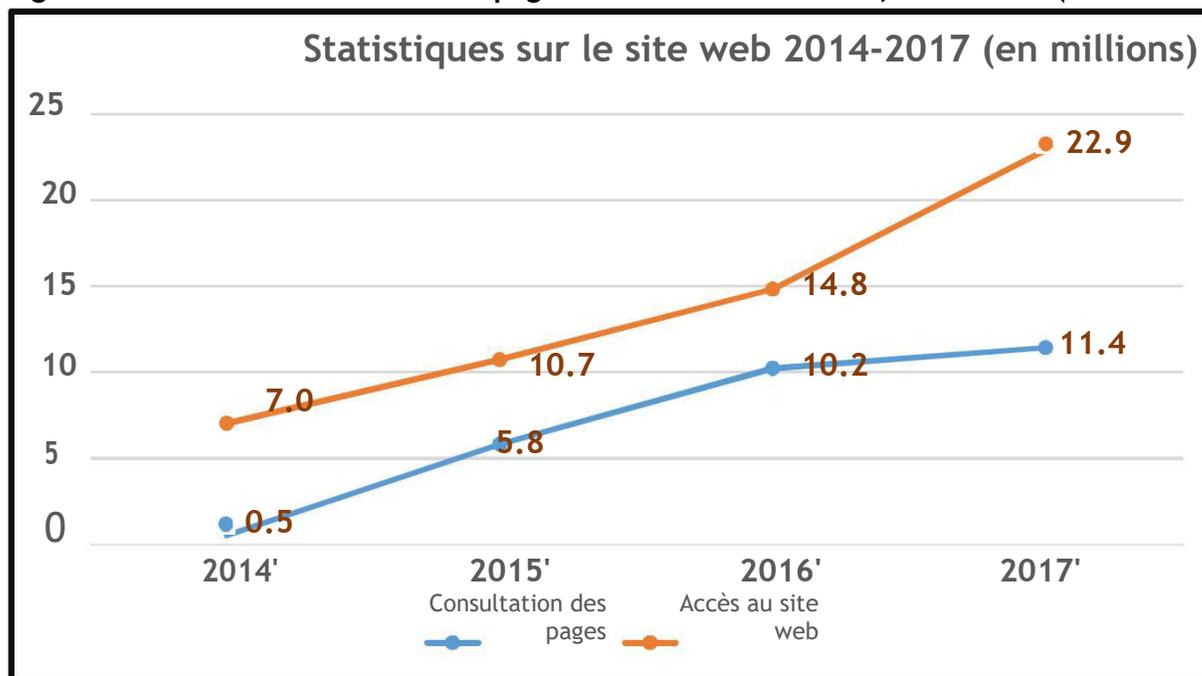


en Somalie et au Soudan du Sud ont été partagées avec les apprenants et cela a contribué à créer un système réticulaire de partage de l'information sur des questions liées à l'efficacité de la gestion financière publique.

35. Deux autres dimensions de la performance de l'ACBF pertinentes par rapport à cet RCI concernent : (a) la visibilité de l'ACBF par sa communication et ses efforts de rayonnement (b) la performance des think tanks qu'elle a créé et qu'elle soutient. Le rayonnement et la communication de l'ACBF a été mesurée à l'aide des données d'utilisation du site web de l'ACBF, l'ouverture des pages et la librairie virtuelle de l'ACBF, ainsi que les initiatives de l'ACBF sur les médias sociaux (Twitter et Facebook).

36. Les données sur les visiteurs du site web de l'ACBF et la consultation des pages montrent une croissance significative en 2014-2017, une preuve de la visibilité croissante de l'ACBF par ces produits de connaissances, ses événements de connaissances et son information en ligne. La Figure 3 présente les statistiques d'utilisation du site web.

Figure 3. Accès et consultation des pages du site web de l'ACBF, 2014-2017 (en millions)



Source : ACBF mars 2018

37. Les données de l'ACBF sur l'utilisation de la librairie virtuelle pour 2011-2017 montrent que, parmi plus de 85.000 utilisateurs, (parmi lesquels 61.000 environ étaient des nouveaux utilisateurs), 58 pourcent étaient en Afrique, 18 pourcent en Europe, 11 pourcent en Amérique et 9 pourcent en Asie (Tableau 7). Des informations supplémentaires sur l'utilisation de la librairie virtuelle sont dans l'Annexe 7. L'ACBF utilise deux outils d'analyse et de mesure du trafic web - Google Analytics et Advanced Web Statistics (AWStats). Elle a pris cette décision après avoir observé des anomalies et des incohérences dans ses statistiques. AWStats semble moins efficace dans la production de statistiques sur la localisation géographique, mais il peut produire d'autres statistiques sur des fichiers liés à des bases de données, comme les PDF. À l'inverse, Google Analytics semble plus fiable pour les statistiques de localisation géographique, mais limité par rapport à d'autres indicateurs. Les données présentées par l'ACBF sont une synthèse obtenue en utilisant les deux outils.



Tableau 7. Les statistiques d'utilisation de la librairie virtuelle de l'ACBF par continent, 2011-2017

Continent	Utilisateurs	Nouveaux utilisateurs
	85,256% du total : 100% (85,256)	60,927% du total : 100% (60,927)
1. Afrique	57,79%	58,06 %
2. Europe	18,33 %	18,26 %
3. Amériques	11,16 %	11,10%
4. Asie	9,08 %	9,02%
5. Autres	3,65 %	3,56%

Source : ACBF, février 2018

38. De nombreux instituts de recherche politique et think tanks créés par l'ACBF sont devenus des centres d'excellence avec une réputation internationale et régionale. Au Zimbabwe, par exemple, l'Unité de politique et de recherche économique du Zimbabwe (ZEPARU) et MEFMI sont des exemples d'entités (créées par l'ACBF à l'aide d'un financement de la BAD) qui se sont développées dans leurs niches professionnelles. ZEPARU conseille les autorités zimbabwéennes et semble gagner du terrain sur des sujets (comme l'exploitation minière) sur lesquels son avis compétent est pertinent pour le Zimbabwe. MEFMI a été reconnu comme une entité régionale avec une expertise technique et politique considérable en gestion macroéconomique, fiscale et de la dette, travaillant avec la Banque mondiale, le FMI et d'autres organisations internationales et conseillant les gouvernements africains.

Encadré 1 : les think tanks soutenus par l'ACBF

L'ACBF a soutenu 45 think tanks dans 29 pays africains ; quelques exemples sont présentés ci-dessous. Plus de détails sont fournis en Annexe 9 (les principaux résultats par thème), Annexe 10 (les histoires de succès) et Annexe 12 (les think tanks soutenus par l'ACBF).

L'Institut pour la démocratie et la gouvernance (IDEG) a été créé au Ghana en 2000 comme une organisation indépendante et sans but lucratif de recherche politique et de plaidoyer. Sa mission est de produire des connaissances pour renforcer les capacités d'influence des choix des citoyens en politiques publiques pour renforcer la démocratie et la bonne gouvernance au Ghana et dans le reste d'Afrique. Il a été classé 69^{ème} dans le classement de 2017 des meilleurs think tanks en Afrique subsaharienne. En 2003, l'IDEG, en partenariat avec l'ACBF, lança un projet quadriennal (2003-2007) d'interface de renforcement des capacités (IDEGCAP) visant à autonomiser les citoyens et les acteurs non-étatiques pour qu'ils influencent les décisions de politique publique et leurs résultats. À l'aide de ce projet, l'IDEG a entrepris des activités de recherche et d'analyse politique, de dialogue, de plaidoyer et de renforcement des capacités. L'IDEG a aussi servi comme



L'Institut de gestion macroéconomique et fiscale d'Afrique australe et orientale (MEFMI) est un institut avec 14 pays membres⁹ avec une appropriation régionale. Pendant les années 1980 et 1990, lorsque les gouvernements africains ont été confrontés à des problèmes de capacités liés à la dette, à la gestion des réserves et à la gestion macroéconomique, les hauts fonctionnaires économiques et les responsables financiers d'Afrique australe et orientale ont lancé en 1994 l'Initiative de gestion de la dette et des réserves d'Afrique orientale et australe (ESAIDARM), dont le mandat avait été par la suite élargi jusqu'à inclure les questions de gestion macroéconomique et financière, et renommé MEFMI en 1997. Soutenues par l'ACBF, les activités du MEFMI portent sur la gestion macroéconomique, la gestion du secteur financier et la gestion de la dette souveraine. Son Programme de bourses de développement forme des jeunes professionnels prometteurs pour en faire des spécialistes et experts disponibles pour leurs pays et pour l'Afrique. Les clients du MEFMI incluent normalement les ministères des finances, les ministères du développement et de la planification économique ou leurs équivalents, les banques centrales et d'autres institutions publiques interagissant avec ces entités fondamentales.

L'Institut kenyan de recherche et d'analyse des politiques publiques (KIPPRA) est un institut public autonome créé en 1997 avec le soutien de l'ACBF. Il a commencé à fonctionner à Nairobi à partir de 1999. Singulièrement, il est ensuite devenu un think tank autonome fondé par une loi du Parlement (la loi KIPPRA n° 15 de 2006, qui prit effet le 1^{er} février 2007). Sa mission est de fournir des conseils politiques de qualité au gouvernement kenyan, en effectuant des recherches et des analyses objectives et en renforçant les capacités, pour contribuer à la réalisation des objectifs nationaux de développement.

L'Institut monétaire d'Afrique de l'Ouest (WAMI) est un institut régional basé à Accra, au Ghana. Créé en janvier 2001, sa mission est d'entreprendre la préparation technique pour la création d'une Banque centrale commune pour l'Afrique de l'Ouest et le lancement d'une monnaie unique pour la Zone monétaire d'Afrique de l'Ouest (WAMZ).

Mobiliser des financements du secteur privé et de celui de la philanthropie

39. L'ACBF fait des efforts pour diversifier ses sources de financement, y compris par le secteur privé et les ONG. En 2015, l'ACBF, dans le cadre de sa stratégie opérationnelle pour diversifier ses sources de financement, a obtenu un financement de \$18 millions de la FBMG pour son travail de lutte anti-tabac. La subvention est en cours de mise en œuvre : elle finance de la recherche politique, de l'assistance technique et la sensibilisation du public pour la lutte anti-tabac. L'ACBF a aussi mis en place un partenariat avec AUSAID pour des services rémunérés.

Réduction de la pauvreté et prospérité partagée

40. Plusieurs sous-projets soutenus par l'ACBF ont effectué des recherches et des analyses politiques sur des questions liées à la pauvreté et à la prospérité partagée. Par exemple, HESPI (Éthiopie), IDEG (Ghana), PPRC (Côte d'Ivoire) et d'autres ont participé à la préparation des documents stratégiques pour la réduction de la pauvreté (PRSP), les SCD et d'autres produits similaires. L'ACBF et ses sous-projets ont fourni des bourses en fonction des besoins à des étudiants appartenant à des familles de revenus modestes ou défavorisées, comme les INI de la RIDA1 et RIDA2 ont montré. Au Rwanda, le soutien de l'ACBF a permis la participation de jeunes chercheurs à des processus politiques nationaux après la création du Réseau de recherche sur les politiques économiques (EPRN) en 2010. EPRN a facilité la formation d'une masse critique de jeunes économistes très compétents et capables, de chercheurs et d'analystes, qui sont en train d'orienter les politiques économiques, la réduction de la pauvreté et les questions connexes au Rwanda. EPRN est devenu le principal acteur contribuant aux politiques nationales, son travail étant reconnu par le gouvernement et EPRN est appelé à présenter ses opinions et ses positions sur les questions politiques stratégiques, y compris la stratégie de développement économique et de réduction de la pauvreté (SDERP).



The World Bank

AFCC2/RI-ACBF Regional Capacity Building Project (P122478)

Angola, Botswana, Burundi, Kenya, Lesotho, Malawi, Mozambique, Namibie, Ouganda, Rwanda,
Swaziland, Tanzanie, Zambie et Zimbabwe.



L'ACBF a aussi soutenu une meilleure inclusion et une participation efficace des acteurs non-étatiques dans les processus politiques et de développement, en créant des espaces d'engagement inclusif et de participation du secteur privé et des organisations de la société civile, y compris les organisations féminines et les associations des médias dans les processus de développement national et régional. L'ACBF a soutenu le développement institutionnel, l'efficacité et l'efficacité opérationnelle de nombreuses ONG nationales, d'organisations du secteur privé et des médias, comme l'Assemblée de coordination des organisations non-gouvernementales au Swaziland, le Conseil des ONG du Lesotho, l'Association des ONG en Gambie, le Conseil de coordination des organisations non-gouvernementales en Zambie, le Conseil des ONG du Botswana et la Chambre zambienne des associations des petites et moyennes entreprises, ainsi que l'Association des journalistes d'Afrique de l'Ouest et l'Institut des médias d'Afrique australe. Le soutien à ce genre d'organisations leur a permis de contribuer de façon significative, en amplifiant les voix des citoyens et du secteur privé dans les politiques nationales et dans les programmes de réduction de la pauvreté et de stimuler la prospérité partagée.

41. Sécurité alimentaire et agriculture : en Mauritanie, le Centre mauritanien d'analyse de politique (CMAP) a produit un rapport sur la compétitivité du secteur agricole, qui a mené à un Plan d'action approuvé, que le Ministère en charge de l'agriculture doit mettre en œuvre. La mise en œuvre efficace du Plan d'action va par ailleurs permettre au gouvernement d'identifier les produits agricoles mauritaniens avec le potentiel d'exportation le plus élevé sur les marchés extérieurs et de développer un Programme de conseil pour soutenir les producteurs et pour assurer la maintenance des machines agricoles. Il va aussi contribuer à revigorer et à réorganiser le secteur des semences dans le but de rendre disponibles des semences de qualité, en renforçant les structures responsables de leur production et de leur multiplication. Enfin, un système d'information sur les prix de marché des produits agricoles va être créé.

D'autres résultats et impacts inattendus

L'ACBF s'est rapprochée de la Commission de l'Union africaine (CUA) et elle a été désignée en tant qu'agence spécialisée de la CUA. Elle assiste activement la CUA dans la mise en œuvre de l'Agenda 2063.

Les produits de K&L, comme les Indicateurs de capacités en Afrique et les Perspectives de gouvernance en Afrique, sont très demandés. Ces produits de connaissances ainsi que d'autres et les opinions des experts de l'ACBF sont devenus importants : l'ACBF a été invitée à présenter et à diffuser ses produits à des ateliers, des conférences et des réunions à l'échelle nationale, continentale et globale ;

Les anciens étudiants de l'ACBF (les bénéficiaires de ses bourses) ont été parmi ses plus ardents champions - plusieurs occupent des postes de leadership professionnel, académique et politique dans les gouvernements nationaux, provinciaux ou municipaux, dans des ONG travaillant dans le développement ou avec des organisations internationales comme l'ONU, la Banque mondiale et la BAD ;

L'alignement du système de SeE de l'ACBF avec ceux de ses bénéficiaires a produit une harmonisation accrue, qui a facilité le suivi et le rapport des résultats de RIDA1 et RIDA2.



III. FACTEURS CLÉS AYANT INFLUENCÉ LA MISE EN ŒUVRE ET LES

RÉSULTATS

A. FACTEURS CLÉS PENDANT LA PRÉPARATION

Facteurs échappant au contrôle de la Banque et de l'ACBF



42. La préparation du projet coïncida avec le processus de réapprovisionnement de l'IDA de la Banque mondiale. Les négociations avec les bailleurs de fonds de la Banque incluent la question de la création d'un centre régional IDA pour financer les sous-projets de l'ACBF. Jusqu'à ce que ces discussions ne soient pas terminées, il n'était pas possible pour la Banque de s'engager dans le financement RIDA pour l'ACBF. Du côté de l'ACBF, ceci engendra une incertitude sur le montant et le calendrier du financement de la Banque mondiale, en exacerbant une situation où le déblocage des financements du FCD avait été suspendu par la Banque en 2009 suite à la lettre Chamba, en engendrant du stress sur la capacité de l'ACBF de financer ses coûts opérationnels et les programmes. Selon la direction de l'ACBF, la Banque n'a jamais communiqué à l'ACBF la suspension bien que, de tout évidence, elle a retenu les fonds, en mettant l'ACBF à risque. Par conséquent, la mise en œuvre des sous-projets de l'ACBF en cours a été reportée, ainsi que le démarrage des sous-projets de l'ACBF proposés pour le financement par la RIDA1 et les subventions FFMD-ER.

43. L'épidémie d'Ebola a affecté la mise en œuvre dans certains pays. Lorsque l'épidémie cessa, les sous-projets et le personnel de l'ACBF ont été en mesure de reprendre la mise en œuvre et la supervision.

Facteurs sous le contrôle de la Banque

44. Le changement de la Banque visant à financer l'ACBF à l'aide d'une subvention IDA régionale et un FFMD-EB associé était le résultat de la décision de sa direction de changer d'instrument de soutien pour l'ACBF. Dans le cadre d'une plus vaste décision sur l'utilisation appropriée des ressources FCD, la direction de la Banque décida que des institutions comme l'ACBF, qu'on considérait avoir besoin d'un financement sur le long terme, auraient été financées de façon plus appropriées par d'autres sources. Par conséquent, le soutien financier de la Banque à l'ACBF allait être fourni à l'aide de la subvention RIDA. En même temps, le PSMT1 du passé allait être remplacé par un nouveau FFMD-ER géré avec les mêmes politiques opérationnelles de la subvention RIDA. L'ACBF et l'opération RIDA1 répondaient aux critères d'éligibilité d'une subvention IDA régionale (voir encadré ci-dessous).

Encadré 2 : le mandat de l'ACBF et son travail dans la région l'ont rendue éligible à une subvention IDA régionale

Bien que l'ACBF n'ait pas été institutionnellement créée comme une organisation régionale pas ses États membres, elle a été créée comme une agence à but non lucratif autonome avec une pleine personnalité juridique pour avoir une fonction continentale en Afrique. Elle avait le statut juridique et la capacité fiduciaire de recevoir une subvention et l'autorité juridique pour mener à bien les activités du PSMT proposées pour être financées par la subvention RIDA1 (et le FFMD-ER) ; (b) l'ACBF n'avait pas - et elle n'a pas encore - satisfait les exigences d'éligibilité pour assumer un risque de crédit IDA, parce qu'elle n'a pas produit des revenus et elle ne serait pas en mesure de rembourser le crédit ; (c) les coûts et les avantages de l'activité qui devait être financée avec une subvention IDA n'étaient pas aisément attribués à des programmes nationaux ; (d) les activités à financer avec la RIDA1 étaient liées à des interventions coordonnées pour fournir des biens publics régionaux en renforcement des capacités ; (e) même si on espérait le cofinancement de l'activité avec d'autres bailleurs de fonds à l'aide du nouveau FFMD-ER, ce cofinancement n'a pas été suffisant pour les activités planifiées par l'ACBF ; (f) avec l'opération RIDA1, l'ACBF serait bénéficiaire d'une opération régionale financée par l'IDA, impliquant de nombreux pays membres de l'IDA.

Le soutien régional de l'IDA à l'ACBF était aussi justifié par l'échelle régionale de plusieurs interventions de l'ACBF, qui allaient être regroupées dans le programme PSMT2 financé par la RIDA1. L'ACBF avait contribué à faire progresser l'agenda d'intégration régionale, en renforçant les



The World Bank appaît dans les communautés économiques régionales (CER) - telles que la CEDEAO, la CEEAC, le COMESA et le SADC ¹⁰ Regional Capacity Building Project (P122478) pour l'harmonisation des politiques et accroître le commerce entre les États membres.

¹⁰ CEDEAO = Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest ; CEEAC = Communauté économique des États de l'Afrique centrale ; COMESA = Marché commun de l'Afrique orientale et australe ; SADC = Communauté de développement d'Afrique australe.



L'ensemble des subventions PSMT2 de l'ACBF a continué à s'appuyer sur cela et à fournir des financements au COMESA, à CODESRIA¹¹ et à l'Institut monétaire d'Afrique de l'Ouest (WAMI). L'ACBF a aussi été fondamentale, ayant un effet de levier sur de nombreuses institutions régionales d'enseignement supérieur et de développement des compétences en économie, politiques publiques, gestion du secteur public, gestion financière et responsabilité, ainsi que le secteur bancaire public et la réglementation des marchés de capitaux.

À l'aide des subventions PSMT2 proposées, l'ACBF avait aussi été mise en mesure de continuer à soutenir la recherche et les institutions régionales de formation comme la gestion des politiques économiques (GPE) à l'Université du Ghana, la gestion des politiques économiques (GPE) à l'Université de Makerere en Ouganda, l'Institut ghanéen de gestion et d'administration publique (GIMPA) au Ghana l'Institut de politiques économiques et sociales de la Corne (HESPI) à Addis Abeba. Les think tanks régionaux tels que le Consortium africain de recherche économique (AERC), qui a bénéficié du soutien de l'ACBF, ont représenté une source importante de capacités en politiques économiques pour la région. Finalement, l'ACBF avait créé et était en mesure de continuer à enrichir plusieurs Panels et réseaux de conseil technique (TAP-NET), qui ont développé les communautés de pratiques et les réseaux d'apprentissage mutuel, avec des avantages régionaux importants dépassant les frontières nationales.

45. Le projet financé par la RIDA précisait les sous-projets et les autres activités à financer, ainsi que les cibles de contrôle des coûts et les financements RIDA ne pouvaient plus être mélangés avec d'autres fonds. De façon très différente par rapport à la précédente structure de financement du PACT-ACBF, le financement était soumis à des produits spécifiques, à des résultats et à des activités (voir encadré ci-dessous). Le trait principal de la structure de financement de l'ACBF-PACT était que, avec seulement quelques exceptions, les fonds fournis n'étaient pas « ciblés » par les bailleurs de fonds pour des activités spécifiques. Ils étaient mélangés dans un fonds fiduciaire commun PACT-ACBF géré par la Banque mondiale et transférés à l'ACBF au besoin.

Encadré 3 : la structure de financement de l'ACBF - RIDA1 a ouvert la voie à des changements importants

Dans le passé, les bailleurs de fonds de l'ACBF influençaient les décisions d'allocation en étant membres du CdG. Chaque décision d'allocation était prise par le CA, principalement en réponse à des recommandations du Secrétariat de l'ACBF. Cette approche allait à l'encontre du niveau de « contrôle » normalement requis par les bailleurs de fonds. Il a été affirmé à l'époque que l'engagement constant de financement de l'ACBF-PACT de la part d'un grand nombre de bailleurs de fonds et de gouvernements africains était un indicateur de la confiance importante des bailleurs de fonds envers les capacités et la performance de l'ACBF. Néanmoins, deux risques potentiels étaient inhérents à cette structure de financement : (i) les pratiques opérationnelles réelles de l'ACBF à cette époque ont accru le risque important que les engagements autorisés et approuvés par le CA puissent dépasser les contributions réelles, (ii) le consentement à accepter des fonds séparés « ciblés » pourrait éventuellement amoindrir la structure financière relativement unique de l'ACBF sous forme d'un base commune, ainsi que la flexibilité de programmation qui en découle. Pour atténuer ces risques, l'ACBF décida de : (i) limiter les engagements autorisés annuels pour de nouveaux sous-projets de l'ACBF à moins de 20% du montant annuel des « promesses » explicites reçues, (ii) faire avancer le cycle de promesses et d'engagements financiers conséquents pour que le financements des cycles suivants soit déjà en place avant la fin du cycle précédent¹².

46. La Banque a entrepris des actions pour résoudre les problèmes de la lettre Chamba dans sa capacité de fiduciaire du FFMD PACT et en son nom dans le respect du FCD : (i) les fonds alloués pour l'année fiscale 2009 par le FCD (\$26 millions) ont été congelés, comme le solde des fonds non décaissés pour le PSMT1 par le FFMD (\$42 millions), (ii) des audits supplémentaires ont été menés pour contrôler si



¹¹ Le Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique.

¹² Le rapport d'évaluation de 1997 suggéra que l'ACBF établisse une politique interdisant l'acceptation de financements ciblés séparés du fonds fiduciaire commun PACT-ACBF, mais l'évolution des pratiques d'aide internationale allaient la rendre non pertinente, puisque les bailleurs de fonds sont de plus en plus mal à l'aise avec les financements qui ne sont pas liés à des activités particulières.



47. **En juin 2010 suite au progrès de mise en œuvre du PAG et après des consultations avec les bailleurs de fonds, la Banque a approuvé le déblocage d'une tranche initiale de la subvention FCD pour l'année fiscale 2009 et du FFMD SMTP1 à l'ACBF.** Sur la base d'une évaluation positive de la mise en œuvre des actions de gestion conditionnant la disponibilité d'une tranche initiale de la subvention FCD pour l'année fiscale 2009 et du montant non décaissé du FFMD PSMT1 à l'ACBF dans le but de rétablir des contrôles internes et des procédures financières efficaces à l'ACBF pour les bénéficiaires des subventions existantes et futures de l'ACBF, la Banque a décaissé \$17 millions en juin 2010. À approbation du RIDA1 en mars 2011, il était attendu que les conditions restantes, qui étaient des prérequis pour la disponibilité d'une deuxième et d'une troisième tranche de la subvention FCD pour l'année fiscale 2009 et du FFMD SMTP1 pour un total de \$51 millions, seraient remplies en 2011. En même temps, la Banque a décidé de reprendre son soutien à la mise en œuvre du programme PSMT2.

48. Trois leçons ont inspiré l'élaboration du projet, le mode de financement et le rôle de la banque par rapport à l'ACBF:

Promouvoir une approche systématique pour suivre les résultats : on a demandé à l'ACBF de lancer un RFM avec un double objectif : (i) suivre la performance opérationnelle de l'ACBF jusqu'en décembre 2011, (ii) améliorer le système de SeE pour un véritable suivi de la stratégie future (PSMT3) ;

Une gestion appropriée des risques fiduciaires : la direction de la Banque jugea que les accords avant la RIDA pour le financement de la part des bailleurs de fonds et les financements FCD à l'ACBF et par conséquent le rôle de contrôle fiduciaire contractuel limité de la Banque, en tant que bailleur de fonds et d'administrateur par rapport aux décaissements faits à l'ACBF, se sont révélés inappropriés. Sur la base de l'évaluation fiduciaire de l'ACBF lors de l'évaluation, la Banque et l'ACBF ont décidé que le financement RIDA aurait requis l'application des politiques fiduciaires standards et la supervision technique de la Banque pour mieux garantir que les financements de la Banque et des bailleurs de fonds soient dépensés pour les finalités envisagées.

Résoudre les conflits d'intérêt (Cdl) perçus par la Banque : la direction de la Banque eut l'impression que la présence constante de la Banque au CA pose des problèmes de Cdl entre les rôles de la Banque en tant que : (i) directeur exécutif de l'ACBF, approuvant les actions de direction de l'ACBF et approuvant les projets à financer et (ii) fiduciaire et financeur, avec des responsabilités fiduciaires et de supervision et la conformité aux termes de l'accord. Pour le projet RIDA1/FFMD-RE, la Banque a déterminé que son rôle institutionnel de supervision serait incompatible avec sa représentation constante au Conseil d'administration et elle a décidé de sortir du CA.

49. La Banque effectua une évaluation approfondie de la capacité fiduciaire de l'ACBF pour 2010-2011 - des standards appliqués aux sous-projets financés par la Banque mondiale - qui constituaient la base pour que l'ACBF soit financée par la RIDA1 et les subventions FFMD-ER : ces standards et ces processus fiduciaires ont relevé la barre pour l'ACBF et ses sous-bénéficiaires et ils ont rassuré les autres bailleurs de fonds sur l'adéquation de la capacité fiduciaire de l'ACBF :

L'évaluation de la gestion financière (GF) de l'ACBF évalua la capacité de l'ACBF à mener à bien les fonctions de GF requises par la subvention proposée : avec quelques améliorations proposées, l'évaluation montra que l'ACBF était en mesure d'exécuter les fonctions de GF requises pour mettre en œuvre les subventions proposées. Avec le soutien de la Banque et de la BAD, elle a amélioré sa GF et sa gouvernance dans le cadre de son PAG. Par conséquent, l'ACBF avait considérablement mis en œuvre des manuels améliorés pour encadrer la GF, les activités de passation des marchés et celles des opérations. Elle a aussi renforcé son personnel de GF, qui a entre autre amélioré son contrôle interne, ses systèmes d'audit et les contrôles à l'échelle des sous-bénéficiaires.

Par l'évaluation des risques, l'évaluation de la GF, remarqua des problèmes systémiques à résoudre à l'aide d'un Plan d'action avec des délais précis. Les faiblesses incluaient : (i)



The World Bank malgré l'intégration de ses systèmes TI : l'ACBF utilisait le système SUN pour la comptabilité, qui interagissait seulement avec le système de paie et permettait des interventions manuelles entre - et parfois au sein - des sous-systèmes



en rendant les contrôles internes moins efficaces, (ii) d'autres améliorations y compris (mais pas seulement) l'adoption des normes internationales d'information financière et la publication de rapports financiers d'intérim (RFI) satisfaisants pour la Banque pour le format et substance. Un plan d'action approuvé dans le DEP précisa les actions supplémentaires et le calendrier pour améliorer les fonctions de GF.

La passation de marchés pour le projet serait menée à bien en accord avec les directives de la Banque mondiale, un changement fiduciaire majeur pour l'ACBF. L'utilisation des directives de passation des marchés de la Banque mondiale serait obligatoire pour tous les contrats financés par les subventions. À l'échelle des sous-financements, ces prérequis, les méthodes précises de passation des marchés à utiliser et les accords institutionnels à respecter par les sous-bénéficiaires seraient présentés dans les directives de passation des marchés de l'ACBF, qui devaient être mises à jour et finalisées dans le cadre du Manuel des opérations mis à jour, comme condition d'efficacité du projet. On demanda à l'ACBF d'appliquer des méthodes particulières de passation des marchés dans le DEP. La Banque et l'ACBF passèrent en revue le modèle d'accord de l'ACBF avec ses bénéficiaires et les seuils d'examen précédents de l'ACBF, qui étaient restés inchangés pendant des décennies, ont été revus. Les directives de passation des marchés de l'ACBF avaient été structurées sur la base des directives pour la passation des marchés et les consultances de la Banque mondiale de 1992 et elles étaient restées inchangées jusqu'en 2011 environ. Ces changements ont aussi mené à réduire les coûts et à une meilleure efficacité opérationnelle, car l'implication de l'ACBF et les déplacements ont été considérablement réduits par rapport au passé.

La capacité générale de gestion de la passation de marchés de l'ACBF pour le projet proposé a été jugée adaptée et les risques de passation des marchés ont été jugés « moyens », déterminés par la probabilité (MP). L'évaluation de la passation des marchés a montré que l'ACBF avait des accords institutionnels appropriés avec des rôles et des responsabilités claires pour la passation des marchés. En plus de l'unité de passation des marchés existante, l'ACBF avait recruté un spécialiste international de passation des marchés pour améliorer la gestion de sa passation des marchés interne et de celle de ses sous-bénéficiaires. Plusieurs directives opérationnelles avaient été développées et adoptées par l'ACBF pour réduire les risques identifiés. Les contrats du projet pour lesquels on envisageait une passation des marchés étaient généralement de valeur réduite.

Il était attendu que la capacité de passation des marchés des sous-bénéficiaires serait seulement connue après l'évaluation des sous-projets par l'ACBF. Historiquement, la plupart des bénéficiaires des subventions de l'ACBF étaient des gouvernements et des agences quasi-gouvernementales avec des connaissances sur la passation des marchés basées sur les lois nationales de passation des marchés. Il était attendu que les contrats envisagés, bien que nombreux et dispersés, soient de valeur réduite. En outre, l'ACBF avait déjà mis en place des politiques et des procédures pour évaluer la capacité des sous-bénéficiaires et pour réduire les risques potentiels.

La Banque a demandé - et l'ACBF accepta - des actions spécifiques de renforcement des passations de marchés, présentées dans un Plan d'action de la passation des marchés dans le DEP, incluant : (i) la révision par l'ACBF, comme condition d'efficacité, de son Manuel opérationnel (y compris les directives de passation des marchés pour les bénéficiaires de ses subventions) pour garantir la conformité avec les autres manuels et avec les politiques de la Banque, (ii) la formation (avec l'assistance régulière de la Banque) des officiers des projets en passation des marchés et en GF pour les sous-subventions, en particulier, la familiarisation avec les prérequis spécifiques de passation des marchés de la Banque pour la RIDA et les subventions FFMD-ER. En outre, on demanda à l'ACBF de mener un audit annuel de la passation des marchés (à partir de l'année fiscale 2011) à l'aide d'experts dont les termes de référence, les qualifications et l'expérience étaient acceptables pour la Banque et de fournir un rapport d'audit à la Banque pas plus tard que 6 mois après la fin de l'année.

La Banque précisa aussi les modalités et les processus de décaissement : les produits des deux subventions seraient décaissés par rapport à des dépenses éligibles qui ont eu lieu pendant le PSMT2 - une différence majeure par rapport aux modalités précédentes de financement. Ces dépenses incluaient des biens, des services, des formations et des coûts opératifs éligibles. Le financement rétroactif jusqu'à \$5 millions équivalent à la subvention IDA et 20% du FFMD-ER pour les dépenses



The World Bank

opératives de la composante 2 (développement institutionnel) avait aussi été fourni. Les états financiers de l'ACBF y compris ceux du projet seraient vérifiés chaque année par des auditeurs indépendants convenables pour la Banque. La Banque décaiserait les recettes de la subvention RIDA et de la subvention en fonction des demandes de retraits trimestrielles consolidées de la part de l'ACBF.



La Banque fournira à l'ACBF des avances par deux comptes désignés ouverts respectivement pour chaque subvention dans une banque commerciale réputée, convenable pour la Banque. Pour permettre un suivi approprié des dépenses éligibles financées par la subvention RIDA1 FFMD-ER, les demandes de retraits devraient être accompagnées par un rapport financier d'intérim non vérifié (RFI), indiquant les sources et l'utilisation des fonds. Même si les coûts opératifs et les sous-subventions aux sous-bénéficiaires pouvaient être engagés pour l'année fiscale 2011, on envisageait le décaissement de la subvention RIDA1 et de la subvention FFMD-ER sur 4 ou 5 ans, sur la base de la période normale de décaissement des sous-financements de l'ACBF.

Les facteurs sous le contrôle de l'ACBF

50. Le CA a approuvé plusieurs sous-projets dans l'attente du financement RIDA1 et FFMD-ER (cf. lorsque le projet était en cours de préparation), lorsque le montant de ce financement n'était pas encore connu (voir les risques dans l'encadré ci-dessous). Par conséquent, les sous-projets financés par RIDA1 et par la subvention FFMD-ER devaient être « adaptés » (les coûts des projets devaient être réduits, le calendrier de mise en œuvre devait être revu et les indicateurs de résultats mis à jours pour les aligner avec ceux des projets financés par la Banque) suite à l'approbation par la Banque du financement RIDA et FFMD-ER.

51. La lettre Chamba engendra des actions des organes de gouvernance de l'ACBF, qui ont eu des conséquences sur la préparation de RIDA1. Les actions importantes de l'ACBF incluent : (i) un blocage de l'approbation de nouveaux sous-projets, (ii) une revue indépendante faite par un consultant du cadre de gouvernance de l'organisation à l'ACBF, (iii) l'adoption et la mise en œuvre par l'ACBF pendant les quelques années qui suivirent d'un plan d'action de gestion (PAG - voir section suivante) pour renforcer son cadre de contrôle interne, (iv) le mandat d'un audit judiciaire et d'un audit des ressources humaines de l'ACBF.

52. L'ACBF a adopté un PAG en 2009 et elle l'a mis en œuvre jusqu'en 2014 - il structura les perspectives de l'ACBF, son fonctionnement et ses processus pendant presque une décennie. Un nouveau SE prit ses fonctions en juillet 2009 et s'engagea vigoureusement dans la conception et la mise en œuvre d'un PAG ambitieux pour rétablir la bonne gestion à l'ACBF. Un nouveau groupe de direction a été recruté, avec la moitié des postes pourvus en externe. Avec le soutien de la Banque et de la BAD, la direction de l'ACBF mit en œuvre les actions du PAG visant à rétablir : (i) des contrôles internes et de procédures financières efficaces à l'ACBF, (ii) des contrôles efficaces pour les sous-projets existants mis en œuvre par les bénéficiaires de l'ACBF, ainsi que pour la sélection et l'approbation de nouveaux sous-projets, (iii) un contrôle efficace de la direction de l'ACBF. Le PAG relança l'ACBF avec du personnel plus motivé et il renforça les contrôles internes et il améliora les systèmes et les outils, en permettant une reprise rapide du PSMT2.

53. Les différents audits et les enquêtes menées à la suite de la lettre Chamba ne trouvèrent aucun détournement ou aucune forme de corruption ; Ils recommandèrent néanmoins que l'ACBF renforce ses systèmes et ses processus pour éviter les risques identifiés. Suite à ces recommandations, l'ACBF développa un PAG qui fut approuvé par la Banque mondiale et mis en œuvre en satisfaisant tous les partenaires financiers. Le PAG engendra une croissance importante des coûts opérationnels de l'ACBF. Malheureusement, les apports attendus suite à la mise en œuvre du PAG ne se concrétisèrent jamais, puisque tous les partenaires bilatéraux retirèrent leur soutien à l'ACBF. Du fait de l'insuffisance des apports, la Banque trouva inadapté le rapport coûts/revenus de l'ACBF et elle commença des discussions sur la restructuration de l'ACBF. Le CA de l'ACBF s'engagea, dans un « lettre d'engagement » envoyé au vice-président pour l'Afrique de la Banque mondiale en novembre 2013, à mettre en œuvre de profondes réformes pour corriger le déséquilibre entre les coûts et les revenus. Ces réformes furent achevées par le SE actuel et complétées avec la satisfaction de la Banque mondiale en octobre 2014. Les détails de la mise en œuvre de ces réformes sont dans l'Annexe 8. Après ces réformes, l'ACBF est devenue une institution plus efficace et effective, qui opère avec un modèle organisationnel clair articulé autour de cinq lignes de services suivantes : (a) la mobilisation des ressources pour financer les efforts de





des fonds que les partenaires de développement investissent dans le renforcement des capacités en Afrique), (d) la promotion de l'innovation en renforcement des capacités, (e) la maximisation des connaissances et des apprentissages pour le renforcement des capacités.

B. FACTEURS CLÉS PENDANT LA MISE EN ŒUVRE

Facteurs sous le contrôle de l'ACBF

54. L'ACBF renforça ses accords fiduciaires pour le financement RIDA de la Banque mondiale. L'ACBF améliora ses accords de passation des marchés, en recrutant plus de personnel, en formant sur les processus et les procédures de passation des marchés de la Banque et en soumettant pour examen à la Banque les documents pertinents de passations des marchés (les termes de référence, les documents et les contrats soumis pour un montant supérieur au seuil fixé). Elle renforça aussi la gestion financière du projet, les contrôles internes, l'audit interne et les rapports financiers et des états financiers d'intérim trimestriels non vérifiés aux spécialistes de gestion financière de la Banque pour revue.

55. Pendant RIDA1 et RIDA2, l'ACBF améliora sa capacité de SeE, son suivi et son rapport des résultats, tout en élargissant la diffusion de ses produits de K&L. L'ACBF devait soumettre à la Banque deux rapports par an sur les progrès de la mise en œuvre pour les sous-projets et les activités financés par la RIDA, mettre à jour son MRF et réviser son Manuel des opérations pour, entre autre, améliorer le suivi et évaluation de ses sous-projets. Le suivi et évaluation des progrès dans la réalisation des objectifs du projet allait comporter une collecte systématique de données sur les apports et les résultats et sur les indicateurs de résultats intermédiaires du projet. Les principaux bénéficiaires des produits de K&L de l'ACBF sont les décideurs africains, les partenaires de développement et les universités en Afrique et au-delà. Les produits de connaissances sont rendus plus accessibles par plusieurs canaux, y compris en les publiant sur le site web de l'ACBF (la librairie virtuelle) en version anglaise et française, le lancement des produits dans plusieurs pays (comme le Rapport sur les capacités en Afrique) en partenariat avec les think tanks qui participent à leur production et avec des partenaires comme UNCTAD, IDEA et UNECA. Des copies en versions papiers et des clefs USB sont utilisées pour diffuser les produits pendant les événements auxquels l'ACBF participe.

Facteurs hors du contrôle de l'ACBF

56. La Banque aurait pu communiquer plus efficacement avec l'ACBF à plusieurs occasions. Une communication plus efficace et en temps voulu était nécessaire. On remarqua aussi que la Banque n'a pas consulté l'ACBF - qui se considérait comme un partenaire - sur sa décision de se retirer et l'ACBF n'a pas non plus été officiellement informée de façon claire et précise de la décision de la Banque de mettre fin au financement lorsque le projet prit fin en décembre 2017. Ceci s'applique aussi aux questions relatives à l'audit des voyages et des dépenses inéligibles. Même avant ces événements, la Banque n'a pas communiqué ouvertement à l'ACBF sur les discussions internes qui eurent lieu juste après l'arrivée de la lettre Chamba. Si la Banque avait été plus ouverte et franche avec l'ACBF et les sous-projets, ces derniers auraient éventuellement réalisé plus tôt que le financement de la Banque allait se terminer en 2017.

IV. PERFORMANCE DE LA BANQUE, QUESTIONS DE CONFORMITÉ ET RISQUES POUR LES RÉSULTATS DE DÉVELOPPEMENT

A. QUALITÉ DU SUIVI ET ÉVALUATION (SeE)

57. La qualité globale du SeE est jugée considérable.



58. The World Bank de la RIDA1, le SeE était une fonction établie de l'ACBF depuis 2008 - ses principes de l'ACBF Regional Capacity Building Project (P122478) ité du SeE en 2011-2017. La fonction de gestion des résultats de l'ACBF a été formellement institutionnalisée au début de 2008,



lorsque la Fondation a adopté la Gestion axée sur les résultats de développement (GAR) comme une approche globale pour en renforcer sa performance, son apprentissage et sa responsabilité. Un Département d'évaluation des opérations (DEO) a été créé en 2008, avec le mandat de concevoir et de mettre en œuvre un système de SeE axé sur les résultats pour permettre un suivi de la performance et un rapport systématique des résultats pour la Fondation. La création du DEO souligna l'engagement à transformer l'ACBF en une organisation axée sur les résultats et l'apprentissage. En septembre 2008, une revue complète du DEO des normes de SeE de l'ACBF et de ses capacités institutionnelles - qu'on nomme « l'audit du système de SeE de l'ACBF » - influença en grande mesure l'élaboration et l'opérationnalisation du système de SeE de la Fondation. Du personnel compétent et expérimenté en nombre suffisant a été recruté dans le temps par l'ACBF au fil des années pour décharger les rôles et les responsabilités en SeE.

59. Jusqu'en 2010, le système de SeE de l'ACBF a couvert quatre éléments principaux : la politique d'évaluation, un Manuel du SeE, les processus de SeE et les outils de SeE :

La politique d'évaluation a décrit les procédures, les approches et les processus pour orienter le travail d'évaluation de l'ACBF. Elle a présenté les types d'évaluation que l'ACBF doit mener, y compris les revues à mi-parcours, les évaluations de fin de projet, les rapports de fin de projet, les évaluations thématiques et les évaluation du plan stratégique. En outre, la politique précise les rôles et les responsabilités des principaux acteurs dans les processus d'évaluation et elle fournit des orientations sur comment utiliser les résultats et les produits de l'évaluation.

Le Manuel de SeE a fourni des directives sur comment intégrer la GAR dans les opérations de l'ACBF. Il a complété la politique d'évaluation et le manuel des opérations avec des orientations étape-par-étape sur le suivi, l'évaluation et le rapport sur les interventions de renforcement des capacités de l'ACBF. Le manuel contenait des outils stratégiques et des modèles pour la planification, la collecte et l'analyse des données et le rapport à l'échelle de l'ACBF et des projets et il fournit des critères pour évaluer la qualité des données en termes de fiabilité et de validité.

Les processus de SeE incluaient les principales étapes définies par l'ACBF pour le suivi et l'évaluation de ses interventions de renforcement des capacités. Elles incluaient : (1) le suivi de la théorie du changement des interventions proposées, (2) le développement d'un cadre de mesure des résultats (CMR) et le Plan de SeE connexe pour les interventions, (3) la création d'un référentiel pour mesurer l'état initial des indicateurs de résultats et fixer les cibles adaptées, (4) des missions régulières de suivi, (5) des revues à mi-parcours pour évaluer les avancées de la mise en œuvre et garantir la réalisation des objectifs prévus, (6) la réalisation des évaluations de fin de projet pour évaluer les changements produits par l'intervention et ses impacts sur le développement, ainsi que les principales leçons à en tirer, (7) l'organisation des activités de diffusion des résultats et utiliser les leçons.

Les outils de SeE : deux catégories d'outils ou d'instruments ont été développés pour soutenir les processus de SeE à l'ACBF. Premièrement, les outils au niveau de l'organisation sont conçus pour aider à rassembler les données des sous-projets pour faciliter les processus de planification et de rapport au Secrétariat de l'ACBF. Ils incluent : une matrice de suivi du Plan des activités, un modèle de rapport des progrès du plan départemental, des modèles spécifiques de rapport pour les bailleurs de fonds. Deuxièmement, les outils et les modèles à l'échelle des projets pour l'harmonisation des processus de planification et de rapport au niveau des bénéficiaires des subventions. Le CMR et le Plan de SeE sont des outils fondamentaux de planification à utiliser dans le document d'évaluation du projet (DEP). En outre, la Fondation a aussi développé des modèles de rapport trimestriel, un tableau de suivi des indicateurs (TSI), des outils de collecte de données administratives, des fiches de données sur la performance, un outil d'évaluation des capacités en SeE et un modèle pour les histoires de succès.

60. Le mandat de l'unité de SeE inclut trois éléments : des revues en amont des projets proposés (pour garantir la clarté logique des interventions proposées et la pertinence des accords de suivi des résultats), la participation aux supervisions générales des projets (pour un suivi systématique de la performance) et



The World Bank

des évaluations et/ou des interventions mises en œuvre (pour déterminer la mesure dans laquelle les résultats ont été obtenus et pour revoir les hypothèses initiales) pour améliorer les interventions futures). Malgré des changements fréquents, le mandat de l'unité de SeE est essentiellement resté stable ; elle est actuellement composée par deux spécialistes de SeE.



61. Malgré ses capacités en SeE de l'ACBF au démarrage de RIDA1, le déplacement du FCD vers le financement RIDA nécessita que l'ACBF renforce encore plus cette fonction. L'ACBF intégra le cadre des résultats de la RIDA et les normes de SeE dans ses processus organisationnels de SeE pour renforcer ses capacités en SeE. Elle aligna son système de SeE avec ceux de ses sous-bénéficiaires pour améliorer l'harmonisation et faciliter le suivi des résultats et le rapport de RIDA1 (et plus tard de RIDA2).

La conception du SeE

62. La fonction de SeE de RIDA1 avait été conçue pour permettre des prises de décisions de direction ponctuelles à l'aide d'informations régulières et actualisées sur la performance des sous-projets financés par l'ACBF et pour identifier des problèmes réels ou potentiels de mise en œuvre. Les résultats du SeE étaient illustrés dans des rapports d'avancement trimestriels et annuels soumis à la direction de l'ACBF et partagés avec le CdG, le CA, l'IDA et les autres bailleurs de fonds. Ces rapports d'avancement présentaient la mise en œuvre des activités des sous-projets gérés par les sous-bénéficiaires de l'ACBF, les activités institutionnelles de l'ACBF, les formations et les études, les indicateurs de performance et les rapports de suivi financier (RSF). Ils incluaient aussi d'autres problèmes identifiés lors de la supervision du projet par l'ACBF et les conséquences des actions menées pour résoudre ces problèmes. Le quatrième rapport trimestriel se présente comme un rapport annuel, incluant l'avancement pendant l'année.

63. Compte tenu du système de SeE de l'organisation existant à l'ACBF, le système de SeE RIDA1 était en grande partie intégré dans l'organisation du SeE de l'ACBF, les outils et les systèmes, augmentant la probabilité de maintenir les gains des projets dans le futur. Par conséquent, un ultérieur renforcement des capacités de collecte des données de l'ACBF, le rapport sur les activités et les résultats et le suivi des principaux résultats à l'échelle de l'organisation et à celle des bénéficiaires était une activité prioritaire soutenue par le projet. Le bon fonctionnement d'une Unité vouée au SeE avec du personnel dévoué renforça la culture des résultats au sein de la Fondation.

64. Sur la base d'une étude de SeE réalisée lors de la préparation du projet, l'ACBF a adopté un Plan d'action pour préparer : (a) une ébauche du cadre des résultats et du suivi du CSR pour le projet acceptable pour la Banque (b) une ébauche du CSR pour deux Plans stratégiques de moyen terme (PSMT2 et PSMT3), à compléter lorsque les stratégies seraient finalisées. En outre, l'ACBF commença - à l'aide d'engagements juridiquement contraignants - à : (i) revoir les responsabilités de son personnel pour qu'elles soient satisfaisantes pour la Banque pour garantir que les évaluations des systèmes de SeE des sous-subsventions soient menées en amont par les bénéficiaires (lors de la préparation de chaque sous-projet, avant l'approbation de son financement), (ii) préparer des rapports de suivi et évaluation trimestriels de toutes les activités de l'ACBF (y compris les sous-projets) acceptables dans la forme et dans la substance pour la Banque. En outre, comme condition d'efficacité, l'ACBF révisa entre autres son Manuel des opérations pour améliorer le suivi et évaluation des sous-projets.

La mise en œuvre du SeE

65. La mise en œuvre du système de SeE existant de l'ACBF commença en 2010, lorsque le CA a approuvé le cadre de mesure des résultats (CMR) en tant qu'outil standard en soutien de l'articulation de la chaîne des résultats pour toutes les interventions financées par l'ACBF et du Plan de SeE comme le principal instrument de CMR. Le CMR a été conçu pour garantir un suivi efficace des résultats pendant la mise en œuvre du projet.

66. Au moment de l'approbation de la RIDA1 en 2011, de nombreux sous-projets de l'ACBF - en cours ou approuvés mais pas encore commencés - ont été rapidement « réajustés » pour avoir accès au financement RIDA1. Puisque ces sous-projets n'étaient pas dotés d'accords de SeE en phase avec les exigences de la Banque et de la RIDA, le personnel des projets et celui de l'ACBF devaient être formés pour exercer efficacement les



pour les sous-projets pertinents et pour le personnel de l'ACBF eurent lieu. Des formations sur mesure ont aussi été assurées sur des défis particuliers du SeE auxquels le personnel des projets était confronté. Le réajustement des projets de 2011 impliqua presque 70 sous-projets, qui ont été rapidement et efficacement aidés à intégrer des accords de SeE plus robustes dans leurs processus opérationnels. Dès lors, ces sous-projets ont systématiquement évalué la performance pour des finalités différentes, y compris pour respecter les exigences en SeE de l'ACBF/RIDA. En plus, les accords de SeE sont devenus une composante fondamentale de tous les nouveaux sous-projets soutenus par l'ACBF avec un CMR bien défini dans le document d'évaluation de l'ACBF pour guider le suivi et le rapport des résultats.

67. À l'intérieur, l'ACBF mit à jour son processus de revue des projets proposés, en incluant son personnel de SeE dans le Comité de revue des projets (CRP). Le CRP garantit que le cadre des résultats des sous-projets financés par l'ACBF et les indicateurs de résultats soient en phase avec la RIDA et que les indicateurs des sous-projets des bénéficiaires soient complètement intégrés dans la gestion des projets et dans le rapport de la performance. Le Rapport annuel d'avancement de la mise en œuvre des projets de la Banque mondiale et de l'ACBF de mars 2017 confirma que le 86% des clients de l'ACBF possédait un système de SeE opérationnel par rapport à une cible annuelle de 79%.

68. L'ACBF mit considérablement en œuvre les standards exigeants du SeE RIDA2 et elle fit des efforts importants pour se conformer aux exigences de rapport de la RIDA1 et RIDA2 pendant toute la mise en œuvre entre 2011 et 2017. La RIDA1 exigea que l'ACBF prépare et soumette un rapport annuel, tandis que la RIDA2 exigea la soumission de deux rapports par an. L'ACBF soumit tous les rapports d'avancements requis par la RIDA (9 au total), en respectant les échéances indiquées. Ces rapports nécessitent la consolidation de nombreuses sources de données, y compris les rapports trimestriels d'avancement de la mise en œuvre soumis par les sous-projets, des outils spécifiques pour collecter des données sur les indicateurs essentiels de la RIDA (les instruments de données des indicateurs RIDA) des sous-projets, les rapports d'avancement des départements de l'ACBF, des mises à jours du Bureau du Secrétaire exécutif et des mises à jour des réunions du CdG et du CA. En plus, des revues à mi-parcours ont été menées pour que les sous-projets évaluent leurs progrès, identifient les lacunes et les défis essentiels et cherchent des solutions pour garantir la réalisation des objectifs et des résultats visés. Les sous-projets terminés entreprirent aussi un rapport de fin de projet (RFP) comme une auto-évaluation - du point de vue des bénéficiaires - des résultats et des leçons.

69. Un réajustement a eu lieu en 2014 pour les sous-projets financés par la RIDA2, sa conception et sa mise en œuvre débuta avant l'approbation du RIDA2/FFMD-ER qui fut assortie d'exigences supplémentaires en SeE de la part de la Banque. Dans ce cas, aussi, les cadres des résultats des sous-projets devaient être alignés au cadre de SeE de la RIDA.

70. L'ACBF a aussi appliqué les processus et les pratiques de SeE aux évaluations spéciales. De ce fait, chaque année plusieurs sous-projets ont été sélectionnés, en utilisant des critères d'évaluation bien définis pour la fin du projet ou l'évaluation finale. Des évaluations thématiques ont été menées pour les interventions de l'ACBF, y compris les programmes de formation et l'analyse politique (les think tanks). Les deux derniers plans stratégiques de l'ACBF (PSMT2 et PSMT3) ont été systématiquement évalués pour la première fois dans l'histoire de la Fondation.

71. Depuis 2011, tous les sous-projets financés par l'ACBF, indépendamment des sources de financement, suivent régulièrement leur performance et rapportent par le biais d'un processus trimestriel défini par la Fondation. Chaque projet prépare et soumet un rapport trimestriel d'avancement à l'ACBF, qui l'analyse et fournit des commentaires. Les rapports produits par les sous-projets pour le quatrième trimestre de chaque année représente leur rapport annuel cumulatif. En outre, les indicateurs des résultats au niveau des produits et des résultats sont systématiquement suivis et résumés dans le tableau de suivi des indicateurs (TSI) conçu par l'ACBF pour qu'il soit utilisé par les sous-projets. Ces TSI, qui montrent la progression des indicateurs, sont préparés par les sous-projets tous les six mois et soumis à l'ACBF.



72. Par conséquent, avant la clôture du projet tous les clients de l'ACBF ont un CMR bien défini et un plan de SeE cohérent avec les indicateurs de résultats de la RDA : il s'agissait d'un résultat important, qui se reflète sur le personnel de l'ACBF et de la Banque et qui était confirmé par les sous-bénéficiaires, lorsqu'une mission conjointe de la Banque mondiale et du RCI de l'ACBF visita des sous-projets dans quatre pays en avril 2018. Les critères utilisés pour mesurer la performance des systèmes de SeE des clients de l'ACBF incluent la soumission ponctuelle des rapports trimestriels,



l'achèvement des instruments de données RIDA, la production d'histoires de succès et l'existence d'une personne référant en SeE. La valeur élevée des indicateurs montre l'amélioration significative des capacités en SeE des sous-bénéficiaires de l'ACBF.

73. Dans bien des cas, les capacités renforcées en SeE des sous-bénéficiaires de l'ACBF leur ont donné accès à des sources de financement différentes, en augmentant la probabilité de maintenir les gains du projet. Ceci avait été mis en exergue par la mission conjointe Banque mondiale et du RCI de l'ACBF, qui visita plusieurs sous-projets en Côte d'Ivoire, au Ghana, au Sénégal et au Zimbabwe.

Utilisation du SeE

74. Même avant la clôture du projet, le SeE avait été utilisé par l'ACBF au niveau de l'organisation et des sous-bénéficiaires. L'aide mémoire de la mission de la Banque mondiale de septembre 2016 soulignait que l'ACBF possédait un système de SeE solide en place à l'échelle institutionnelle et des sous-bénéficiaires, qui produisait des données fiables et validées pour tous les indicateurs des projets.

En 2017, l'ACBF lança un système de gestion de l'information de SeE à l'échelle de l'organisation. Selon le Rapport d'avancement de la RIDA de 2017, un système de gestion de l'information (SGI) en SeE pour l'ACBF avait été lancé pour améliorer la qualité et les résultats. La Fondation affirme qu'elle a développé le SGI pour faciliter la planification et le rapport de la performance à l'échelle organisationnelle et opérationnelle.

L'ACBF a répondu aux demandes de renforcement des capacités en SeE pour continent africain. Elle a développé un programme exhaustif, appelé le Programme de renforcement des capacités en SeE pour l'Afrique (M&ECB) en collaboration avec des acteurs majeurs du développement en Afrique pour répondre aux besoins de renforcement des capacités en SeE du continent. Un groupe de travail de l'ACBF, d'AfrEA, de CLEAR-AA et de la CUA ébaucha les trois composantes du programme : avoir accès à une formation de qualité en SeE et au développement professionnel, renforcer les systèmes nationaux de SeE et les réseaux et optimiser les connaissances et les pratiques en SeE. Pour obtenir des apports supplémentaires et des contributions pertinentes à prendre en considération et améliorer le programme, le Programme M&ECB a été présenté à la 8^{ème} Conférence internationale de l'AfrEA en mars 2017 à Kampala, en Ouganda. Après la conférence, la préparation des deux composantes principales du programme a été assignée à CLEAR et à AfrEA. Le document est à présent en cours d'analyse pour en garantir sa cohérence et pour éviter la duplication des efforts en cours sur le continent (comme le programme Twende Mbele, les formations courtes). En plus, l'ACBF a été invitée à rejoindre le groupe de travail en charge de développer un curriculum de formation collaboratif en SeE pour l'Afrique. Celui-ci fait partie du programme que l'ACBF est en train de développer.

L'ACBF a identifié plusieurs modalités d'utilisation efficace des produits et des résultats du SeE. Premièrement, un plan d'action de direction est systématiquement préparé pour répondre aux résultats et aux recommandations des revues et des évaluations des interventions accomplies par l'ACBF. Ce plan d'action est régulièrement suivi tout le long de sa mise en œuvre par l'Unité de SeE action et un rapport est présenté à la direction. Deuxièmement, la supervision ou les missions de soutien à la mise en œuvre du projet fonctionnent aussi comme des plateformes pour analyser les rapports de SeE et agir pour aborder des questions ou de préoccupations cruciales. Par ailleurs, les réorganisations des sous-projets RIDA s'appuyaient principalement sur le suivi des avancées qui ont aidé à identifier les sous-projets avec des problèmes.

Justification de la notation globale sur la qualité du SeE

75. Les sections précédentes et les missions de supervision de la Banque justifient la notation globale « considérable » de la qualité du SeE. Le RSI de juin 2017, par exemple, affirma que les avancées dans la réalisation des objectifs de développement du projet restaient satisfaisantes. « Les trois indicateurs des ODP ont atteint ou dépassé leurs cibles de fin d'année pour 2016. De la même manière, les



The World Bank

deux composants du projet affichent une performance satisfaisante avec tous les 12 indicateurs intermédiaires ayant atteint ou dépassé leurs cibles annuelles pour 2016. L'ODP continue à rester pertinent pour la Banque, l'emprunteur et les pays membres de l'ACBF, comme les priorités des sous-bénéficiaires...aucune préoccupation n'a émergé pour la gestion du projet, la passation des marchés ou le SeE depuis la mission de la RMP, qui a eu lieu en septembre 2016 ».



Conformité environnementale

76. Non applicable. Pour ce qui est de l'évaluation environnementale (EE) le projet était noté « C », puisque toutes ses activités étaient de l'aide technique et n'avaient aucun impact sur l'environnement. Les propositions de sous-projets pouvant impliquer du travail de conception produisant des investissements, comme les études de faisabilité et la conception technique, ne seraient pas éligibles pour être financés par aucune des deux subventions. Le financement supplémentaire était aussi noté « C » pour les mêmes raisons.

Conformité sociale

77. Il n'y avait aucun problème de conformité sociale, puisque le projet était noté C pour cette catégorie. Néanmoins, l'opération a eu un impact important sur les citoyens africains, y compris par : (a) l'autonomisation de l'éducation des femmes (par l'Université des femmes pour l'Afrique par exemple), (b) la formation des femmes entrepreneurs et des futures femmes leaders économiques, comme résumé ailleurs dans ce RCI.

Conformité fiduciaire

Passation des marchés

78. En général, la performance de la passation des marchés de l'ACBF était satisfaisante pendant RIDA1 et RIDA2. Une unité de la passation des marchés a été créée à l'ACBF en 2011 dans le cadre du Plan d'action de gestion (PAG). Dès lors, l'unité a supervisé les activités de passation des marchés de valeur supérieure à \$20 millions, avec plus de \$10 millions pour la passation des marchés des activités financées de RIDA et FFMD-ER. Lors de l'évaluation du projet, le risque de la passation des marchés était jugé modeste, surtout du fait de l'adéquation des accords institutionnels, indiquant des rôles et des responsabilités claires pour le personnel de passation des marchés. Un spécialiste en passations des marchés avait été recruté pour travailler sur les opérations des sous-financements et sur la passation des marchés de l'organisation pour des biens et des services. Par la suite, l'ACBF a renforcé ses capacités de passation des marchés, en ajoutant un assistant de passation des marchés, responsable des achats et des contrats de valeur limitée et puis un assistant bilingue de passation des marchés (qui maîtrise l'anglais et le français). Au fil des années, le personnel des programmes et de la passation des marchés de l'ACBF a été formé sur les directives et les processus de passation des marchés de la Banque mondiale. Au niveau des sous-subventions, les modalités de passation des marchés étaient initialement incluses dans le Manuel des opérations. Dans le cadre du processus d'évaluation des sous-projets, l'ACBF évalua les capacités institutionnelles des sous-bénéficiaires à gérer la passation des marchés et décida des mesures d'atténuation. Pour certaines petites sous-subventions (la plupart étant des petites sous-subventions), où il n'était pas rentable d'avoir une unité consacrée à la passation des marchés, un membre du personnel disponible était désigné référent de passation des marchés. La Banque mondiale entreprit des revues annuelles *a posteriori* de la passation des marchés (RPP) et la notation du risque diminua de modeste à faible. Les principaux défis de la passation des marchés pendant la mise en œuvre incluaient : (a) la perte de personnel en 2014 dans le cadre des mesures d'efficacité des coûts, qui a affecté la mise en œuvre (seulement 15 pourcent du plan de passation des marchés a été mis en œuvre cette année); (b) la gestion des contrats était gérée par l'unité de passation des marchés de l'ACBF, alors qu'elle aurait pu être assignée de façon plus appropriée au Département des opérations de l'ACBF (aux chargés de projet). Dans le temps, un modèle a été développé pour systématiser la gestion des contrats par les chargés de projet. À l'exclusion des défis présentés ci-dessus, aucun autre problème de passation des marchés n'a été remarqué lors des missions de supervision pendant la dernière année ou supervision.

Gestion financière

79. La performance de la gestion financière a été jugée dans l'ensemble satisfaisante. Pendant RIDA1, l'ACBF a renforcé sa gestion financière, sa comptabilité, ses contrôles internes et ses audits internes dans le cadre de la mise en œuvre du Plan d'action de gestion (PAG). Pendant RIDA2,





80. Les « dépenses douteuses » et leur résolution en 2015-2016. Le rapport d'audit des voyages de février 2015, commandé par la Banque, après qu'une autre lettre anonyme avait été envoyée le 1^{er} mai 2014, menait la Banque à demander le remboursement de \$228.687,88 pour des « dépenses inéligibles » et à identifier aussi \$305.663,914 supplémentaires comme des « dépenses douteuses ». Après un audit indépendant et des contrôles de la part de spécialistes en gestion financière de la Banque, \$182.854,94 sont restés un sujet de désaccord entre l'ACBF et la Banque, puisque la Banque n'a pas reconnu certaines dépenses approuvées par le CA de l'ACBF. La Banque et l'ACBF ont convenu que l'ACBF soumette de la documentation substitutive pour le montant résiduel pour résoudre le contentieux. La Banque a officiellement retiré sa demande de remboursement par une lettre datée 21 septembre 2017.

C. PERFORMANCE DE LA BANQUE

Qualité à l'entrée

81. La qualité à l'entrée est jugée moyennement satisfaisante.

RIDA1

82. L'instrument de soutien de la Banque a beaucoup changé : l'utilisation conjointe d'une subvention RIDA et d'une subvention FFMD-ER a résolu de façon novatrice l'incertitude sur l'estimation du coût du projet et elle a aidé l'ACBF à compléter la mise en œuvre du PSMT2 et à finaliser la préparation du PSMT3. RIDA1 a soutenu l'ACBF en fournissant un financement IDA pendant l'année fiscale 2011 de la Banque pour terminer la dernière année du PSMT2 (en remplaçant la contribution FCD habituelle), renforcer les résultats atteints avec le PAG et aider l'ACBF à finaliser la préparation du PSMT3 pour permettre une préparation et une mise en œuvre dans les temps du soutien des bailleurs de fonds pour la nouvelle stratégie.

83. Même si les objectifs, la portée, les composantes et la conception de la RIDA1 ont été réfléchis soigneusement, les indicateurs de résultats du projet et le cadre de gestion des résultats, au premier abord, auraient pu être conçus de façon plus appropriée pour permettre de déterminer la causalité entre les activités du projet et les résultats ciblés. La formulation de l'indicateur ODP 1 a créé un écart entre le soutien octroyé par l'ACBF aux bénéficiaires des sous-subsidies et le renforcement des capacités (des gouvernements par exemple) des pays. Les documents de supervision et les échanges avec la Banque, le personnel et la direction de l'ACBF indiquent qu'on a réalisé cela au début de la mise en œuvre de RIDA1 et que cela a été résolu en 2014 lors du financement supplémentaire.

Qualité de la supervision

84. La qualité de la supervision est jugée dans l'ensemble relativement satisfaisante, étant relativement satisfaisante pour la période RIDA1 et satisfaisante pour la période RIDA2.

85. Il a fallu un certain temps pour que les missions de supervision de la Banque soient le gage d'une relation avec l'ACBF, qui n'était pas habituée aux politiques opérationnelles et aux pratiques de la Banque et à être supervisée dans son activité de mise en œuvre, au-delà du contrôle du CdG et du CA. Les missions, les documents de supervision et les rapports sur l'état de la mise en œuvre de RIDA 1 et RIDA2 sont plutôt détaillés et francs.

86. Au fil des ans, les équipes de la Banque ont possédé un bon mélange de compétences et d'expérience, pour évaluer les avancées du projet et fournir des notations réalistes et franches sur l'état de la mise en œuvre. Le mélange de compétences a permis aux équipes de la Banque de soutenir la mise en œuvre et de donner des avis sur la mise en œuvre, la réduction des risques et le suivi des résultats. Le démarrage lent de RIDA1 (en partie dû au réajustement des sous-projets) était reflété dans la diminution de la notation de RSI DO et IP relativement satisfaisante en janvier et septembre 2012, avec un décaissement réel stagnant à \$10,89 millions. Jusqu'en mai 2013 la notation IP était devenue satisfaisante, mais la notation du DO était restée relativement satisfaisante. Néanmoins, le financement supplémentaire a été approuvé en décembre 2013. En



surtout du fait des craintes soulevées par la lettre anonyme du 1^{er} mai 2014, qui engendra des audits et des revues des voyages et des autres dépenses. Jusqu'en décembre 2014, les notations DO et IP se sont améliorées en passant à relativement satisfaisant et en le restant jusqu'en décembre 2015, lorsque la notation de DO devint satisfaisante, même si la notation de l'IP resta relativement satisfaisante. À partir de juin 2016 jusqu'à la clôture, les notations de DO et IP sont restées satisfaisantes.

87. Sous le leadership de l'équipe de la Banque, le FFDM géré par la Banque a financé une série de notes analytiques sur les leçons apprises de la longue expérience de la Fondation dans le renforcement des capacités en Afrique. Le but de cette série est de documenter et de diffuser les principales leçons sur le renforcement des capacités en Afrique, qui mettent en exergue des réussites et des échecs sur la base principalement - même si non exclusivement - des interventions du projet ACBF. Après presque trois décennies de renforcement des capacités sur le continent, il s'agit d'une réflexion opportune sur les leçons apprises dans ce domaine difficile pour comprendre : ce qui a marché ou pas et pourquoi, les problèmes de mise en œuvre auxquels sont confrontés les pays africains, quels facteurs fondamentaux de succès sont à la base des interventions de renforcement des capacités et quelles initiatives pourraient être entreprises pour soutenir durablement et efficacement les efforts de renforcement des capacités en Afrique. Les principaux thèmes couverts sont : (i) améliorer l'adoption des politiques en Afrique : le rôle des think tanks, (ii) la gestion des think tanks en Afrique : ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas (iii) comment garantir la durabilité des think tanks africains (iv) au-delà du renforcement des capacités : la rétention et l'utilisation des capacités, (v) le renforcement des capacités en gestion des politiques économiques : les leçons des programmes régionaux de formation, (vi) mesurer l'efficacité des programmes de renforcement des capacités en Afrique, (vii) les défis du renforcement des capacités dans les États fragiles : leçons de l'Afrique.

Justification de la notation générale de la performance de la Banque

88. La notation générale est relativement satisfaisante. Surtout en 2014-2017, l'équipe de la Banque a fourni un soutien de mise en œuvre très professionnel et une supervision et elle a créé une relation de confiance avec l'ACBF et ses sous-projets. L'équipe avait les compétences nécessaires. Néanmoins, cela n'était pas assez - l'attention de la direction pour ce projet sensible, très risqué et à rendement élevé potentiellement semble avoir été quelque peu ponctuelle. Comme le SE de l'ACBF indique dans la section des leçons, il aurait été souhaitable pour l'ACBF et la direction de la Banque de rester en étroite communication et pour la direction de la Banque de communiquer plus clairement et à l'avance à la direction de l'ACBF son intention de mettre fin aux financements. Pour ces raisons, la notation relativement satisfaisante semble justifiée.

D. RISQUES DES RÉSULTATS DE DÉVELOPPEMENT

Les risques des résultats de développement sont jugés considérables, comme expliqué ci-dessous.

89. RIDA1 et RIDA 2 ont identifié des risques clés, certains desquels se sont réalisés :

1. Durabilité des coûts et risques financiers

90. Lors de l'approbation de la RIDA1, l'ACBF était dans une situation financière potentiellement précaire. Le niveau de soutien des bailleurs de fonds était incertain. Il était clair que la situation financière de l'ACBF aurait été affectée par le débordement de la crise financière internationale de 2008 et par les retards dans la création du FFMD pour PSMT2. À cette époque, l'ACBF a anticipé une perte de plus d \$23 millions, qui étaient attendus des bailleurs de fonds européens et nord-américains et des pays africains. Le financement supplémentaire de la Banque par RIDA1 était considéré comme une aide pour réduire les risques de subventions réduites aux bénéficiaires de l'ACBF. Des efforts de réduction des coûts internes ont été exigés et l'ACBF avait besoin de gérer efficacement ses coûts opérationnels, pour rendre disponibles plus de ressources aux sous-projets pour augmenter l'efficacité de l'ACBF.



91. Pendant l'IDA2, la direction de l'ACBF a adopté des mesures pour réduire les coûts opérationnels et additionnelles pendant le reste du PSMT2. Des plafonds et des limites sur



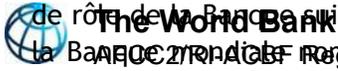
les coûts du personnel, des voyages, des consultants, des activités administratives et de connaissances ont été introduits et maintenus en 2011, (ii) un engagement plus large pour la performance et des mesures de rationalisation des coûts ont été adoptés dans le contexte du cadre de gouvernance défini et suivi par le CA, (iii) l'ACBF a commencé à engager un budget ou des subventions en fonction des ressources disponibles : les accords avec les sous-bénéficiaires contenaient une clause indiquant que les décaissements de la subvention dépendaient de la disponibilité des fonds, (iv) l'ACBF envisagea d'annuler des subventions attribuées en 2008 ou plus tôt et de récupérer ces ressources si possibles, (v) l'ACBF a continué à chercher à collecter les avances non encaissées (\$6 millions lors de l'approbation de RIDA1 et \$1 million environ lors de la clôture de RIDA2) par des subventions clôturées, même si les probabilités de les récupérer étaient très réduites, en partie parce que certains de ces fonds avaient déjà été utilisés pour des dépenses éligibles, mais ils n'avaient pas encore été correctement comptabilisés.

2. Les risques de gouvernance

92. Les préoccupations de la Banque et des bailleurs de fonds lors de l'évaluation sur la surveillance des pratiques de la direction de l'ACBF ont mis en exergue le rôle fondamental de ses organes de gouvernance. Une revue de la gouvernance de l'organisation (RGO) a été initiée à la moitié de l'année 2009 par le CA de l'ACBF pour évaluer la pertinence et l'efficacité des fonctions de la direction et du CA pour améliorer la gouvernance organisationnelle de l'ACBF. Le Plan d'action de gouvernance de septembre 2010 fondé sur la RGO dans le but d'introduire des pratiques de gouvernance à l'ACBF en phase avec les principes des bonnes pratiques dans les institutions similaires. Le plan s'occupa des fonctions et des relations entre les organes de gouvernance de l'ACBF, ainsi que les compétences requises aux membres du CA pour un leadership efficace, pour un contrôle efficace et pour les fonctions d'audit. Le plan d'action de gouvernance a été approuvé par le CdG en septembre 2010, soumis à des nuances des dispositions de confidentialité lorsqu'elles s'appliquent à des représentants des organismes parrains au CA, puisque ces membres ont des obligations par rapport à leurs organisations respectives.

93. La direction de la Banque mondiale était de l'avis, lors de l'approbation du RIDA, que la création d'une relation de gouvernance appropriée entre la Banque et l'ACBF s'appuyait sur la résolution du Cdl inhérent aux multiples rôles de la Banque. La direction de la Banque était de l'avis que le projet mettait la Banque dans une situation sans précédent, avec simultanément des fonctions de direction et de contrôle dans une organisation bénéficiaire de l'IDA, en créant des conflits d'intérêt réels et évidents, qui pourraient potentiellement miner la légitimité des décisions du CA et mettre en danger la réputation de la Banque. En même temps, le départ de la Banque du CA devait être géré de façon appropriée pour résoudre les problèmes de transition pour l'ACBF, la Banque et les autres bailleurs de fonds et parties prenantes. Par rapport au besoin de concilier toutes ces préoccupations, le désengagement de la Banque de la participation au CA a été formalisé lors de la réunion du CdG de septembre 2011. Le retrait réel se produit après l'adoption de ces formalités.

94. La Banque progressa dans la réduction des problèmes de Cdl pendant la période de transition, y compris : (i) la divulgation complète aux parties prenantes du double rôle de la Banque dans le cadre de sa décision de se désengager du CA, (ii) des mesures pour faciliter l'efficacité immédiate de l'accord de financement IDA et de l'accord de subvention FFMD-ER et garantir une supervision efficace du projet, avec des ressources de supervision appropriées, (iii) la supervision du projet pour résoudre formellement tout autre problème institutionnel subsistant, (iv) l'ACBF et la Banque doivent garantir une communication efficace du changement



de rôle de la Banque suite au désengagement du CA, (v) les membres du personnel du Groupe de la Banque nommés par le CA pendant l'intérim ne seraient pas nommés ou membres d'unité de vice-présidence de la Banque impliquée dans la préparation ou la supervision du projet proposé, (vi) des termes de référence clairs devraient être préparés pour le membre du personnel nommé, exigeant



sa récusation des discussions et des décisions du CA liées à la subvention RIDA ou à la subvention FFMD-ER, y compris l'approbation des sous-projets et l'allocation des budgets ou des ressources, (vii) la mise en place d'une information efficace et d'un pare-feu de décision entre le CA et le personnel de la Banque impliqué dans le contrôle du projet, (vi) un inventaire périodique par la direction de l'IDA, en phase avec le processus de supervision, serait mené pour garantir que ces protections fonctionnent comme prévu.

3. Les risques des capacités

95. Les audits légaux et des ressources humaines menés en 2009 ont révélé des défaillances dans les processus de contrôle interne et dans la conformité générale avec les politiques de l'ACBF. La mise en œuvre à l'aide du PAG des recommandations issues de ces audits ont mené à une profonde restructuration de l'ACBF impliquant une révision de ses systèmes, de ses politiques, de ses processus et de ses procédures et un ajustement de son personnel pour développer un solide cadre du personnel, mettre à jour les politiques de l'ACBF et créer une culture de conformité avec les politiques de l'ACBF.

96. Au niveau opérationnel, la mise en œuvre du PAG jusqu'en juillet 2010 produit des résultats rapides : (i) les contrôles internes ont été améliorés et le cadre de gestion des risques des entreprises (GRE) a été adopté pour la gestion des risques, (ii) les systèmes, les processus et les manuels d'accompagnement ont été améliorés pour accroître l'efficacité institutionnelle, (iii) une stratégie de développement et de gestion des ressources humaines, en phase avec celle des organisations internationales similaires, a été mise en œuvre pour attirer et retenir les meilleurs talents,

(iv) La production de connaissances était en train de devenir plus efficace du fait de l'expertise interne et des canaux de communication des nouvelles connaissances aux départements des opérations, (v) une fonction d'évaluation des opérations a été institutionnalisée et les résultats, les leçons et les recommandations des évaluations étaient mis en œuvre, (vi) la continuité des opérations était renforcée, (vii) la mobilisation des ressources et la création des partenariats étaient rationalisés dans les activités de l'ACBF, (viii) la communication et la visibilité des activités de l'ACBF s'améliora, (ix) la gouvernance de l'organisation s'améliora avec une définition plus précise des responsabilités, une meilleure collaboration entre les trois organes de gouvernance (CdG, CA, SE), un meilleur contrôle des responsabilités du CA et l'amélioration des processus de recrutement et des prérequis pour les membres du CA.

V. LEÇONS ET RECOMMANDATIONS

97. Ce RCI souligne plusieurs leçons pour l'ACBF et la Banque mondiale :

Leçons pour l'ACBF :

- a) **La dépendance excessive d'un seul bailleur de fonds peut nuire à la durabilité.** L'ACBF devint trop dépendante d'un seul bailleur de fonds (la BM) et, jusqu'à très récemment, elle consacra peu d'attention à sa propre durabilité. Cela signifie que, si ce bailleur de fonds se retire, 26 ans d'efforts pourraient être perdus. Cela concerne les coûts institutionnels de l'ACBF ainsi que les subventions aux sous-projets. Puisque la Banque fournissait, en moyenne, plus du 50% des ressources de financement de l'ACBF, la Fondation aurait dû faire face plus efficacement à ce risque. Avec le défi de la durabilité financière, il aurait été souhaitable pour les organes de gouvernance de l'ACBF de fixer des cibles concrètes pour la collecte de fonds et de décider quelles actions il fallait entreprendre, avant quelle date et qui en serait responsable à l'ACBF, rendre efficace la décision du CdG de 2012 de créer un Fonds de dotation \$500 millions avant 2022 (ce fonds est resté figé à \$5 millions depuis sa création en 2012) ;

 b) Il est souhaitable pour l'ACBF de ne pas abandonner les atouts de son activité principale, durement acquis au fil des années, surtout en gestion macroéconomique, suivi et évaluation et dans le partage des connaissances à l'aide des think tanks. À l'époque où la durabilité de l'ACBF était incertaine, elle s'est consacrée à de nouveaux domaines thématiques comme



La lutte anti-tabac. En même temps, de nombreux pays africains sont confrontés à des défis dans des domaines dans lesquels l'ACBF a semé ou a bâti une expertise enviable - comme dans la gestion macroéconomique, la gestion des politiques économiques, la gestion des investissements publics et le suivi et évaluation. Il serait souhaitable pour l'ACBF d'éviter la tentation d'abandonner ses atouts thématiques durement acquis qui, avec ses relations de proximité avec les gouvernements africains, peuvent en faire un unique pourvoyeur de soutien technique et analytique pour un nombre croissant de pays, qui semblent avoir besoin de ces conseils politiques et de soutien pour la mise en œuvre sur le moyen terme. Le réseau de think tanks que l'ACBF a créé et développé en Afrique - plusieurs financièrement durables à présent - constituent une ressource intellectuelle unique pour le continent, que l'ACBF pourrait mener au niveau supérieur, avec un rôle de leadership en identifiant et en créant de nouveaux partenariats intellectuels au-delà de l'Afrique, en lui permettant de porter les leçons africaines à une audience mondiale et en introduisant de nouvelles idées et des innovations en Afrique ;

- c) **Le modèle de fonctionnement de l'ACBF doit refléter - et s'adapter rapidement à - son environnement opérationnel rapidement changeant.** Après une période de pertinence, lorsqu'elle apporta une contribution au renforcement des capacités en Afrique, il semble que l'ACBF n'ait pas réussi à s'adapter suffisamment rapidement ou habilement aux changements de son environnement opérationnel et à se transformer ou se réinventer pour garantir sa pertinence constante en Afrique au XXI^{ème} siècle. La Fondation considéra le financement constant de la Banque comme acquis et, confrontée aux problèmes de durabilité, elle a eu tendance à maintenir son modèle de fonctionnement. On considère que la nomination de l'ACBF en tant qu'agence spécialisée de la Commission de l'Union africaine démontre sa capacité à s'adapter avec succès à l'évolution de son environnement opérationnel. Cela ne prend néanmoins pas en compte le problème fondamental de la pénurie actuelle de financements fiables pour l'ACBF sur le moyen terme. Avec presque aucune promesse de financement de la part de nouveaux partenaires (comme la CUA) ou de bailleurs de fonds traditionnels (comme la BM), l'ACBF a été forcée à accepter des affaires selon les opportunités, ce qui semble parfois l'éloigner de ses principaux atouts professionnels, qui sont appréciés par les gouvernements africains.

Leçons pour la Banque mondiale :

- a) **Le choix des instruments est important** - par exemple, la décision de commencer en utilisant un IDA régional aurait pu avoir l'effet imprévu d'éloigner les bailleurs de fonds bilatéraux, qui ont soutenu l'ACBF dans le passé, puisqu'ils ne voulaient pas contribuer à l'IDA et encore à un FFMD ;
- b) **La décision de la Banque d'imposer un « seuil » de 15 pour le nombre de pays dans lesquels l'ACBF pouvait opérer avec les subventions RIDA Grants produit deux effets pervers :** (i) un « problème de sélection à l'inverse » ou biais de sélection : l'ACBF pourrait avoir choisi 15 pays où elle pouvait obtenir des résultats, puisqu'ils étaient aussi sous la pression de la Banque et de ses actionnaires de montrer des résultats et des impacts, même si ces 15 pays n'étaient pas nécessairement les pays avec les besoins les plus importants, (ii) les pays africains qui avaient promis de soutenir le PSMT3 mais avaient été exclus de la liste n'étaient pas incités à convertir leurs promesses en contributions en espèces ;
- c) **Les stratégies de sorties doivent être préparées avec soin :** la décision de mettre fin au soutien de l'ACBF sans aucune stratégie de sortie explicite a pénalisé l'ACBF et ses sous-projets, la sortie de la BM pouvant constituer un risque potentiel pour la réputation de la Banque par rapport aux gouvernements africains, à l'ACBF et aux sous-bénéficiaires de l'ACBF ;
- d) **Il est souhaitable d'éviter les déconnexions entre le régional et le national.** Il y avait une déconnexion entre ce que la Banque soutenait par l'ACBF (le soutien aux think tanks et aux programmes de formation de troisième cycle) à l'échelle régionale et ce qui se produisait à l'échelle nationale en termes de renforcement des capacités ;



- e) **L'introduction de processus et de contrôles semblables à ceux de la Banque dans des organisations où ils peuvent ne pas être adaptés peut produire des conséquences négatives :** dans le but d'aider l'ACBF à combler les failles de contrôle identifiées, la Banque l'a convaincue à introduire des processus et des procédures qui étaient comme ceux de la Banque et - dans certains cas - inappropriés pour une organisation plus réduite. Le résultat fut un environnement de contrôle plus bureaucratique, la perte de souplesse de l'ACBF, une augmentation des coûts du personnel en 2009-2014 et des procédures lourdes répercutées sur les sous-bénéficiaires. L'augmentation du coût du personnel a été ensuite gérée par le SE, avec une première vague de licenciements en octobre 2012 et une deuxième en janvier/février 2014.



The World Bank

AFCC2/RI-ACBF Regional Capacity Building Project (P122478)



PARTIE B. ETAT DE LA MISE EN ŒUVRE DES RESOLUTIONS DE LA LETTRE D'ENGAGEMENT

PROBLEME	ACTION PROPOSEE	CALENDRIER	ETAT DE LA MISE EN ŒUVRE	RISQUES
Stratégie et sélectivité	- 100% des financements RIDA sont confinés dans trois créneaux tels que mentionnés dans la lettre d'engagement adressée à la Banque mondiale par le Conseil d'administration de l'ACBF.	15 novembre 2013	Mis en œuvre. Cette résolution a été mise en œuvre. Tous les projets RIDA II sont conformes aux trois créneaux identifiés	- Des pressions sont exercées pour que les projets retenus dans le portefeuille soient conformes aux ODP figurant dans l'accord de de financement.
	- Cible réduite à 15 pays tels que déterminés dans la lettre d'engagement		MIS EN ŒUVRE. Tous les projets relevant de RIDA II sont limités aux 15 pays cibles. La Banque mondiale a permis une certaine flexibilité pour inclure des pays stratégiques non compris parmi les 15 pays cibles, en consultation avec des partenaires;	- Les pays membres africains laissés pour compte en raison de la réduction des pouvoirs de l'ACBF pourraient ne pas honorer leurs engagements envers la Fondation.
Modèle de gestion de l'ACBF	- Equipes multidisciplinaires en place pour assurer la supervision des projets avec au plus une mission multidisciplinaire par projet par an.	15 novembre 2013	MIS EN ŒUVRE. Des équipes multidisciplinaires sont maintenant en place et disposent des TDR clairs	Risque de perte de l'environnement de contrôle au niveau du projet en raison de la supervision limitée de la Fondation.
	- Excellente utilisation des outils TIC pour	2 ^e trimestre de	MIS EN ŒUVRE. L'amélioration de l'utilisation des	- Les infrastructures TIC du continent



	l'appui à la mise en œuvre des projets.	2014	TIC au niveau des projets a permis la mise en œuvre intégrale de cette résolution.	ne sont pas toujours fiables.
	- Calendrier de la décentralisation révisé et opération programmée pour l'après-restructuration.		MIS EN ŒUVRE. Le déménagement devrait avoir lieu véritablement au deuxième trimestre de 2014	Escalade de coûts imprévue dans le pays d'accueil - location
Structure des coûts et empreinte organisationnelle	- Réviser la structure organisationnelle (organigramme) pour disposer d'une équipe de gestion allégée et réduire la masse salariale globale.	Décembre 2013	MIS EN ŒUVRE. Le 31 décembre 2013, la Fondation s'est séparée de 18 employés.	- Perte de talent / compétence, ainsi que de la force du nombre - Le risque résiduel est que la Fondation continue de perdre ses talents actuels en raison des sentiments d'insécurité de l'emploi et de frustration face à un avenir incertain et à une indemnisation réduite face à la hausse du coût de la vie dans le pays d'accueil.
	- Revoir la masse salariale actuelle pour réaliser des économies. Réduction globale d'environ 20% de la rémunération individuelle (avantages sociaux et autres)	Mise en œuvre avant le 31 janvier 2014	MIS EN ŒUVRE. Depuis 2014, la Fondation a procédé à une réduction de salaire individuel ainsi qu'à la baisse des avantages non salariaux tels que la prime de mobilité, le nombre d'agents	- Le sentiment général de mécontentement des personnels a entamé leur moral et leur performance.



			de sécurité affectés aux résidences des personnels et l'abonnement à la clinique des Nations unies. L'incidence totale des mesures de restructuration est une réduction des dépenses de personnel de 32% en 2014 par rapport à 2013.	
Durabilité de l'ACBF	- Interrompre le soutien aux projets après 3 phases de financement et ajuster chaque phase successive, en fonction des résultats tangibles.	A partir du 30 mars 2014	MIS EN ŒUVRE. La direction a identifié les projets à annuler et les avis ont été adressés à leurs promoteurs	- Peut présenter des risques liés aux projets qui dépendent fortement des financements de l'ACBF.
	- Ajuster la nature du financement dans chaque phase successive afin de passer du financement institutionnel au financement de programme.	A partir de mars 2014	MIS EN ŒUVRE. Les processus du comité d'examen des projets (PRC) et du Conseil d'administration (EB) du projet de l'ACBF ont été examinés afin d'y intégrer cette décision	Peut-être affecté par la clôture des projets dans les pays membres africains.
	- L'ACBF doit réunir 30% des contributions annoncées par les membres africains avant la deuxième année, 50% avant la fin de 2014, 60% avant la fin de 2015 et au moins	Avant le 30 décembre 2016	MIS EN ŒUVRE.	



	75% avant la fin de 2016.			
Durabilité de l'ACBF	Evolution des relations de travail avec les think tanks matures, du bénéficiaire de la subvention au collaborateur / partenaire	Avant décembre 2022	EN COURS Elle n'est pas due, mais le travail préparatoire est en cours	Certains think tanks pourraient ne pas être assez matures pour ce genre de relation.
	Financement des coûts de fonctionnement de l'ACBF	D'ici 2006	EN COURS	
Gouvernance et rôle du conseil d'administration	- Réviser le processus d'approbation des financements de nouveaux projets afin de baser les nouveaux engagements sur les accords de financement signés et non sur les annonces de contributions.	Décembre 2013	MIS EN ŒUVRE.	
	- Recruter un Secrétaire exécutif résident à temps plein	Décembre 2013	MIS EN ŒUVRE. Un Secrétaire exécutif résident à temps plein a pris service le 1 ^{er} décembre 2013.	
	- Communiquer les procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration à la Banque mondiale et analyser les aide-mémoires de la Banque mondiale et d'autres missions de	Janvier 2014	MIS EN ŒUVRE. Depuis 2014, tous les procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration sont communiqués à la Banque mondiale. Tous les aide-mémoires de la BM et des autres missions de	



	donateurs lors de chaque réunion consécutive du Conseil d'administration.		donateurs sont communiqués au Conseil d'administration.	
	- Introduire des réunions trimestrielles du Conseil d'administration, avec deux réunions virtuelles pour réduire les coûts.	A partir de 2014	MIS EN ŒUVRE. Quatre réunions du Conseil d'administration sont prévues pour 2014, dont deux virtuelles. En outre, des comptes rendus mensuels à l'intention du Conseil d'administration pour tenir les membres informés et les engager ont été introduits en 2014. Le secrétariat fait des mises à jour mensuelles à l'intention de tous les membres du Conseil d'administration, sur tous les aspects du travail et de l'état de la Fondation.	
Résultats/ impacts	- Développer des produits de la connaissance de manière à les aligner sur les créneaux de l'ACBF	A compter du 15 janvier 2014	MIS EN ŒUVRE. Depuis 2014, tous les produits de la connaissance correspondent aux trois créneaux.	
	- Domaines d'intervention éclairés par les enseignements tirés et les résultats tangibles		EN COURS. Tous les nouveaux projets seront basés sur les leçons tirées et les résultats produits	



	- Le financement des phases suivantes des projets approuvés dépend des résultats		EN COURS. Les processus du PRC et du Conseil d'administration sont mis en place pour s'assurer que les phases successives dépendent des résultats	



ANNEXE 9. PRINCIPALES REALISATIONS DES SOUS-PROJETS DE L'ACBF PAR DOMAINE THEMATIQUE

Réalisations par catégorie	Indicateurs	Total cumulé	Remarques
1. ANALYSE DES POLITIQUES			
1.1- Analyse approfondie et réponses apportées aux problèmes de développement au niveau national	Nombre de recherches / analyses de politiques effectuées	295	Ce chiffre est le total des recherches menées par tous les 17 think tanks financés par des subventions RIDA / RE - MDTF. Il s'agit principalement des recherches fondamentales (30%) initiées directement par les think tanks et des recherches commanditées (70%) par des gouvernements ou d'autres partenaires au développement au niveau national. Les thèmes de recherche étaient variés et différents d'un pays à l'autre : sécurité alimentaire, chaîne de valeur agricole, emploi des jeunes, entrepreneuriat féminin, régime foncier et utilisation de la terre, investissement et développement du secteur privé, partenariat public-privé et développement des infrastructures, changement climatique, entre autres.
1.2- Options politiques répondant aux défis de développement au niveau des pays	Nombre de documents d'orientation produits	56	Les documents d'orientation comprenaient des notes de synthèse, des recommandations de politique et d'autres documents de politique élaborés à travers les recherches sur les politiques. Les documents d'orientation sont plus concis et constituent des matériels de support utilisés par les décideurs et d'autres acteurs clés pour approfondir leur compréhension des questions de développement et des options politiques. La plupart des think tanks bénéficiant du soutien de l'ACBF produisent trois documents d'orientation en moyenne par an.
1.3- Meilleur accès aux produits et services stratégiques	Nombre de produits de politiques diffusés	274	Les plateformes de diffusion comprenaient les réunions, les ateliers et les publications. La diffusion avait pour but de présenter aux acteurs clés les principaux résultats de recherche sur les politiques et les recommandations en matière de politique de développement. La publication des résultats de recherche reste la principale stratégie de diffusion pour la plupart des think tanks, et représente 60% du total des produits de politique diffusés.



1.4 - Sensibilisation aux politiques et engagement accru au niveau national	Nombre de plaidoyers politiques / dialogues organisés	423	Le public cible était essentiellement composé des décideurs et des hauts responsables des secteurs public et privé ainsi que de la société civile. Ces événements ont servi de cadre permettant aux acteurs étatiques et non étatiques de s'impliquer dans les processus de développement nationaux. L'IDB, le HESPI, l'IPAR Rwanda, le KIPPRA et le CEPOD sont les think tanks bénéficiant de l'appui de l'ACBF, acteurs de premier plan dans la facilitation du dialogue et du plaidoyer.
1.5- Meilleure connaissance de l'analyse des politiques en matière de développement national	Nombre de responsables de politique publique formés (formation à court terme)	1 347	Outre la mission principale consistant à mener des recherches et des analyses sur les politiques, la plupart des think tanks appuyés par l'ACBF ont aussi offert des formations à court terme aux partenaires et autres clients. Les participants à la formation comprenaient : les responsables des départements ministériels et des agences (70%), de la société civile (20%) et du secteur privé (10%). La durée de la formation à court terme variait d'un sous - projet soutenus par l'ACBF à un autre, allant de 2 jours à deux semaines
	Nombre de formations à court terme organisées	24	
1.6- Orientations politiques et assistance technique fournies aux décideurs	Nombre d'orientations politiques et d'assistances techniques fournies	87	Les think tanks bénéficiant du soutien de l'ACBF ont joué un rôle déterminant dans la fourniture des conseils techniques et du soutien aux institutions gouvernementales et aux autres partenaires, selon les besoins. Les conseils techniques comprenaient la facilitation de l'examen des documents d'orientation et la participation aux comités de politique. Les conseils d'orientation faisaient partie intégrante des interventions de la quasi-totalité des think tanks sur les politiques, bénéficiant du soutien de l'ACBF.
1.7- Apprentissage entre pairs sur les pratiques en matière de politiques et de partage des connaissances	Nombre de programmes d'échange organisés	25	De nombreux think tanks bénéficiant de l'appui de l'ACBF encourageaient les programmes d'échange dans le cadre de leurs stratégies d'apprentissage et de partage. Il s'agit notamment de EDRI, EEA, CEPOD, ZIPAR, HESPI et IPAR Rwanda
2. Programmes de formation.			



2.1- Accès accru aux programmes d'études universitaires (maîtrise et doctorat) en gestion de développement	Nombre de programmes d'études universitaires soutenus par l'ACBF	12	L'ACBF a appuyé 12 programmes de formation universitaires à long terme, notamment : 5 en EPM (Abidjan, Ghana, Yaoundé, Zambie, Makerere); 3 en STIM (2iE, AUST, AIST); 1 en PSMTP (GIMPA); 1 en agriculture (CMAAE); 1 en question d'égalité homme-femme (FAS) et 1 en banque et finance (CESAG)
2.2- Amélioration de l'expertise et des compétences en analyse et gestion des politiques	Nombre de participants aux programmes de formation diplômante soutenus par l'ACBF	3 287	Il s'agit principalement des étudiants de niveau Masters des 12 programmes de formation à long terme bénéficiant du soutien de l'ACBF. Seul le CMAAE a exécuté un programme de niveau doctorat comptant 8 étudiants bénéficiant de l'appui de l'ACBF. Parmi les 3 287 participants, il y avait des étudiants parrainés par l'ACBF (30%) et des participants non parrainés (70%). La répartition des participants par type de programme de formation est la suivante : PEM (39%), STIM (26%) et d'autres (35%). Ces différents pourcentages comprennent aussi bien les étudiants parrainés que leurs homologues assujettis aux droits de scolarité
2.3- renforcement des capacités des membres du corps professoral pour assumer les responsabilités qui leur sont assignées	Nombre de formations de formateurs organisées	17	Référence est faite ici aux sessions de formation destinées aux membres du corps professoral et aux autres membres du personnel enseignant des 12 programmes de formation à long terme bénéficiant de l'appui de l'ACBF
2.4- Amélioration de l'accessibilité financière aux programmes de formation	Nombre total de bourses octroyées	989	Les programmes d'EPM engloutissaient 70% du nombre total de bourses octroyées aux participants des 12 programmes de formation bénéficiant du soutien de l'ACBF. En outre, l'ACBF a aussi pris en charge les équipements et les matériels d'enseignement et d'apprentissage ainsi que d'autres coûts logistiques et administratifs dans le cadre du renforcement des institutions.



2.5- Amélioration de la qualité du matériel et des ressources de formation	Nombre de programmes de formation élaborés et révisés	174	Tous les 12 programmes de formation bénéficiant du soutien de l'ACBF avaient mis au point des programmes de formation complets au début de l'initiative et avaient procédé aux examens aux fins d'affinement et d'amélioration. En moyenne, 20 programmes de formation avaient été préparés pour chacun des projets.
2.6- Amélioration des compétences en gestion du développement	Nombre de participants aux formations à court terme	2 616	En plus des formations universitaires à long terme, les institutions bénéficiant du soutien de l'ACBF offraient aussi des formations à court terme, principalement dans les domaines de la gestion des politiques économiques, de la gestion financière et de la gestion de l'administration publique. Les EPM et le PSMTP étaient les principales institutions offrant des formations à court terme
2.7 Amélioration du partage des connaissances et de l'apprentissage par l'expérience prometteuse	Nombre de voyages d'étude et de programmes d'échange organisés	166	Les établissements de formation bénéficiant de l'appui de l'ACBF ont aussi organisé des activités de mise en réseau et d'apprentissage entre pairs. Il s'agit essentiellement du réseau des anciens d'EPM (EPMAN) et des réunions des associations des anciens du PSMTP (40%), ainsi que des programmes d'échange organisés par chaque établissement de formation (60%).
3. INTEGRATION REGIONALE			
3.1- Analyse approfondie et réponses aux questions de développement au niveau régional	Nombre de recherches sur les politiques menées	75	Les communautés économiques régionales (CER) bénéficiant du soutien de l'ACBF ont mené diverses études de recherche pour éclairer le programme d'intégration régionale dans le contexte de leurs différentes régions. Il s'agit notamment du WAMI, du COMESA, de l'EAC et de l'IGAD. Les études de recherche portaient sur des thèmes d'importance comme le commerce régional ou transfrontalier, la négociation de contrat, l'indice d'intégration régionale, les critères de convergence et les modèles macro-économiques régionaux, entre autres.
3.2- Options politiques répondant aux défis du développement au niveau régional	Nombre de documents d'orientation produits	78	Ce chiffre représente la synthèse des conclusions et des recommandations issues des études menées par les organismes régionaux. Ces documents ont été élaborés essentiellement par l'IGAD (15%), le COMESA (60%), le FANRPAN (15%) et le WAMI (10%).



3.3- Sensibilisation aux politiques et engagement accru au niveau régional	Nombre de plaidoyers politiques / dialogues organisés	20	A trait aux interactions et au dialogue entre les organismes régionaux et les principales parties prenantes au niveau régional
3.4- Meilleure connaissance de l'analyse des politiques en matière de développement régional	Nombre de responsables d'institutions régionales bénéficiant d'une formation à court terme	1 583	La formation ciblait principalement le personnel des CER (COMESA, EAC, WAMI, UA) et les responsables d'autres organismes régionaux tels que le FANRPAN, l'AWDF et l'AAU (jouant aussi le rôle de fournisseur de services).
3.5. Amélioration du partage des connaissances et de l'apprentissage	Nombre de programmes d'échange organisés	35	Des programmes d'échange intrarégionaux (70%) et transrégionaux et internationaux (30%) étaient organisés. Les organismes régionaux bénéficiant du soutien de l'ACBF comprenaient le WAMI, l'AWDF, le FANRPAN et le COMESA.



NOTE SUCCINCTE SUR LES PRINCIPALES REALISATIONS PAR DOMAINE THEMATIQUE

(Préparé par l'ACBF sur la base des rapports d'activité)

L'ACBF est devenue l'une des principales organisations de renforcement des capacités en Afrique. La Fondation a appuyé la formulation et la mise en œuvre des politiques et programmes publics pertinents, inclusifs et cohérents qui ont contribué à l'amélioration de la croissance et au développement durable sur l'étendue du continent. La Fondation a mis en place et renforcé des institutions du secteur public et a créé des plates-formes pour un engagement politique inclusif. Elle a aussi amélioré les capacités des hauts responsables et gestionnaires publics qui jouent un rôle de premier plan dans les processus de développement national et régional. L'ACBF a aussi renforcé et équipé un certain nombre d'établissements d'enseignement supérieur qui ont formé et déployé un corps académique hautement qualifié et compétent. Au niveau régional, l'ACBF a réussi à améliorer la coordination et la pertinence des politiques et programmes régionaux. La Fondation a appuyé le renforcement des capacités de recherche sur les politiques des Communautés économiques régionales (CER).

Analyse des politiques

Les think tanks ont principalement axé leurs travaux sur la recherche, la formation, le dialogue et la mise en réseau aux niveaux national et régional. Les recherches menées par les think tanks comprennent l'évaluation des besoins nationaux, les études sur les questions de politiques agricoles, les PME et les questions d'égalité homme-femme. Les think tanks ont aussi contribué au renforcement des capacités humaines du secteur public en organisant des formations à l'intention des auditeurs, des techniciens en matière de S & E et des statisticiens, entre autres. Au cours de la période considérée, des possibilités de dialogue, de mise en réseau et d'établissement de partenariats ont été offertes aux ministères et départements gouvernementaux, ainsi qu'à d'autres institutions de recherche et d'analyse des politiques nationales et internationales. Les think tanks ont aussi joué un rôle déterminant dans la fourniture des conseils techniques et du soutien adaptés aux institutions gouvernementales, selon les besoins. Voici quelques exemples de réalisations enregistrées par certaines unités d'analyse de politique :

- *Sécurité alimentaire et agriculture* : En Mauritanie, le Centre mauritanien d'analyse de politique (CMAP) a publié un rapport sur la compétitivité du secteur agricole qui a abouti à un plan d'action convenu à mettre en œuvre par le ministère chargé de l'Agriculture. La mise en œuvre effective de ce plan d'action permettra notamment au gouvernement d'identifier les produits agricoles mauritaniens doté du potentiel d'exportation le plus élevé sur le marché extérieur, d'élaborer un programme de vulgarisation afin de venir en aide aux producteurs et d'entretenir les machines agricoles. Il contribuerait aussi à revitaliser et à réorganiser le secteur semencier, dans le but de rendre les semences de qualité disponibles, par le renforcement des



structures chargées de leur production et de leur multiplication. Enfin, un système d'information relative aux prix du marché des produits agricoles sera mis en place.

Le FANRPAN a formé ses points focaux des pôles pays pour mener le plaidoyer en faveur de la politique agricole climato-intelligente. Les coordonnateurs des pôles disposent maintenant des capacités améliorées pour appuyer les activités nationales de plaidoyer, à savoir l'élaboration des notes conceptuelles, la mobilisation de diverses parties prenantes et l'organisation des dialogues sur les politiques nationales, la mise à jour par rapport aux questions sur les politiques relatives à l'alimentation, l'agriculture et les ressources naturelles et leur participation, le cas échéant. Les Pôles FANRPAN prennent aussi l'initiative d'engager un dialogue avec les médias afin de sensibiliser le pays aux problèmes de l'agriculture climato-intelligente. Le FANRPAN est maintenant considéré comme une organisation de référence en matière d'expertise relative à la recherche. Au cours de la période considérée, l'ACBF et la FAO ont contracté le FANRPAN pour réaliser une évaluation des besoins en vue de la création d'un Centre africain des meilleures pratiques, du développement des capacités et de la coopération Sud-Sud. Le FANRPAN a accompli sa mission avec succès et a présenté le rapport d'évaluation des besoins bien accueilli, lors d'un atelier de validation.

- *Création de plateformes de dialogue sur les politiques nationales* : Le HESPI basé en Ethiopie a organisé un séminaire consultatif sur le fédéralisme en Somalie. Cette réunion a permis d'informer les parties prenantes somaliennes sur diverses pratiques du fédéralisme et les cadres de gouvernance institutionnelle en matière de relations intergouvernementales. Les participants appuient maintenant la formation du gouvernement somalien en contribuant aux mécanismes de formation des Etats constitutifs, y compris aux aspects du partage du pouvoir et des ressources, ainsi que des mécanismes de transfert.
- *Promotion d'une formulation de politique fondée sur les données probantes* : Le Centre d'analyse et de recherche sur les politiques économiques et sociales du Cameroun (CAMERCAP) a bouclé une étude sur la science, la technologie et l'innovation au Cameroun, notamment un plan d'action soumis au gouvernement, à l'effet d'appuyer la relance de l'innovation scientifique et technologique au Cameroun. Au nombre des recommandations contenues dans ce plan d'action, il faut citer : l'élaboration du Document de stratégie nationale de recherche ; l'intégration de l'innovation dans toutes les formulations de politiques et ; les incitations pour la promotion des investissements locaux dans la science, la technologie et l'innovation, ainsi que le développement de la recherche scientifique et technologique. En Ethiopie, le HESPI a finalisé 9 produits de recherche de haute facture évalués par les pairs, de portée et d'importance régionales, notamment sur les thèmes suivants : Accès des petites et moyennes entreprises au financement en Ethiopie : synthèse de la demande et de l'offre, quantification de la zone d'influence routière sur le développement socio-économique ; et



la Décentralisation et le Fédéralisme fiscaux dans quelques pays membres de l'IGAD. Les recommandations issues de ces études serviront à la formulation de politiques.

- *Gestion des finances publiques* : Le HESPI a formé à Addis-Abeba huit (8) hauts responsables d'audit des institutions supérieures de contrôle de la Somalie et du Soudan du Sud dans le cadre des efforts visant à renforcer les capacités des chambres des comptes des deux pays et à assurer un audit efficace. Les stagiaires sont d'avis que cette formation avait permis aux auditeurs d'orienter le processus de changement consistant à normaliser les audits financiers, les audits de fraude et à mettre en place des systèmes de contrôle interne. L'institution a aussi formé dix (10) responsables de la gestion des finances publiques (budget et trésorerie) provenant essentiellement des ministères des Finances et de la Planification économique du Soudan du Sud et de la Somalie, en matière de *transparence budgétaire et de la gestion budgétaire efficaces*. Les expériences pratiques et interactives du Kenya, de la Somalie et du Soudan du Sud ont été communiquées aux stagiaires. Ce qui a permis de mettre en place un système de réseau de partage d'informations sur des questions relatives à la gestion efficace des finances publiques.

Formation à long terme

Au total, 448 étudiants ont obtenu les diplômes du programme de formation en gestion du secteur public décernés par le Ghana Institute of Management and Public Administration (PSMTP-GIMPA) au cours de la période de mise en œuvre du projet RIDA. Quatre (4) étudiants de niveau Maîtrise, 8 étudiants de niveau Licence et 44 élèves de niveau Baccalauréat ont obtenu des diplômes en statistique dans le cadre du *Projet de Renforcement des Capacités en Statistiques de la République Centrafricaine (PRCS-CAR)* basé en République centrafricaine. 214 étudiants en Master du Nelson Mandela African Institut of Science and Technology (NM-AIST) de Tanzanie ont achevé et soumis leur mémoire pour examen au cours de cette période. Le programme de gestion économique de la Zambie (EPM - Zambie) a décerné les diplômes à 298 participants, l'EPM-Ghana à 412 participants et l'EPM-Yaoundé à 125 participants. Le programme de Gestion de la politique économique en Ouganda (EPM-Makerere) a décerné 252 diplômes. Le Collaborative Master's Program in Agricultural and Applied Economics (CMAAE) au Kenya a apporté du soutien à 5 doctorants.

La plupart des étudiants diplômés sont retournés dans les organisations qui les employaient avant leurs études, tandis que d'autres ont bénéficié des promotions. Par exemple, un diplômé du programme EPM-Ghana a indiqué qu'avant son admission, il travaillait au Département chargé du suivi du budget des Assemblées de la métropole, des municipalités et des districts (MMDA) et des allocations au ministère ghanéen des Finances où il était essentiellement chargé de s'assurer que les MMDA avaient obtenu leurs allocations et qu'elles en faisaient une utilisation conséquente. Après l'obtention de son diplôme, il s'est vu confier un nouveau rôle dans les finances publiques et la gestion économique. Cette fonction qui est



hiérarchiquement supérieure à celle qu'il exerçait auparavant est davantage liée à la formulation des politiques.

Formation à court terme

Les formations à court terme couvraient des domaines tels que la gouvernance économique, la formulation et la mise en œuvre des politiques, l'administration, le commerce, les statistiques, la gestion de projet, les relations avec la clientèle, la mobilisation de ressources, la gestion financière, le leadership, l'emploi des jeunes et l'entrepreneuriat. Par exemple, dans le cadre du programme de l'emploi et de l'entrepreneuriat des jeunes, le *Centre Mauritanien d'Analyse de Politique (CMAP)* a organisé des séances d'encadrement sur l'entrepreneuriat au profit de 105 jeunes diplômés au chômage. A la fin de cette session, 58 plans d'activités ont été élaborés et 2 stagiaires ont pu créer leur propre entreprise. L'un a, au moyen de ces propres fonds, créé une entreprise dénommée «Flavors of the Desert» pour la transformation des produits de la pêche et de l'élevage. L'autre a mis sur pied une société au nom de « Brick Deposit », bénéficiant du financement de la « *Caisse de dépôt et développement (CDD)* » à travers l'Agence nationale de promotion de l'emploi des jeunes (ANAPEJ).

3.1.3. Intégration régionale

La mise en œuvre des activités par ces institutions régionales a continué de contribuer au renforcement des capacités de développement et d'intégration économiques, à l'autonomisation des femmes, à l'emploi des jeunes, à la bonne gouvernance, au commerce intra-africain, ainsi qu'à l'appui au processus de transformation institutionnelle pour la mise en œuvre de l'agenda continental.

Le projet de renforcement des capacités de l'Union africaine (UA-CAP) a organisé des ateliers de formation régionaux sur les partenariats publics-privés et la microfinance, à l'intention des femmes et des jeunes, en plus de l'organisation du 8^e Forum sur secteur privé africain, destiné aux jeunes et aux femmes. Les principales retombées de ce forum étaient la mise en place d'une formation à l'intention des femmes et des jeunes entrepreneurs africains, des entreprises africaines appartenant à des femmes de différents secteurs, des femmes africaines du secteur privé et l'élaboration d'un programme d'encadrement des jeunes entrepreneurs.

En outre, le Fonds de développement des femmes africaines (AWDF) a poursuivi le renforcement des capacités des organisations féminines en Afrique, afin de promouvoir les droits des femmes et faire entendre leur voix. L'AWDF, a, entre autres, organisé un forum des Directeurs généraux au cours de la période considérée, en vue d'offrir une plate-forme permettant à ces femmes dirigeantes de débattre des voies et moyens d'améliorer les fonctions de direction au sein de leurs organisations. Le forum des PDG a été suivi de séances d'encadrement individuelles des femmes dirigeantes. Ainsi, Vimbai Mlambo du Zimbabwe, qui a participé au forum, a été promue au poste de Directrice générale après le départ de celui qui occupait ce poste dans sa



société. L'ONU-Femmes l'a aussi invitée à faire partie d'un groupe de femmes dirigeantes sur les femmes et le VIH-sida au Zimbabwe, dans lequel elle portera la voix et soulèvera les préoccupations des jeunes femmes, en vue des mesures appropriées à prendre. *Vimbai déclare : « Le projet d'encadrement d'AWDF a été une véritable source d'inspiration pour moi. Il a énormément contribué à mon perfectionnement personnel et m'a préparée à mon nouveau poste de direction ».*

Le projet de renforcement des capacités piloté par l'Association des universités africaines pour la revitalisation des établissements d'enseignement supérieur africains (AAU-CADRE) basé au Ghana a mis en place un programme de stages en 2016, à l'intention des jeunes diplômés, afin de renforcer les relations et les liens entre l'université et les industries. Ce projet produit déjà des résultats à travers la promotion de l'employabilité des diplômés. Après l'obtention de leur diplôme, certains stagiaires ont obtenu des emplois dans les institutions où ils ont effectué leur stage. D'autres ont trouvé des emplois dans d'autres organisations / entreprises. A titre d'exemple, Miriam Adongo, qui a pris part au programme de stage, a écrit une lettre à l'AUA dans laquelle elle lui exprimait sa gratitude. Selon elle, n'eût été le stage que l'AUA lui a permis d'effectuer, elle n'aurait pas su comment aborder l'entretien qu'elle avait subi pour obtenir le poste de responsable de l'environnement au sein du projet DAI-KIWASH.

L'Institut monétaire Ouest-africain (IMOA) a dressé un indice du commerce de la zone monétaire de l'Afrique de l'Ouest (ZMAO) afin d'évaluer les performances de chaque Etat membre, pour les situer par rapport aux objectifs d'intégration commerciale de la CEDEAO, qui sont d'une importance capitale pour la détermination de la portée de l'intégration commerciale dans la zone. Cet indice du commerce a été adopté lors de la réunion des ministres du commerce de la ZMAO au Liberia au cours de la période considérée. Il a été recommandé que cet indice soit mis à jour et publié annuellement, en vue d'éclairer la prise de décisions dans la zone. Les réunions du Collège des autorités de surveillance de la zone monétaire ouest-africaine (CSWAMZ) organisées par la ZMAO au cours de la période sous revue ont contribué à la rédaction d'un modèle de loi relative aux banques pour la zone, qui sera soumis à l'adoption après son examen par la Commission des questions juridiques et institutionnelles de la zone. Une fois adoptée, cette loi contribuera à stimuler le commerce et les affaires dans la zone.

Le Marché commun d'Afrique orientale et australe (COMESA) a organisé le 2^e Forum annuel de recherche sur le thème « Le commerce des services et la facilitation des échanges pour une industrialisation inclusive et durable de la région du COMESA ». Ce forum a réuni des responsables de 22 universités, des praticiens du secteur privé, des partenaires au développement et des décideurs de 14 Etats membres du COMESA. L'un des principaux résultats de ce forum est la création d'un comité composé de 22 universités de premier plan issus des 19 Etats membres du COMESA, chargé d'examiner les modalités de mise en œuvre du programme de Master's du COMESA en intégration régionale.



ANNEXE 10. EXEMPLES DE REUSSITE DE L'ACBF

EXEMPLES DE REUSSITE BENEFICIANT DE L'APPUI DE L'ACBF : RECHERCHE ET ANALYSE DE POLITIQUES

Désignation du projet : Institute for Policy Analysis and Research of Rwanda (IPAR - Rwanda)

Titre de la réussite : Amélioration de la prestation de services publics et de l'évaluation de la performance au Rwanda

IPAR - Rwanda est un institut d'analyse de politique autonome créé en 2008. Il est l'un des principaux instituts d'analyse de politiques en Afrique bénéficiant de l'appui de l'ACBF. L'IPAR qui est devenu le principal think tank rwandais a appuyé et influencé un certain nombre d'importants politiques et programmes nationaux. Il jouit aussi d'une légitimité et d'une visibilité de très haut niveau parmi les acteurs étatiques et non étatiques, renforçant par la même, la demande de ses produits et services de recherche. Outre le gouvernement rwandais qui est le principal client et utilisateur des services de l'IPAR, l'institut preste aussi des services en faveur de la Banque mondiale, de la Banque africaine de développement (BAD), du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et collabore avec d'autres organisations internationales de développement.

En 2013, le gouvernement a confié à l'IPAR la responsabilité d'évaluer le projet *Imihigo* - un accord de performance annuel entre le Président, les ministres et les maires du pays - à travers une évaluation indépendante et objective et des recommandations sur les voies et moyens d'améliorer la prestation de services et la planification, notamment en fixant des objectifs de performance pour l'année à venir. Contrairement à l'échec enregistré dans d'autres systèmes de gestion de la performance dans la fonction publique des pays du monde entier, le projet *Imihigo* a été pleinement accepté et approprié par les dirigeants rwandais. Les conclusions et recommandations de l'évaluation du projet servent à éclairer la prise de décision fondée sur la politique et les programmes.

Le Rwanda a fait des progrès remarquables dans la réalisation de son objectif consistant à devenir un pays à revenu intermédiaire, comme en témoigne sa Vision 2020. Ces progrès se traduisent par les transformations socio-économiques significatives enregistrées au cours de la dernière décennie, à la suite de la mise en œuvre des programmes du cadre de Stratégie de développement économique et de réduction de la pauvreté, EDPRS 1 & 2. Les progrès du Rwanda résultent essentiellement de la mise en œuvre des contrats de performance (*Imihigo*). Ces contrats se sont révélés être un outil de planification et de suivi permettant de réaliser les objectifs de la stratégie EDPRS et de maintenir la dynamique de réalisation des objectifs de développement durable.

Le projet *Imihigo* représente l'un des cas de réussite dans lesquels les connaissances autochtones traditionnelles ont été mises à profit pour accélérer le développement et améliorer la prestation de services en



Afrique. Il est devenu l'une des initiatives locales qui contribuent à changer le visage du Rwanda en tant qu'outil précieux de planification, de suivi et d'évaluation des impacts des politiques de développement.

Depuis la signature du contrat de l'IPAR par les Services du Premier ministre en 2013, il a été à l'avant-garde de l'évaluation et a mené avec succès deux évaluations du projet *Imihigo*, dont les résultats et les recommandations ont été utilisés par le Président, les Ministres et les Maires de district à des fins de reddition de comptes et comme base de la planification annuelle et des investissements.

Désignation du projet: Institute for Democratic Governance Capacity Building Project (IDEG - CAP)

Titre de l'histoire à succès : Prévention de la violence électorale et promotion de la démocratie au Ghana

Au cours de la période précédant l'élection présidentielle de 2012, la menace de violences politiques généralisées susceptibles de compromettre la tenue des élections libres et équitables et le respect de l'état de droit pesait lourdement. Pour atténuer ce risque, l'IDEG a convoqué une réunion de haut niveau le 27 novembre 2012 - la première du genre au Ghana. Cette réunion a connu la participation des institutions étatiques, des autorités traditionnelles et des organisations de la société civile. Ces participants ont adopté avec succès la Déclaration de Kumasi, communément connue sous le nom de « pacte de paix ». Dans la Déclaration, les candidats à la présidence ont pris collectivement position contre la « violence électorale, l'impunité et l'injustice » et se sont engagés conjointement à maintenir l'état de droit dans le pays.

Cette Déclaration a été signée par les 8 candidats à la présidence et un exemplaire de l'édition révisée du Manuel de règlement des litiges électoraux (2012) a été offert à chacun d'eux. Ce Manuel 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 vol, les organisations de la société civile, les groupes de jeunes, les organisations féminines, les organismes religieux, les associations professionnelles et les médias. L'événement retransmis en direct par la télévision ghanéenne (GTV) et ses démembrements régionaux, a bénéficié d'une large couverture dans les médias électroniques et imprimés.

La Déclaration de Kumasi est devenue le tout premier instrument politique utilisé dans la gestion des élections multipartites potentiellement violentes au Ghana.

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 norme morale importante pour tenir les dirigeants politiques responsables du maintien de l'état de droit dans les politiques démocratiques du pays. Cet instrument innovant peut également être déployé pour régler pacifiquement les différends électoraux potentiellement violents dans d'autres pays africains.

Le projet de renforcement des capacités exécuté par l'IDEG (IDEG-CAP II), est financé par l'ACBF, afin de renforcer les mécanismes d'interface mis en place dans le cadre de l'IDEG-CAP I entre l'Etat et les acteurs non-étatiques, contribuer à la consolidation de la gouvernance démocratique, accélérer la réduction de la pauvreté, renforcer la croissance et le développement durable dans le pays, à travers des liens de coopération étroits, la mise en réseau et le partenariat stratégique. Grâce à un financement de base, l'ACBF apporte à l'IDEG l'appui institutionnel lui permettant de réaliser des projets. 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. Sans le soutien continu que l'ACBF à l'IDEG, cette réalisation aurait été impossible.

Désignation du projet: Kenya Institute for Public Research and Analysis (KIPPRA)

Titre de l'histoire : Promotion de la recherche fondée sur des preuves pour la formulation des politiques stratégiques au Kenya

La signature des accords de partenariat économique (APE) par le gouvernement du Kenya a permis aux exportations kényanes d'accéder aux marchés de l'UE sans la moindre imposition. Ce qui a grandement soulagé les exportateurs kényans.

<http://www.trademarka.com/news/relief-for-exporters-as-kenya-signs-new-trade-deal-with-eu/>.

En janvier 2014, le gouvernement a demandé au Kenya Institute for Public Research and Analysis (KIPPRA), l'un des think tanks bénéficiant de l'appui de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF), de lui fournir des informations factuelles qui éclaireront sa décision relative à la signature de l'APE.

Le recours au KIPPRA s'inscrivait dans la volonté du gouvernement de prendre une décision pragmatique sur la base de preuves et de la confiance dans les capacités de l'institution, ainsi que dans la qualité et la pertinence de ses résultats de recherche et de ses recommandations. Le KIPPRA a mis à la disposition du gouvernement, des preuves et des recommandations empiriques qui lui ont permis de procéder à la signature de l'APE. Pour garantir la qualité et la pertinence de la recherche, le KIPPRA a adopté une approche participative animée par une équipe multidimensionnelle, composée de personnes jouissant d'une vaste expertise technique en analyse économique et commerciale, ainsi que de hauts responsables gouvernementaux hautement expérimentés et maîtrisant parfaitement les subtilités des négociations commerciales. Les principales parties prenantes à la recherche comprenaient la Communauté d'Afrique de l'Est, le gouvernement du Kenya, la société civile kényane, les exportateurs kényans et le monde des affaires du pays, l'Union européenne et les



médias. Cette stratégie participative et inclusive a favorisé l'adhésion, l'appropriation et l'utilisation rapides des résultats de l'étude.

Le KIPPRA est l'un des premiers instituts de recherche sur les politiques mis en place par le gouvernement kényan avec le soutien de l'ACBF. Depuis sa création en 1994, l'institut a mis à disposition des données probantes judicieuses, reposant sur des recherches qui ont éclairé un certain nombre de politiques, programmes et projets stratégiques mis en œuvre par le gouvernement et d'autres parties prenantes. L'étude sur les APE est l'un des nombreux projets de recherche ayant bénéficié de l'appui de l'ACBF.

Désignation du projet : **Zambian Institute for Policy Analysis and Research (ZIPAR)**

Titre de l'histoire : **Promotion du développement équitable des circonscriptions en Zambie**

Le ZIPAR a mis au point un autre modèle d'allocation visant à améliorer l'affectation du Fonds de développement des circonscriptions (FDC) en Zambie. L'étude, les présentations de suivi et la collaboration avec le gouvernement et les autres parties prenantes ont stimulé les délibérations et la mise en question du modèle d'allocation existant.

Approuvé par le Parlement zambien en 1995, le FDC est alloué à toutes les circonscriptions zambiennes à travers les gouvernements locaux. Ce Fonds est destiné à soutenir la mise en œuvre des programmes de développement au niveau des circonscriptions. Le FDC est le seul fonds dont bénéficient directement les communautés. Il constitue donc un important moyen de répondre à leurs besoins prioritaires. Les communautés participent raisonnablement à l'utilisation du fonds. Cependant, le problème qui se posait était que le même montant était décaissé en faveur des circonscriptions sans tenir compte de l'hétérogénéité, notamment, la localisation et la dotation de chacune des circonscriptions.

Le FDC peut donc être considéré comme un programme « universel ». Mais la réalité est que les circonscriptions zambiennes diffèrent énormément du point de vue de la taille géographique, de la taille de la population et du degré de privation. Nonobstant le modèle d'attribution actuel, le FDC est capable de redorer le blason des communautés rurales et défavorisées et de promouvoir le développement équitable du pays.

En outre, dans son budget 2015, le gouvernement a mis en place un Fonds de péréquation pour les administrations locales qui tablera sur un modèle d'affectation des ressources pour déterminer le montant à verser aux circonscriptions en fonction de leurs besoins.

Cette nouvelle perspective et cette nouvelle volonté du gouvernement sont le résultat direct d'une étude sur **Le Modèle d'allocation de ressources du fonds de développement des circonscriptions** menée par le ZIPAR.

L'impact du nouveau modèle d'allocation a été aussi consolidé lorsqu'un éminent membre du parlement, à savoir, l'hon. 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 exemplaires de l'étude sur le modèle FDC. Il voulait aussi en savoir davantage sur les autres recherches



menées par le ZIPAR.

En adoptant un modèle prenant en compte les besoins et les priorités de chaque circonscription, le FDC contribuera grandement à promouvoir le développement équitable des circonscriptions et de la Zambie en général.

Désignation du projet : Horn Economic and Social Policy Institute (HESPI)

Titre de l'histoire : Renforcement de l'intégrité financière et de la responsabilisation au Soudan du Sud

Le projet HESPI est lancé au moment où le Soudan du Sud se sépare du Soudan après de nombreuses années de guerre qui ont ruiné les capacités institutionnelles du pays et causé beaucoup des dommages humanitaires. Il n'existait aucune institution capable d'élaborer les lois et les politiques de gestion des finances publiques du pays nouvellement indépendant. A l'indépendance en 2011, les capacités et les fonctions des institutions d'intégrité et de responsabilisation des finances publiques étaient au stade rudimentaire. La subvention HESPI était axée sur le renforcement des capacités institutionnelles, en collaboration avec le gouvernement du Soudan du Sud. Le projet a offert une formation sur mesure et stimulé le transfert de connaissances en faveur des hauts responsables du ministère des Finances et de la Chambre des comptes nationale.

Le HESPI a mené une solide étude de diagnostic sur le contexte institutionnel et juridique du Soudan du Sud. Cette étude a permis d'évaluer les performances des institutions publiques responsables des politiques de gestion des finances publique et financière (GFP) et du secteur financier, ainsi que d'apprécier les besoins en capacités de ces agences et institutions. L'évaluation a servi de base à la conception et à la mise en œuvre d'une formation et d'un appui technique sur mesure pour le pays. L'exercice consistait à contribuer à la réforme et au renforcement des capacités des institutions d'intégrité et de responsabilité financières comme le ministère des Finances et du Développement économique, la Banque du Soudan du Sud, la commission anti-corruption, la Commission des comptes publics (PAC) du Parlement et la chambre de comptes nationale.

Entre autres, l'étude a mis en évidence des lacunes en matière des capacités de contrôle, d'audit interne, de comptabilité, de passation de marchés et d'établissement de rapports, de capacités institutionnelles et humaines dans les principaux domaines de la GFP. Elle a fait état du manque de discipline budgétaire à tous les niveaux, d'un faible leadership politique et administratif, des fonctions de trésorerie déficientes, d'une planification et d'une élaboration budgétaires médiocres, qui entravent le redressement post-conflit.

Après cette évaluation, le HESPI a élaboré et soumis à l'attention des autorités de la République du Soudan du Sud, des recommandations et des stratégies qui contribueront à atténuer les contraintes de capacités et à améliorer la gestion des finances publiques. En outre, l'institut a offert une



formation pratique et a apporté du soutien technique à l'amélioration des capacités en matière de GFP. Le HESPI a aussi sensibilisé les responsables gouvernementaux à la discipline budgétaire et à la bonne gouvernance, notamment à l'importance d'une bonne gestion des finances publiques et du renforcement des institutions. Les questions importantes relatives à la reconstruction des pays sortant d'un conflit ont été abordées, notamment le rôle du leadership dans la GFP des pays sortant d'un conflit, le rôle des dirigeants dans la reconstruction de l'Etat et l'importance d'une bonne gouvernance financière.

Désignation du projet : Ethiopian Economic Association

Titre de l'histoire : Amélioration de la mobilisation des recettes intérieures des gouvernements régionaux en Ethiopie

Le gouvernement éthiopien s'est engagé dans une nouvelle trajectoire de développement axée sur le Plan de croissance et de transformation (GTP) 2010-2015. L'objectif est d'obtenir le statut de pays à revenu intermédiaire, doté d'une croissance moyenne de 11% d'ici 2015. Ce 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 aura besoin d'environ 72 milliards de dollars EU pour financer les divers projets présentés dans le plan. Plus de 68% de ces recettes devraient provenir des sources intérieures, principalement de 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 suffisantes. La capacité de mobilisation des recettes intérieures, mesurée par le ratio de la perception des impôts en pourcentage du produit intérieur brut (PIB) ou des impôts par rapport au budget régional était très faible. Le ratio moyen des recettes fiscales régionales par rapport au PIB régional n'était estimé qu'à 1,7% 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.

Les recherches et l'appui technique de l'EEA ont permis à l'Etat de déterminer son 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 du SNNP pour gérer et assurer la supervision technique de la planification, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation des recettes de la Région.

Le Bureau des recettes du SNNP a adopté et mis en œuvre la plupart des recommandations formulées par l'étude. A titre d'exemple :

- le Bureau a recouru aux résultats de l'étude pour préparer les plans annuels de travail régionaux 2011-2012. Il s'est basé sur ces résultats pour fixer les objectifs de revenus annuels de chaque *woreda* (district) et chaque ville municipale ;
- le Bureau s'est appuyé sur les résultats de l'étude pour renforcer ses fonctions de suivi et d'évaluation. Le processus de suivi et d'évaluation semestriel compare le montant des recettes collectées au cours de chaque période aux objectifs annuels convenus et au potentiel de recettes estimé ;
- Le Bureau des finances et du développement économique s'est basé sur les estimations du potentiel de revenu pour fixer l'objectif de revenu annuel régional, qui est déclaré dans le budget annuel du gouvernement régional ;
- le Bureau des recettes a aussi commencé à mettre à profit les résultats de l'étude pour concevoir ses activités de sensibilisation des contribuables ;
- le Bureau a entrepris des réformes administratives visant à réorganiser ses ressources humaines sur la base des recommandations de l'étude.

HISTOIRES DE REUSSITE BENEFICIAINT DE L'APPUI DE L'ACBF : INTEGRATION REGIONALE

Désignation du projet : Autorité intergouvernementale pour le développement (IGAD)

Titre de l'histoire : Amélioration de l'efficacité des institutions du secteur financier dans la Région de l'IGAD

Au cours de l'année sous revue et dans le cadre de sa stratégie visant à améliorer les connaissances et les compétences du personnel des institutions d'intégrité financière, le HESPI a formé 34 membres des Commissions des comptes publics et de la Commission économique des Parlements du Soudan du Sud et de la Somalie. Dix-neuf participants provenaient de la Somalie et quinze du Soudan du Sud. Le séminaire visait à améliorer la bonne utilisation des ressources publiques dans les pays cibles en renforçant les capacités des parlementaires à comprendre et assumer leurs rôles en matière de contrôle, de responsabilité et de législation. Ce séminaire de quatre jours a contribué à accroître leurs connaissances et leur compréhension du processus/cycle du budget public, des fonctions et des missions régaliennes de la CCP et de la Commission économique en matière de surveillance financière. Le séminaire a aussi servi de plateforme d'échange d'expériences des pays sortant d'un conflit exemplaires, notamment l'Ouganda et le Kenya. Des points d'action d'importance tels que la finalisation du cadre juridique (adoption de



certaines autres avec personnalisation), le renforcement des capacités des Commissions, les mécanismes de protection, entre autres, ont été définis.

En plus de ce qui précède, le HESPI a mis en place une relation de jumelage permettant aux agents d'analyse de projet et de crédit de la Banque de reconstruction et de développement de la Somalie d'acquérir une expérience sur le tas sur la manière de mieux gérer les ressources publiques et d'effectuer une analyse de projet professionnelle dans le processus de reconstruction post-conflit auprès de la Banque de développement d'Ethiopie, à travers le détachement. La relation de jumelage a permis aux agents bénéficiaires de travailler avec la banque choisie pendant 6 semaines (1 déc. 2014 - 17 janvier 2015). Il ressort de l'évaluation de l'initiative que *les agents bénéficiaires ont acquis des connaissances et des compétences pratiques sur le processus d'obtention objective de prêts, les procédures et les pratiques de suivi du cycle de prêt, sur les procédures d'évaluation des prêts réalisables (définition des secteurs prioritaires et financement de projets dans des situations post-conflit), sur les processus d'approbation de prêt par les banques de développement, en particulier dans des situations post-conflit, sur la manière de mener des processus de recherche appliquée et les méthodes de renforcement des capacités de recherche au sein des banques de développement et sur le processus de réhabilitation de projet et de recouvrement des prêts de projet de manière à ce qu'il soit adopté au contexte somalien.*

En réponse à une demande des autorités gouvernementales somaliennes, le HESPI a organisé une conférence de haut niveau sur le fédéralisme somalien au cours de l'année sous revue. Cette initiative d'engagement a bénéficié de l'appui de la subvention de renforcement des capacités de l'ACBF. Le forum visait à promouvoir le dialogue et à dégager un consensus sur la question du fédéralisme constitutionnel et politique en Somalie, une condition fondamentale pour la reconstruction du pays, et à assurer une gestion efficace des ressources publiques. L'objectif principal consistait à accroître la sensibilisation et la compréhension des Somaliens et des autres parties prenantes à travers le partage d'expérience sur les différents types de gouvernance fédérale. La conférence a été organisée en partenariat avec le secrétariat de l'IGAD, la Banque mondiale, la CEA et d'autres organisations non gouvernementales. Elle a abouti à l'identification et l'élaboration des stratégies relatives aux principales questions nécessitant une attention et des délibérations plus poussées.

Désignation du projet: Marché commun d'Afrique orientale et australe (COMESA)

Titre de l'histoire: Contributions des unités de recherche du COMESA au programme d'intégration régionale

Dans le cadre de ses efforts visant à améliorer l'efficacité et l'impact de ses politiques et programmes commerciaux, le Secrétariat du COMESA a sollicité l'appui de l'ACBF pour mettre en place une unité de recherche qui aura pour mission de diriger et coordonner l'analyse et la recherche en matière de politique commerciale au sein du Secrétariat. En 2013, la Fondation a approuvé une subvention de 3 millions DEU pour la création et la mise en service de l'unité de recherche sur les politiques. Le lancement



officiel du projet, du 11 au 13 août 2014, a connu la participation des représentants des ministères de coordination des Etats membres du COMESA, des think tanks et des instituts de recherche sur les politiques de premier plan de la Région du COMESA et de l'ensemble de l'Afrique.

L'unité de recherche a considérablement amélioré la conduite, la coordination et l'utilisation de la recherche fondée sur les données probantes dans les travaux de formulation des politiques de la division du commerce et de divers organes d'élaboration des politiques du Secrétariat. A titre d'exemple, l'étude sur « *Le volume des échanges au sein du COMESA* », motivée par la volonté du Secrétariat d'améliorer le commerce intra-régional entre les pays membres comme moyen d'atténuer à court et moyen terme le déficit de production global de produits alimentaires et agricoles de la région, a formulé un certain nombre de recommandations judicieuses, approuvées par le Comité intergouvernemental en décembre 2014. En outre, le Comité s'est également engagé à veiller à ce que les conclusions et les recommandations de l'étude soient intégrées dans les décisions du Conseil du COMESA et dans le plan de travail du Secrétariat pour l'année 2015.

Le projet a aussi contribué à la coordination de la recherche au Secrétariat grâce à l'élaboration d'un programme de recherche complet qui a fait l'objet d'examen et d'approbation par le comité directeur du projet. L'unité a réussi à intégrer ses travaux de recherche dans les structures du Secrétariat. Ce qui a abouti à une demande accrue d'informations sur la recherche et au soutien technique des principaux organes directeurs. Par exemple, l'unité de recherche a répondu favorablement à la demande du Sommet du COMESA tenu en février 2014, en formulant à son intention des recommandations basées sur la recherche. Adoptées par le Conseil des ministres, les conclusions et recommandations de cette unité de recherche ont été rendues publiques dans la publication phare du COMESA, intitulée «Les principaux enjeux de l'intégration régionale». Volume III ».

En outre, en réponse à la demande du sommet du COMESA, cette unité de recherche a contribué à l'étude sur la compétitivité du sucre dans la région du COMESA en octobre 2014. Les résultats de cette étude ont été utiles au Kenya qui a introduit une demande de sauvegarde du sucre lors de la réunion des organes directeurs tenue en décembre 2014. Ils constituent par ailleurs un apport essentiel à la prochaine réunion extraordinaire du Comité sur le commerce et les douanes prévue du 9 au 11 février 2015.

En termes de transfert de compétences et de formation, l'unité de recherche a fourni un appui technique et une formation pratique aux experts en commerce, au personnel de la division du commerce et aux ministères coordonnateurs du COMESA en matière d'analyse des politiques commerciales, au moyen des logiciels tels que E-views.



FORMATION REGIONAUX

Désignation du projet: Economic Policy Management Programme in Ghana (EPM-Ghana)

Titre de l'histoire: Aperçu des réalisations de l'EPM du Ghana

L'EPM-Ghana a pour objectif général d'améliorer les performances et l'efficacité du secteur public en Afrique de l'Ouest anglophone, compte tenu du manque de connaissances et de compétences que présente le secteur public des pays africains en matière de développement, d'analyse et de gestion des politiques économiques. Depuis sa création en 1998, l'EPM- Ghana a bénéficié d'une subvention totale de 9 770 000 DEU de l'ACBF en tant que donateur principal (70% du total des ressources). Au nombre d'autres partenaires donateurs, il faut citer l'Université du Ghana et le programme de bourses d'études supérieures conjoint Japon-Banque mondiale (JJ / WBGSP).

En termes de formation, un total de 989 agents provenant essentiellement des pays de la région participants (Nigeria, Sierra Leone, Liberia, Gambie, Ghana entre autres) ont été formés à la gestion des politiques économiques. Une étude de suivi menée en décembre 2016 a révélé que 64,2% des répondants travaillaient dans le secteur public, le reste étant réparti entre les institutions financières (assurances et banques), les universités, les entreprises de recherche et les entreprises privées. En outre, les diplômés de l'EPM exercent diverses fonctions au sein de leur organisation. Ils sont notamment, des conseillers économiques (15,6%), des administrateurs (20%), des chercheurs (5,6%), des enseignants (2,2%), des planificateurs (12,2%) et des gestionnaires de projet (12,2%), entre autres. Cette étude a révélé aussi qu'une forte proportion de répondants (77,9%) n'a pas changé d'emploi à la fin du programme.

Dans le domaine du renforcement institutionnel, grâce à l'intervention directe de l'ACBF, le programme est doté d'actifs immobilisés, dont un bâtiment de trois étages équipé d'une connexion Wi-Fi et d'une centrale électrique pour une alimentation électrique ininterrompue, des véhicules, des salles de classe modernes et une bibliothèque bien achalandée, des installations de vidéoconférence modernes et un laboratoire informatique. Ces actifs profitent non seulement aux chercheurs parrainés par l'ACBF, mais également ceux du JJ / WBGSP ainsi que les étudiants payant des droits de scolarité. En outre, l'ACBF prend en charge les salaires du personnel du programme et les forme régulièrement afin d'améliorer leurs aptitudes et de leurs compétences pour mieux assumer leur fonction. Par ailleurs, ces dotations en actifs par l'ACBF ont motivé l'initiative à déployer un programme payant à grande échelle. Ce programme est devenu un élément clé de la durabilité de l'EPM-Ghana, même en l'absence du principal donateur, l'ACBF en l'occurrence, depuis novembre 2016, en dépit des vives récriminations des candidats qui ne sont pas en mesure d'acquitter les frais imposés (il s'agit essentiellement des candidats du secteur public).

En résumé, l'appui apporté par l'ACBF a été très bénéfique au programme et au développement des capacités humaines des agents des pays bénéficiaires.



Pour consolider ces acquis, il est toujours urgent de continuer à octroyer des subventions au programme, afin d'élargir son accessibilité aux pays fragiles comme le Liberia et la Sierra Leone, ainsi qu'aux pays les moins représentés comme la Gambie. Fort du soutien financier renouvelé de l'ACBF, le programme ouvrira à nouveau ses portes au secteur public. La formation entièrement payante mise en place en raison de l'absence du financement de l'ACBF, bénéficie essentiellement aux agents du secteur privé, ce qui va totalement à l'encontre de l'objectif principal de l'EPM-Ghana qui est un programme de formation axé sur le secteur public.

Désignation du projet: Public Sector Management Training Programme in GIMPA (PSMTP-GIMPA)

Titre de l'histoire: L'état actuel du Programme de formation à la gestion du secteur public logé au GIMPA

Le programme organisé par le Ghana Institute of Management and Public Administration (GIMPA) et financé par l'ACBF de 2006 à 2017 (11 ans) est un programme d'études et de formation supérieure couronné par un Masters en gestion du secteur public, à l'intention des cadres moyens et supérieurs du secteur public des pays anglophones d'Afrique de l'Ouest. A ce jour, il a décerné les diplômes à 448 étudiants dont 351 boursiers de l'ACBF et 97 universitaires payant des droits de scolarité. Il s'agit d'un succès remarquable, dans la mesure où le programme n'a pas enregistré d'abandon.

Fort du soutien financier de l'ACBF, le PSMTP a permis aux institutions partenaires (ASCON) du Nigeria, (IPAM) de Sierra Leone, (LIPA) du Liberia et (MDI) de la Gambie d'obtenir les résultats suivants: la révision / conception de leurs programmes de formation à court terme, la formation de formateurs (TOT) du corps professoral, le perfectionnement du corps professoral et des agents, ainsi que les échanges entre les professeurs et les personnels. Avec l'appui financier de l'ACBF, le GIMPA a construit un auditorium pour les conférences, acquis du matériel de bureau, des livres et du matériel de bibliothèque, une voiture de service 4X4 et a élaboré et révisé le programme de formation du PSMTP.

Les promotions et les performances des diplômés du PSMTP aux importants postes politiques dans leurs différents pays ont été encourageantes. En voici quelques exemples :

- M. Surrur (Dr.) (PSMTP 2006) - Chef de la fonction publique sortant en Sierra Leone.
- M. Emmanuel Essilfie - Conduah (PSMTP 2008) - Directeur des relations de travail, Ghana Exim Bank.
- M. Prince Kwame Newman (PSMTP 2012) - actuellement Directeur de l'administration, Greater Accra Regional Coordinating Council.
- Sambujang Njie (PSMTP 2014) - actuellement Directeur général des élections à la Commission électorale indépendante (CEI), Gambie
- Mme Bertha Mortoti (2014) - actuellement Secrétaire adjoint, Conseil des examens d'Afrique de l'Ouest (WAEC), Ghana.



Dans le cadre des stratégies de maintien du programme, le secrétariat du PSMTF et les différents coordonnateurs nationaux ont inséré une campagne publicitaire dans le programme pour encourager davantage de personnes à s'inscrire au programme en tant qu'étudiant assujetti aux droits de scolarité. Il convient de relever que ces réalisations n'auraient pas été possibles sans la contribution financière et le soutien technique de l'ACBF qui ont permis de mettre en place le PSMTF.

Désignation du projet: Programme de Masters en Banque et Finance (MBF - CESAG)

Titre de l'histoire: Voyage en compagnie de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique

Depuis l'an 2000, l'ACBF apporte un appui financier au Programme de Masters 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 un programme de Masters aux normes internationales. Les performances du projet MBF (phase I) indiquent clairement que 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 MBF reconnus par le Conseil Africain et Malgache de l'Enseignement Supérieur (CAMES).

A sa création, le MBF du CESAG était une innovation institutionnelle et pédagogique radicale en Afrique, en raison de sa conception, de son mode de délivrance, de sa couverture linguistique et géographique et de sa durée. 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 nécessaires à la formation. Les promoteurs et les gestionnaires du projet MBF du CESAG ont établi des partenariats stratégiques avec l'institution mère du CESAG, la Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO); son pendant en Afrique centrale, la *Banque des Etats de l'Afrique Centrale* (BEAC); la Banque de France; INSEAD; le Stern School of Business de l'Université de New York; et l'Université de Bruxelles. A la fin de 2006, quatre promotions avaient été formées et 167 diplômés décernés.

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. La subvention approuvée en faveur du Centre lui permettra d'assurer la formation de 400 cadres africains supplémentaires moyens et supérieurs, 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. Depuis lors, de nombreux autres donateurs ont assuré le cofinancement du MBF-CESAG, notamment, l'UEMOA, la BCEAO, la



Banque de France et l'Union européenne.

Il ressort du résultat de l'étude de suivi réalisée récemment que le taux d'achèvement du programme est excellent. En effet, il 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 le programme phare du secteur bancaire et financier en Afrique, et classé no. 1 par le journal «Jeune Afrique».

Désignation du projet: African University of Sciences and Technology (AUST)

Titre de l'histoire: Promotion des compétences en science et technologie en Afrique: le cas de l'AUST

Jeune université régionale axée sur la recherche et chargée d'éduquer la prochaine génération de scientifiques et d'ingénieurs capables d'utiliser leur expertise pour développer l'Afrique, l'AUST - Abuja a démarré ses activités en 2007, en dépit des problèmes institutionnels évidents / attendus. Au nombre des difficultés rencontrées il faut citer, le manque d'infrastructures appropriées pour appuyer l'enseignement et 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. Ce déficit a éclairé les résultats escomptés du projet financé par l'ACBF, dont l'objectif consiste à améliorer la qualité des installations de recherche et de formation au sein de l'AUST, à accroître l'accessibilité des étudiants et des professionnels africains aux programmes de formation de qualité en science et technologie à l'AUST.

La première série d'activités menées par le projet a été la formation de 13 cadres moyens en divers cours spécialisés et le recrutement de 24 doctorants de l'AUST comme assistants à l'enseignement. Les formations qui se sont déroulées de mars à novembre 2015 au Nigeria et à l'étranger ont eu des retombées considérables sur les performances des agents, leur permettant d'assumer efficacement des tâches beaucoup plus difficiles, d'améliorer leur rendement dans l'exercice de leurs fonctions. Dans le même ordre d'idées, le recrutement des assistants à l'enseignement a contribué à améliorer la qualité des travaux pratiques en faveur des étudiants.

Le projet a aussi permis à l'AUST d'avoir accès aux professeurs invités de haut vol dont le contact aurait été impossible pour cette jeune université. En conséquence, la qualité des étudiants qui y sont formés s'est améliorée. Après l'obtention de leur diplôme, les étudiants en doctorat sont recherchés par les meilleures universités telles que l'Université de Princeton et l'Université du Delaware aux Etats-Unis, pour y suivre des programmes postdoctoraux.

Une autre réussite est le fait que des bourses ont été octroyées à toutes les 21 étudiantes de niveau maîtrise, originaires de divers pays de la sous - région, dont le Ghana, le Cameroun, le Nigeria et le Tchad, inscrites à l'AUST pour l'année académique 2015/2016. Etant donné que les étudiants n'avaient pas de soucis financiers, ils se sont engagés sans réserve dans leurs études et ont jusqu'ici obtenu d'excellents résultats à leurs examens. Il convient aussi de noter la fourniture de la fibre optique et l'extension de la bande passante



Internet de 1 à 15 Mo au cours du projet. Ces acquisitions ont évidemment amélioré l'utilisation de l'Internet pour la recherche et la formation à l'université, notamment grâce au système de vidéoconférence de l'AUST, désormais pleinement opérationnel.

Tous ces aménagements contribueraient en fin de compte à la réalisation des objectifs de développement du projet. L'appui de l'ACBF par l'octroi des bourses permettra d'accroître le nombre de femmes du supérieur inscrites dans les filières scientifique et technologique. En l'absence de ce programme bénéficiant de l'appui de l'ACBF, l'interaction entre nos étudiants et les professeurs de haut vol et l'amélioration des infrastructures des TIC, qui constituent l'épine dorsale d'un enseignement moderne efficace et d'une recherche de haut niveau, seraient encore à des années-lumière de l'AUST.

Nom du projet: Institution internationale pour l'ingénierie de l'eau et de l'environnement (2iE)

Titre de l'histoire: Faso Soap - Innovation dans la prévention du paludisme

Selon le Rapport 2014 de l'OMS sur le paludisme dans le monde, 333 millions de personnes en Afrique de l'Ouest seulement sont exposées au paludisme qui est une maladie guérissable et évitable, transmise à l'homme par les piqûres de moustiques. Les moustiques se reproduisent généralement dans les eaux stagnantes, et la prévention du paludisme peut se faire à travers l'assèchement de ces lieux de reproduction des moustiques. L'amélioration des mesures préventives contribuerait à réduire considérablement la prolifération du paludisme.

Le projet Faso soap mis au point par deux étudiants, à savoir, Moctar DEMBELE (du Burkina Faso) et Gerard NIYONDIKO (du Burundi), est une solution novatrice pour prévenir le paludisme à moindre coût. Le savon agit comme un répulsif pour les moustiques lorsqu'on en embaume la peau. Il tue aussi les œufs de moustiques déposés dans les eaux usées des salles de bain. La prévention du paludisme par ce savon se fait de deux manières. Après son lancement, ce projet a remporté le Green Start Up Challenge (GSUC) organisé par l'Institution internationale pour l'ingénierie de l'eau et de l'environnement (2iE). Le GSUC est une activité bénéficiant du financement de l'ACBF. Il récompense les projets innovants qui appuient la croissance verte en Afrique, présentant un impact social et / ou environnemental positif pour le développement durable du continent africain. En 2013, le projet Faso Soap a remporté le premier prix (25 000 DEU) et le People's Choice Award (1 500 DEU) au Global Social Venture Competition (GSVC) sur 600 projets présentés par des futurs entrepreneurs du monde entier. C'était la première fois depuis le lancement de GSVC en 1999, que le prix est remporté par une équipe africaine. Le projet a aussi été classé parmi les 30 principales innovations de l'année par l'initiative Global Innovation through Science and Technology (GIST).

La subvention de l'ACBF en faveur de 2iE lui a apporté le soutien logistique et communicationnel nécessaire pour accueillir le GSUC et a donné l'occasion aux projets innovants comme Faso Soap, de concourir et de remporter



d'autres compétitions. Sans l'intervention de l'ACBF, le GSUC n'existerait pas ou sa concrétisation prendrait du temps. En outre, le soutien de l'ACBF au GSUC a renforcé sa visibilité, et a permis à 2iE d'avoir de nouveaux partenaires. Par ce projet, l'ACBF met en exergue l'utilisation des ressources locales pour la résolution des problèmes locaux.

Les principaux bénéficiaires de l'intervention de l'ACBF sont les entrepreneurs qui ont eu l'occasion de présenter et de développer leurs projets et leurs idées. En outre, dans le cas du Faso soap, l'impact social de ce projet traversera les frontières du Burkina Faso et se fera ressentir dans toute l'Afrique. Ce projet contribuera ainsi à améliorer la prévention du paludisme et allégera les budgets des ménages consacrés au traitement de cette maladie.



EXEMPLES DE REUSSITE DE L'ACBF

Département de la Connaissance et de l'Apprentissage de l'ACBF

Exemple de réussite # 1. L'ACBF a aidé l'Union africaine à identifier les capacités requises pour la bonne mise en œuvre de l'Agenda 2063 et les stratégies pour les renforcer

En 2013, les pays africains ont élaboré l'Agenda 2063, un cadre de stratégie local de 50 ans pour la transformation de l'Afrique, axé sur la croissance inclusive et le développement durable. Cependant, les dirigeants africains se posaient des questions quant aux mesures à prendre pour la bonne mise en œuvre de cet Agenda.

Au niveau de la commission de la CUA, l'ACBF a réagi rapidement à cette préoccupation en élaborant et en publiant quatre études stratégiques - à savoir (i) « *Assessment of internal and external risks associated with the implementation of AU Agenda 2063* » (*Evaluation des risques internes et externes liés à la mise en œuvre de l'Agenda 2063 de l'UA*); (ii) Les « *Impératifs de capacités pour la nouvelle vision africaine, Agenda 2063* »; (iii) « *Cadre du plan de renforcement des capacités: Mettre en place les piliers en vue de l'exécution du premier plan décennal* », et (iv) « *Compétences techniques essentielles pour l'Afrique: Dimensions de capacités clés nécessaires pour les 10 premières années de l'Agenda 2063* » Ces études menées par l'ACBF ont été déterminantes pour la mise en œuvre réussie de l'agenda continental, dans la mesure où elles ont permis d'identifier les capacités et les programmes prioritaires nécessitant le soutien de l'Union africaine et de ses organes, des Communautés économiques régionales et des pays africains, ainsi que des principales parties prenantes. Plus important encore, ces études ont été présentées lors du Sommet des chefs d'Etat et de gouvernement de l'UA de janvier 2017. Ces publications ont renforcé la visibilité de la Fondation, contribuant ainsi grandement au choix de l'ACBF comme Agence spécialisée de l'Union africaine pour le renforcement des capacités. En outre, dans le cadre de sa contribution à la célébration du 50^e anniversaire de l'OUA - UA, l'ACBF a conçu et publié une étude stratégique et informative intitulée « *Recueil des traités, conventions et accords de l'OUA - UA de 1963 à 2014* », en vue de stimuler la réflexion sur la nécessité d'accélérer la ratification afin de donner un coup de fouet aux processus de coopération et d'intégration régionales.

Exemple de réussite # 2. Données améliorées et preuves empiriques sur le renforcement des capacités pour une prise de décision éclairée sur la base des Rapports sur les capacités en Afrique

Depuis 2011, le Rapport sur les capacités en Afrique (RICA) est publié chaque année dans le but de mesurer et d'examiner les impératifs de capacité pour atteindre les objectifs de développement des pays africains, en mettant l'accent sur les principaux déterminants et composantes des capacités de développement. Le RICA a abordé des thèmes clés et stratégiques essentiels pour l'Afrique et sa transformation socio-économique, à savoir, les Impératifs de capacité pour l'intégration régionale en Afrique (2014); les Impératifs de capacité pour la mobilisation des ressources intérieures en Afrique (2015); le renforcement des capacités en science, technologie et innovation pour la transformation de l'Afrique (2017).



Les principales retombées du Rapport sont, entre autres, l'utilisation des différents indicateurs et données en matière de capacité pour la recherche par les universités africaines et au-delà, ainsi que par les partenaires au développement et les décideurs africains. A titre d'exemple, après la publication du Rapport 2015 sur les capacités en Afrique relatif à la mobilisation des ressources intérieures, Madagascar a élaboré une stratégie de mobilisation des ressources intérieures dans le cadre du *Plan National de Développement* (2015-2019).

Exemple de réussite # 3. Mise en place du sommet phare des Think Tanks africains sur l'apprentissage entre pairs et l'échange de solutions innovantes en appui au programme de développement de l'Afrique

Les think tanks sont des organisations indépendantes produisant des preuves fondées sur la recherche, en vue de trouver des solutions aux problèmes de politique, dans le but d'éclairer et d'orienter les processus d'élaboration de politiques à travers diverses stratégies de motivation. Ils sont de plus en plus considérés comme des acteurs de poids en matière de définition des politiques et pratiques de développement. La principale préoccupation restait cependant l'absence de plate-forme connue offrant l'occasion aux think tanks africains d'échanger les idées et les expériences sur diverses questions stratégiques et de contribuer par leurs travaux au nouveau vent de dynamisme qui souffle sur le continent.

En 2014, l'ACBF, leader, principal financeur et promoteur des think tanks africains, a mis à profit son pouvoir de mobilisation pour lancer les sommets annuels des think tanks. Ces forums sont devenus une plate-forme stable d'échange d'expériences et de mobilisation des expertises des Think Tanks en vue de la résolution des problèmes communs en matière de développement en Afrique. Au fil des ans, l'ACBF a, avec un succès remarquable, rassemblé plus de 100 think tanks, chercheurs, partenaires au développement et décideurs africains de premier plan, dans le but de faire avancer les relations développementales, éducationnelles, scientifiques et sociales, pour la transformation socio-économique de l'Afrique. Ces sommets ont à leur tour abouti à la création du Réseau des think tank africains, qui a permis d'identifier des domaines d'opportunités et des partenariats communs entre les groupes de réflexion et d'appuyer l'encadrement des jeunes chercheurs.

Exemple de réussite # 4. Renforcement du courtage des connaissances sur la gestion axée sur les résultats de développement (GRD), à travers une communauté de pratiques, qui a stimulé les processus de développement nationaux et régionaux

Dans le cadre du projet «Communauté africaine de pratiques sur la gestion axée sur les résultats de développement» (AfCoP-GRD), l'ACBF a facilité les échanges des connaissances entre près de 5 000 membres de l'AfCoP, 43 pays africains, notamment, les gouvernements, les Communautés économiques régionales et les acteurs non-étatiques. Dans le rapport d'achèvement du projet AfCoP, la composante « partage des connaissances » gérée par l'ACBF s'est avérée être la composante la mieux réussie des quatre qui composent le projet, avec des recommandations d'intensification. Le soutien de l'ACBF a



favorisé le courtage des connaissances et le transfert des connaissances tacites sur les principales questions de développement telles que l'intégration régionale, la gestion des ressources naturelles, la sécurité alimentaire, la mobilisation des ressources intérieures, entre autres. Les études de cas menées par l'AfCoP, ainsi que ses conseils d'orientation ont mis à la disposition des praticiens du développement, les voies et moyens d'intervention pour produire des résultats et des effets. 98% des membres de l'AfCoP interrogés sur l'impact du projet se sont dit déterminés à modifier leurs pratiques et leurs méthodes de travail à travers les échanges sur le site Internet de l'AfCoP créé avec l'aide de l'ACBF, ainsi que l'accès aux produits de la connaissance sur la GRD. Ces outils sont très sollicités et en forte demande par les universités pour servir de matériel de cours ou par les ministères et les départements à différentes fins, notamment, la planification et l'évaluation des programmes de développement.

ANNEXE 11. SOUS-PROJETS DE L'ACBF BENEFICIAINT DES FINANCEMENTS RIDA 1, RIDA 2 ET RE-MDTF

(Source: Département des Finances et d'Administration de l'ACBF)



ANALYSE DE POLITIQUES

1. ESRF	Economic and Social Research Foundation	Tanzanie	National	Déc. 2012	Fév. 2013	31-déc-17	1 246 294	RIDA2
2. IPAR-CAP	Institute of Policy Analysis and Research Capacity Building Project	Rwanda	National	Juin 2012	Juin 2012	30-juin-17	1 410 000	RIDA2
3. HESPI	Horn Economic and Social Policy Institute	Ethiopie	National	Déc. 2011	2013	30 octobre 17	2.800.000	RE-MDT
4a. KIPPRA	Kenya Institute for Public Policy Research and	Kenya	National	Déc.- 2010	Avril 2011	30-juin-17	1.500.015	RE-MDT
4b. KIPPRA	Kenya Institute for Public Policy Research and	Kenya	National	Déc.- 2010	Avril 2011	30-juin-17	109.717	RIDA2
5. CMAP	Centre Mauritanien d'Analyse de Politiques	Mauritanie	National	Juin 2012	Juillet 2012	31-déc-17	1 802 909	RIDA2
6. CAMERCAP	Cameroon Policy Analysis and Research Centre	Cameroun	National	Août 2014	Jan 2015	31-déc-17	700 000	RIDA2
7. CEPOD	Centre d'Etudes de Politiques pour le	Sénégal	National	Mai 2015	Juin 2015	31-déc-17	537 615	RIDA2
8. IDEC	Institut de Développement Economique	Burundi	National	Oct. 2012	Nov. 2012	30-sep-16	1 100 000	RIDA2
9. ZIPAR	Zambia Institute for Policy Analysis and Research	Zambie	National	Août 2005	novembre 2007	31-déc-2014	274.809	RIDA1
10. EEA	Ethiopia Economics Association	Ethiopie	National	Sept. 2008	Octobre 2008	31-déc-2014	283,942	RIDA1
11. IDEG	Institute for Democratic Governance (IDEG) Interface Capacity	Ghana	National	Avril 2009	Avril 2009	31-déc-17	759.646	RIDA1
12. EDRI	Ethiopia Development Policy Institute	Ethiopie	National	Sept. 2008	Février 2009	30-sep-17	226.513	RIDA1
13. CAPES	Centre d'Analyse des Politiques Economiques et	Burkina Faso	National	Septembre	Septembre	31-déc-17	383.347	RE-MDTF



14. MPPRAP	Malawi Public Policy Research and Analysis	Malawi	National	Novembre 2015	Fév. 2016	31-déc-17	410 000	RIDA2
15. GEPARI	Ghana Economic Policy Analysis and Research	Ghana	National	Avril 2016	Avril 2016	31-déc-17	320.270	RIDA2
16. CADERDT	Centre Autonome d'Etudes et de Renforcement des Capacités pour le Développement au Togo	Togo	National	Sept. 2008	Février 2009	31-déc-17	323.036	RE-MDTF
17. CERCAP	Centre d'Etudes et de Renforcement des Capacités d'Analyse et de	Mali	National	Sept. 2008	Février 2009	31-déc-17	300 000	RE-MDTF
	Total partiel - Analyse de politiques						14.488.113	

PROGRAMMES DE FORMATION REGIONAL

18. CESAG	Master Degree in Banking and Finance Training Program	Sénégal	Régional	Avril- 2012	Septembre - 2012	11-avr-17	1 000 000	RIDA2
19. EPM Abj	Programme de Formation en Gestion de la Politique	Côte d'Ivoire	Régional	Avril- 2012	Mai 2012	11-avr-17	2.500.000	RIDA2
20. EPM Yde	Programme de Formation en Gestion de Politique	Cameroun	Régional	Avril- 2012	Septembre - 2012	11-avr-17	2 000 000	RIDA2



21. 2iE	ACBF Support to a Network of African Institutions of Science and Technology Program in Ouaga	Burkina Faso	Régional	Déc-2012	Jan-2013	30-sep-17	900.129	RIDA
22. NPTCI	Nouveau Programme de 3e Cycle Interuniversitaire en	Burkina Faso	Régional	ANNULE			-	
23. GFID	Financial Governance and Transparency Strengthening Project in Djibouti	Djibouti	National	Mai-2012	Août 2012	31-oct-17	1.300	RIDA
24. PROFAP	Projet d'Appui à la Formation des Agents de l'Administration	Chad	National	Juin 2012	Oct-2012	31-déc-17	1.500.000	RIDA
25a. PPRC-CI	Programme Pays de Renforcement des Capacités en	Cote d'Ivoire	National	Mai 2013	Août 2013	31-déc-17	3.565.878	RE-MD
25b. PPRC-CI	Programme Pays de Renforcement des Capacités en	Cote d'Ivoire	National	Comme ci-dessus	Comme ci-dessus	Comme ci-dessus	204.536	RIDA
26. PRCS-CAR	Projet de Renforcement des Capacités Statistique de la République	RCA	National	Juin 2012	Sept-2012	31-déc-17	1.000.000	RIDA
27. CODESRIA	Renforcement de Capacités pour la Production des Connaissances et de Leadership en Afrique	Sénégal	Régional	June-2012	Oct-2012	30-avr-17	1.650.000	RIDA
28. EPM Gha	Economic Policy Management Training Program	Ghana	Régional	Dec-2012	Jan-2013	30-nov-16	2.783.829	RIDA
29. EPM Zbia	Economic Policy Management Program at University of Zambia	Zambie	Régional	Mar-2014	Mar-2014	31-déc-17	1.299.000	RIDA



30a. EPM Mkr	Economic Policy Management Program at Makerere University	Ouganda	Régional	Sept-2012	Déc-2012	30-Sep-17	2.199.199	RIDA
30b. EPM Mkr	Economic Policy Management Program at Makerere University	Ouganda	Régional	Comme ci-dessus	Comme ci-dessus	Comme ci-dessus	131 600	RIDA
31. AUST	ACBF Support to a Network of African Institutions of Science and Technology Program in Abuja	Nigeria	Régional	Nov. 2012	2013	30 novembre 17	2 176 .062	RIDA
32. AIST	Africa Institute of science and Technology	Tanzanie	Régional	Nov. 2012	2013	31 octobre 17	2 .260 .000	RIDA
33. PSMTTP-GIMPA	Public Sector Management Training Program of the Ghana Institute of Management and	Ghana	Régional	Janvier 2012	Févr. 2012	31-Dec-17	3.229.815	RIDA
34. CMAAE	Collaborative Masters' Program in Agricultural and	Kenya	Régional	Juin 2012	Juin 2012	30-juin-17	2.811.665	RIDA
35. FAS	Master Degree in Gender and Peace Building Training	Le Sénégal	Régional	Août 2012	Nov. 2012	03-août-16	300.359	RE-MD
36. MINDS	Mandela Institute for Development Studies	Afrique du	Régional	Nov. 2014	Déc 2014	30-nov-16	111 .947	RE-MD
37. RESPEC	Projet de Renforcement des Capacités en Statistiques, Etudes Prospectives et Planification Pour la	Congo	National	Juin 2012	Juil 2012	31-déc-17	718.589	RIDA
38. PNRC-CAF	Programme National de Renforcement des Capacités	G. Bissau	National	ANNULE			-	



39. WAIFEM	West African Institute for Financial and Economic Management Capacity Building Project	Nigeria	Régional	Septembre 2010	Septembre 2010	31-déc-17	700 000	RE-MD
40. NILS	National Institute For Legislative Studies Capacity Building	Nigeria	Régional	Septembre 2010	Septembre 2010	31-déc-17	400.000	RE-MD
41. CIFAL Ouaga	Centre International de Formation des Acteurs Locaux de	Burkina Faso	Régional				289.918	RIDA
42. AERC BP	African Economic Research Consortium - Bridging Programme	Kenya	Régional	8 mars 2017	8 mars 2017	30 nov.17	350.000	RE-MD
	Total partiel - Programme de formation						35.382.526	

INTEGRATION REGIONALE

43. AWDF	Strengthening Institutional Capacity of the African Women's	Ghana	Régional	Févr. 2012	Mai 2012	31-déc-17	1 900 000	RIDA
44. AAU-CADRE	Association of African Universities' Capacity Development Project for the Revitalization of Higher Education Institutions	Ghana	Régional	Déc. 2012	2013	31-déc-17	2 400 000	RIDA
45. FANRPAN	Food, Agriculture and Natural Resources Policy	Afrique du Sud	Régional	Déc. 2012	Déc. 2012	31-déc-17	2.044.744	RIDA
46. COMESA	Marché commun d'Afrique orientale et australe	Zambie	Régional	Mars 2013	Mai 2013	30-sep-17	2.867.401	RE-MD



47. CAP-WAMI	Capacity Building Project for the West African Monetary	Ghana	Régional	Janvier 2012	Févr. 2012	31 octobre 17	2 000 000	RE-MD
--------------	---	-------	----------	--------------	------------	---------------	-----------	-------



	(WAMI)							
48. AU-CAP II	African Union Capacity Building Program	Ethiopie	Régional	Mai 2015	Mai 2015	31-déc-17	1 882 950	RIDA:
49. EABC	East Africa Business Council	Tanzanie	Régional	Juillet 2010	Mai 2011	22 juillet 2014	32 716	RIDA:
50. AUCAP BF	African Union Capacity Building Program – Bridging Fund	Ethiopie	Régional	Mai 2013	Juin 2013	31 - mai - 15	608,291	RIDA:
51. EAC CAP	East Africa Community Capacity	Tanzanie	Régional	Jun 2015.	Sept 2015	31-déc-17	550 000	RIDA:
52. IGAD	IGAD Integration Support Project	Djibouti	Régional	Juil.- 2015	Août 2015	31-déc-17	650 000	RIDA:
53. PACSR-UEMOA	Projet d'Appui au Centre de Programmation Stratégique, de Recherche et de Veille	Burkina Faso	Régional	Mai 2016	Août 2016	31-déc-17	365 000	RIDA:
	Total partiel - Intégration régionale						15.301.102	
	Total Général						65.171.741	



ANNEXE 12. THINK TANKS BENEFICIAINT DE L'APPUI DE L'ACBF

No	Pays	Acronyme du Think tank	Nom du Think Tank en extention
1	Benin	CAPOD	Conception et Analyse des Politiques de Développement
2	Botswana	BIPDA	Botswana Institute for Development Policy Analysis
3	Burkina Faso	CAPEP	Centre d'Analyse des Politiques Economiques et Sociales
4	Burundi	IDEC	Institut de Développement Economique
5	Cap-Vert	STPC	Strategic Transformation and Policy Centre
6	Cameroun	CAMERCAP	Centre d'analyse et de recherche sur les politiques économiques et sociales
7	Cote d'Ivoire	CAPEC	Cellule d'analyse de politiques économiques du CIRES
8	Ethiopie	HESPI	Horn Economic and Social Policy Institute
9		EEA/EEPRI	Ethiopian Economics Association
10		EDRI	Ethiopian Development Research Institute
11	Ghana	IDEG	Institute for Democratic Governance
12		GEPARI	Ghana Economic Policy Analysis and Research Institute
13		ISSER	Institute of Statistical, Social and Economic Research
14		CEPA	Centre for Policy Analysis
15	Kenya	KIPPRA	Kenya Institute for Public Policy Research and Analysis
16		CCG	Center for Corporate Governance
17		AERC	African Economic Research Consortium
18		IPAR-KENYA	Institute of Policy Analysis and Research
19		ARRF	Africa Research and Resource Forum
20	Liberia	LIMPAC	Liberia Macroeconomic Policy Analysis Center
21	Madagascar	CREAM	Centre de recherches, d'études et d'appui à l'analyse économique à Madagascar
22	Malawi	MPPRAP	Malawi Public Policy Research and Analysis Project
23	Mali	CERCAP	Centre d'études et de renforcement des capacités d'analyse et de plaidoyer
24	Mauritanie	CMAP	Centre Mauritanien d'Analyse des Politiques
25	Mozambique	CEEG	Centre of Economics and Management Studies
26	Namibie	NEPRU	Namibian Economic Policy Research Unit
27	Niger	CAPED	Cellule d'analyse et de Prospective en Développement



28	Nigeria	DPC	Development Policy Center
29		EPAU	ECOWAS Economic Policy Analysis Unit
30		NILS	National Institute of Legislative Studies
31	Rwanda	IPAR-RWANDA	Institute of Policy Analysis and Research
32	Sénégal	CEPOD	Centre d'Etudes de Politiques pour le Développement
33	Sénégal	CODESRIA	Council for the Development of Social Science Research in Africa
34	Afrique du	FANRPAN	Food Agriculture, Natural Resources Policy Analysis Network
35		MINDS	Mandela Institute for Development Studies
36		AFI	African Futures Institute
37		AIPA	Africa Institute for Policy Analysis and Economic Integration
38	Swaziland	SEPARC	Swaziland Economic Policy Analysis and Research Centre
39	Tanzanie	ESRF	Economic and Social Research Foundation Centre autonome d'études et de renforcement des capacités pour le développement au Togo
40	Togo	CADERDT	
41	Ouganda	EPRC	Economic Policy Research Centre
42	Zambie	ZIPAR	Zambia Institute for Policy Analysis and Research
43	Zimbabwe	ZEPARU	Zimbabwe Policy and Analysis Research Unit
44		MEFMI	Macroeconomic and Financial Management Institute of Eastern and Southern Africa
45		SARIPS	Southern African Regional Institute for Policy Studies



The World Bank

AFCC2/RI-ACBF Regional Capacity Building Project (P122478)



The World Bank

AFCC2/RI-ACBF Regional Capacity Building Project (P122478)



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

Securing Africa's future through capacity development

Projet de renforcement des capacités exécuté par la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique

Bilan de fin d'exécution et de résultats

Juillet 2018



ABREVIATIONS

ACBF	Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique
AfCoP	Communauté africaine de pratiques
AOA	Afrique orientale et australe
AT	Assistance technique
AUA	Association des universités africaines
BAD	Banque africaine de développement
BIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement
CESAG	Centre africain d'études supérieures en gestion
CODESRIA	Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique
COMESA	Marché commun d'Afrique orientale et australe
DI	Développement institutionnel
DTS	Droits de tirage spéciaux
FAS	Femmes Africa Solidarité
GAC	Gouvernance et lutte contre la corruption
GPE	Gestion des politiques économiques
ICE	Information Education Communication
ICR	Bilan de fin d'exécution et de résultats
IDA	Association internationale de développement
IDEG	Institute of Democratic Governance
IMOA	Institut monétaire ouest-africain
MDTF	Fonds d'affectation spéciale multi-donateurs
MSD	Mécanisme de subventions du développement
MTR	Examen à mi-parcours
ODP	Objectif de développement du projet
<i>PAG</i>	<i>Plan d'action de la gestion</i>
PFR	Examen du portefeuille
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
PSMT	Plan stratégique à moyen terme
PSMTP	Programme de formation en gestion du secteur public
RIDA	Association internationale de développement régional
S&E	Suivi et évaluation
SIG	Système d'information de gestion
TDR	Termes de référence
VPR	Vice-président régional
WCA	Afrique occidentale et centrale



Table des matières

RESUME	
ANALYTIQUE.....	1
1.HISTORIQUE, CONTEXTE ET OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DU PROJET.....	4
1.1 Historique de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique.....	4
1.2 La lettre “Chamba” et les modifications apportées aux modalités de financement et au montant.....	6
2. DESCRIPTION DU PROJET, OBJECTIVES DE DEVELOPPEMENT DU PROJET ET THEORIE DU CHANGEMENT.....	4
2.1 Phase initiale du projet de renforcement des capacités régionales (RIDA I/RE- MDTF).....	10
2.2 Financement supplémentaire du projet de renforcement des capacités régionales (RIDA II/RE- MDTF).....	11
3.PRINCIPALES REALISATIONS DU PROJET DE RENFORCEMENT DES CAPACITES REGIONALES.....	10
3.1 Pertinence des objectifs de développement du projet.....	14
3.2 Financement initial: RIDA I/RE- MDTF.....	14
Composante 1: Renforcement des capacités des principales institutions et ressources humaines impliquées dans la formulation des politique.....	14
Composant 2: Amélioration des processus et structures de gestion de l’ACBF.....	15
3.3 Financement supplémentaire: RIDA II/RE- MDTF.....	17
Composante 1: Sous-sbvteions en faveur des programmes et projets bénéficiant de l’appui de l’ACBF.....	17
Composante 2: Développement institutionnel de l’ACBF.....	18
Exemples de réussite du projet RIDA II/RE-MDTF: Composante 1, subventions en faveur des programmes et projets bénéficiant de l’appui de l’ACBF.....	21
Analyse et mise en oeuvre des politiques.....	21
Formation au niveau régional.....	22
Intégration régionale.....	23
Connaissance et apprentissage.....	24
Exemples de réussite du projet RIDA II/RE-MDTF: Composante 2, développement institutionnel de l’ACBF.....	24
4.EFFICACITE DU PROJET.....	14
5. PERFORMANCE DE LA BANQUE	



MONDIALE.....	28
6. PERFORMANCE ET CONFORMITE DE L'ACBF ET RISQUES POUR LES RESULTATS DE DEVELOPPEMENT.....	30
6.1 Performance: l'ACBF a satisfait à toutes les exigences en matière de résultats du projet.....	30
6.2 Respect de toutes les conventions et exigences de rapport RIDA.....	33
6.3 Risque pour les résultats de développement.....	33
Retrait du financement par la Banque mondiale.....	33
Protection contre la fraude et la corruption.....	34
7. LECONS TIREES ET RECOMMANDATIONS.....	35
Toutes les réformes ont été entièrement mises en oeuvre comme l'indique la section suivante sur la mise en oeuvre des réformes.....	66

TABLEAUX

Tableau 1.1: Sources de financement de l'ACBF, 1991–2017 (en millions de dollars).....	4
Tableau 2.1: Coûts du projet RIDA I par composante, financement initial (en millions de dollars).....	9
Tableau 2.2: Coûts du projet RIDA II par composante, financement supplémentaire (en millions de dollars).....	10
Tableau 2.3: Croissance du portefeuille du projet RIDA, 2011–2017	11
Tableau 3.1: Indicateurs de résultats cummulatifs du projet RIDA II, 2013–décembre 2017	16
Tableau 3.2: Résultats et indicateurs de l'analyse des politiques.....	19
Tableau 3.3: Résultats et indicateurs des formations régionales.....	20
Tableau 3.4: Participants au programme de formation à la gestion des politiques économiques appuyé par l'ACBF, 1998–2015.....	21
Tableau 3.5: Résultats et indicateurs de l'intégration régionale.....	21
Tableau 3.6: Composante 2: Développement institutionnel de l'ACBF, au mois de décembre 2017	22
Tableau 6.1: Statistiques d'utilisation de la bibliothèque virtuelle de l'ACBF , de 2011 à 2017.....	27

FIGURES



Figure 2.1: Répartition des sous-projets RIDA II/RE-MDTF par domaine thématique.....	11
Figure 3.1: Chaîne de résultats du projet RIDA I.....	15
Figure 3.2: Chaîne de résultats du financement supplémentaire du projet RIDA I.....	18
Figure 4.1: Tendances des coûts et des décaissements de l'ACBF, 2012-2017.....	23

ANNEXES

- ANNEXE 1: EXEMPLES DE REUSSITE BENEFICIAIRE DE L'APPUI DE L'ACBF - RECHERCHE ET ANALYSE DES POLITIQUES
- ANNEXE 2: EXEMPLES DE REUSSITE BENEFICIAIRE DE L'APPUI DE L'ACBF: PROGRAMME DE FORMATION REGIONAL
- ANNEXE 3: EXEMPLES DE REUSSITE BENEFICIAIRE DE L'APPUI DE L'ACBF: INTEGRATION REGIONALE
- ANNEXE 4: EXEMPLES DE REUSSITE BENEFICIAIRE DE L'APPUI DE L'ACBF - CONTRIBUTION A LA CONNAISSANCE ET A L'APPRENTISSAGE
- ANNEXE 5: LISTE DES PROJETS BENEFICIAIRE DE L'APPUI FINANCIER RIDA
- ANNEXE 5A: PRODUITS-PHARES & AUTRES RAPPORTS PUBLIES PAR L'ACBF
- ANNEXE 5B: PRODUITS-PHARES & AUTRES RAPPORTS PUBLIES PAR LES CLIENTS DE L'ACBF
- ANNEXE 6: LIENS VERS LE SITE INTERNET DES PROJETS BENEFICIAIRE DE L'APPUI DE L'ACBF
- ANNEXE 7: LISTE DES EVALUATIONS DONT L'ACBF A FAIT L'OBJET AVANT LE FINANCEMENT RIDA
- ANNEXE 8: LISTE DES PRINCIPALES PIECES JUSTIFICATIVES
- ANNEXE 9: CYCLE DE PROJET DE L'ACBF
- ANNEXE 10: PROGRES DES INDICATEURS DU NIVEAU DES RESULTATS DU PROJET RIDA-1 EN décembre 2013
- ANNEXE 11: EVOLUTION DES INDICATEURS DU NIVEAU DES RESULTATS DU PROJET RIDA -2 EN décembre 2017
- ANNEXE 12: MISES A JOUR SUR LES REFORMES MENEES PAR L'ACBF



RESUME ANALYTIQUE

Le présent Bilan de fin d'exécution et de résultats couvre les réalisations, les défis et les leçons tirées de la mise en œuvre par la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) du projet de renforcement des capacités régionales financé par la Banque mondiale dans le cadre du Fonds d'affectation spéciale multi-donateurs de l'Association internationale de développement régionale exécuté par les bénéficiaires (RIDA / RE – MDTF), de mars 2011 à décembre 2017. L'ACBF bénéficie de l'appui de la Banque mondiale depuis sa création en février 1991. A la clôture du projet de renforcement des capacités régionales le 31 décembre 2017, la Banque mondiale avait mis à la disposition de la Fondation la somme de 344,72 millions de dollars EU, soit 51,6% du montant total de 668,31 millions de dollars investi par l'ACBF depuis sa création en 1991. Du 1^{er} janvier 2011 au 31 décembre 2017, la Banque mondiale a décaissé en faveur de la Fondation la somme de 155,5 millions de dollars¹ (soit 55,5% des dépenses totales engagées par l'ACBF au cours de cette période).

Le projet tire parti des 20 années de financement de l'ACBF par des pays africains et des organismes donateurs coiffés par la Banque mondiale depuis 1991. Depuis 2011, le financement de l'ACBF par la Banque mondiale s'effectue par le truchement du mécanisme RIDA, parallèlement au financement RE-MDTF géré par la Banque mondiale au nom des donateurs contribuant au financement de l'ACBF. Le mécanisme RIDA fonctionne sur la base de projets qui doivent nécessairement disposer d'un cadre de résultats et d'un plan de suivi définis.

Le projet de renforcement des capacités régionales comptait 53 sous-projets nationaux et régionaux et un ensemble d'activités axées sur la connaissance et l'apprentissage. L'accord de financement prescrivait à l'ACBF de soumettre à la Banque mondiale des rapports périodiques présentant en détail les progrès enregistrés dans la mise en œuvre des sous-projets bénéficiant de son financement et dans les activités de renforcement des capacités institutionnelles menées par l'ACBF. En décembre 2013, les objectifs de développement du projet initiaux ont fait l'objet de révision, à l'effet de cibler davantage les clients et les bénéficiaires finaux, afin de rendre les résultats plus mesurables et directement attribuables aux interventions du projet.

Dans l'ensemble, le projet a atteint ses objectifs de développement, ses performances ont été mesurées de manière crédible et les résultats escomptés ont été atteints. En ce qui concerne la période couverte par le financement initial, 2011-2013, l'ACBF a atteint les indicateurs du niveau de l'objectif de développement du projet et 7 des 10 indicateurs de résultats intermédiaires. Au cours de la période couverte par le financement supplémentaire, 2014-2017, tous les quatre indicateurs révisés du niveau de l'objectif de développement du projet ont été atteints, ainsi que tous les 12 indicateurs révisés de résultats intermédiaires.

L'ACBF a apporté du soutien à la recherche et à l'analyse des politiques qui ont abouti à de solides réalisations en matière d'amélioration des prestations de services publics et d'évaluation des performances au Rwanda, de prévention de la violence électorale et de promotion de la paix et de la démocratie au Ghana, de promotion de la recherche fondée sur des données probantes en vue de l'élaboration des politiques stratégiques au Kenya, de promotion d'un développement équitable des circonscriptions en Zambie et d'amélioration de la mobilisation des recettes

¹ Ce montant comprend 38,4 millions de dollars provenant du mécanisme de subvention de développement publié au cours de l'année civile 2011.



intérieures des autorités régionales en Ethiopie (pour de plus amples informations, voir annexe 1). Parmi les autres réalisations, il faut citer le renforcement des capacités de gestion du secteur public pour la prestation de services en Afrique de l'Ouest, le renforcement des systèmes financiers par le développement des capacités dans les domaines bancaire et financier, la promotion des compétences essentielles en science et technologie en Afrique et la promotion de l'innovation dans la lutte contre le paludisme (pour de plus amples informations, voir annexe 3).

En appui à l'intégration régionale, deux réalisations concrètes méritent d'être signalées, à savoir, l'amélioration de l'efficacité des institutions du secteur financier à travers le soutien apporté à l'Autorité intergouvernementale pour le développement, et la création et l'appui de l'unité de recherche du Marché commun d'Afrique orientale et australe (COMESA), qui a largement contribué à l'exécution du programme d'intégration régionale (pour de plus amples informations, voir annexe 2).

L'ACBF a enregistré des succès dans la promotion de la connaissance et de l'apprentissage. Elle a appuyé l'Union africaine dans la détermination des capacités nécessaires pour la bonne mise en œuvre de l'Agenda 2063, ainsi que des stratégies de renforcement desdites capacités, et dans le développement et le partage des données améliorées et des preuves empiriques sur le développement des capacités pour une prise de décision éclairée, à travers les rapports annuels sur les capacités en Afrique. Les réalisations comprennent aussi le lancement du Sommet phare des Think tanks africains, consacré à l'apprentissage entre pairs et à l'échange des solutions novatrices, en appui au programme de développement de l'Afrique. En outre, le soutien à la gestion du courtage de connaissances amélioré relatif à la gestion axée sur les résultats de développement, à travers une communauté de pratiques, a permis de faire progresser les processus de développement nationaux et régionaux (pour de plus amples informations, voir annexe 4).

Le non renouvellement des financements par la Banque mondiale après la clôture du projet en décembre 2017 met en doute la durabilité des gains du projet, notamment en renforçant le risque que les institutions appuyées soient amenées à jeter progressivement l'éponge ou à réduire considérablement leurs activités. Ce qui pourrait entraîner des changements d'orientation politique aux niveaux national, régional et continental. L'ACBF a intensifié ses efforts pour trouver d'autres sources de financement auprès des pays membres africains et d'autres donateurs, afin de maintenir son appui et ses contributions en faveur du programme de transformation de l'Afrique. Cependant, l'appui de la Banque mondiale reste d'une importance capitale pour donner à l'ACBF suffisamment de temps pour mobiliser auprès d'autres sources, les ressources nécessaires à l'accomplissement de ses missions avec efficacité.

Ce Bilan de fin d'exécution et de résultats est divisé en sept chapitres:

Le chapitre 1 examine l'historique et le contexte du projet au stade de l'instruction, en mettant l'accent sur les origines de l'ACBF et son statut juridique en tant qu'entité autonome. Ce chapitre présente l'ACBF comme un modèle de réussite dans l'histoire des initiatives de développement de l'Afrique, comme le confirment de nombreuses évaluations effectuées entre 1991 et 2011. Cette section met également en lumière les profondes réformes structurelles menées par l'ACBF à la suite d'allégations sans fondement d'irrégularités fiduciaires propagées dans une lettre anonyme en 2008. Ces réformes ont fait de l'ACBF une institution encore plus efficace et plus efficiente, dotée des systèmes et des processus de classe mondiale.



Le chapitre 2 examine les objectifs de développement du projet dans le cadre du RIDA I / RE – MDTF, le financement supplémentaire mis à disposition dans le cadre de la restructuration du projet en décembre 2013, ainsi que la réaffectation budgétaire de 2017.

Le processus du Bilan de fin d'exécution et de résultats démontre la pertinence des objectifs de développement du projet pour le développement en Afrique, tels que révisés pendant le financement supplémentaire, ainsi que le renforcement institutionnel de l'ACBF elle-même. Cette opération a fait de la Fondation une institution plus efficace et plus efficiente, mettant un accent particulier sur les résultats.

Le chapitre 3 examine les principales réalisations du projet et arrive à la conclusion que les objectifs de développement du projet révisés ont été atteints. Les objectifs de développement du projet révisés qui étaient plus directs, attribuables et mesurables, ont été pleinement atteints. Trois des indicateurs de résultats ont même dépassé les objectifs. Un certain nombre d'exemples de réussite sont mises en évidence, pour illustrer la performance du projet.

Le chapitre 4 examine l'efficacité du projet et arrive à la conclusion qu'il a été mis en œuvre de manière efficace, le ratio des frais globaux de personnel ayant été maintenu en-deçà de l'objectif de 17%. Etant donné que la mise en œuvre du plan d'action de la gestion de 2010 a entraîné une augmentation des dépenses de personnel et des coûts de fonctionnement, l'ACBF a adopté des mesures visant à assurer une structure de fonctionnement allégée, efficace et adaptée aux objectifs.

Le chapitre 5 analyse la performance de la Banque mondiale dans ses relations avec l'ACBF et le projet et arrive à la conclusion que la Banque a contribué au renforcement institutionnel de l'ACBF. Cette section met en exergue l'importante contribution technique de la Banque mondiale au renforcement institutionnel de l'ACBF. Il relève aussi la rupture entre la direction de la Banque et l'ACBF et l'impression que la direction de la Banque était moins intéressée par les résultats réalisés par l'ACBF que ses prétendus défis en matière de gestion fiduciaire.

Le chapitre 6 traite des performances de l'ACBF en tant qu'organisation, ainsi que des risques généraux pour les résultats de développement. L'ACBF a fait l'objet des changements organisationnels dynamiques qui en ont fait une institution plus efficiente et plus efficace, qui s'impose davantage sur le plan continental et attire de nouveaux partenaires stratégiques. Un retrait désordonné du soutien de la Banque mondiale en faveur de l'ACBF entraînerait des risques pour les résultats du projet en matière de développement et la durabilité de l'ACBF, en dépit d'une augmentation substantielle des contributions des pays membres africains et du soutien d'autres donateurs et de nouveaux bailleurs de fonds.

Le chapitre 7 examine les enseignements tirés de la mise en œuvre du projet de renforcement des capacités régionales et formule des recommandations en vue des futures interventions.



1. HISTORIQUE, CONTEXTE ET OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DU PROJET

1.1 Historique de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique

La Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) est une entité juridique autonome créée en vertu d'un accord fondateur conclu le 9 février 1991. L'ACBF est née de consultations entre les gouverneurs africains, la Banque mondiale, la Banque africaine de développement (BAD) et le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD). L'objectif était de «prendre des mesures concrètes pour améliorer les capacités de gestion économique et publique en Afrique». ² Le financement s'effectuait à travers un fonds d'affectation spéciale multi-donateurs dont la Banque a assuré gestion jusqu'à la fin de l'année 2011. La Banque mondiale a versé à l'ACBF 15 millions de dollars EU sur un total de 67,57 millions de dollars au cours de la première phase de financement (1991-1997) et 10 millions de dollars sur un total de 45,40 millions de dollars au cours de la seconde phase (1998-2001). Après sa fusion avec le Partenariat pour le renforcement des capacités en Afrique en 2002, l'ACBF a commencé à se développer et à fonctionner dans le cadre des plans stratégiques à moyen terme.

De 1991 à 2017, l'ACBF a consacré 668,31 millions de dollars au développement des capacités en Afrique. Plus de la moitié de ce montant provenait de la Banque mondiale (tableau 1).

Tableau 1.1: Sources de financement de l'ACBF, de 1991 à 2017 (en millions de dollars)

Source de financement	Phase 1 (1991-1997)	Phase 2 (1998-2001)	PSMT I (2002 – 2006)	PSMT II (2007 - 2011).	PSMT III (2012– 2016)	Stratégie de l'ACBF (2017-2021)	Total	Part du total (pourcentage)
Banque mondiale	15.000	10	148.100	108	55	8.622	344.722	51,6
Banque africaine de développement	6.053	6	12	12	4.600	7	47.653	7,1
Projets zimbabwéens financés par la BAD et la Communauté africaine de pratiques					14.405	4.955	19.360	2,9
Programme des Nations unies pour le développement	6.718	-	-	1.096	1	0	8.814	1,3
Partenaires bilatéraux	37.624	26.687	89.120	31.022	-	0	184.453	27,6
Pays africains	2.171	2.714	5.649	9.431	22.469	3.378	45.812	6,9
Fondation Bill & Melinda Gates					10.121	1.974	12.095	1,8



Plan d'action communautaire australo-africain					3		3	0,4
Autres	-	-	2.406	-	-		2.406	0,4
Total	67.566	45.401	257.275	161.549	110.595	23.445	668.315	100

Remarque: PSMT signifie Plan stratégique à moyen terme.

Aujourd'hui, les membres de l'ACBF comprennent 40 pays africains, la Banque mondiale, la BAD et le PNUD. De nombreux pays non africains ont contribué au fonds d'affectation spéciale³ jusqu'en 2011, et d'autres lui ont apporté un soutien ponctuel direct.⁴ Au fil des ans, l'ACBF a établi un partenariat stratégique avec l'Union africaine dont elle est désormais une Agence spécialisée. L'ACBF fait partie intégrante de l'architecture du développement du continent.

Régie par sa constitution, l'ACBF est gérée par une structure de gouvernance à trois niveaux: un Conseil des Gouverneurs, qui définit l'orientation politique générale; un Conseil d'administration qui en assure la supervision opérationnelle et financière; et un Secrétariat responsable de la direction et de la gestion opérationnelles et financières. L'ACBF a son siège à Harare, au Zimbabwe, conformément à un accord signé le 22 mai 1991 avec le gouvernement du Zimbabwe. L'ACBF dispose de deux bureaux régionaux à Accra, au Ghana, et à Nairobi, au Kenya. Elle assure aussi une présence physique à la Commission de l'Union africaine.

Les architectes de l'ACBF ont envisagé «un continent doté des institutions et de politiques efficaces acquises grâce à des investissements soutenus dans les peuples et les institutions». Depuis sa création, la mission de l'ACBF a été de «renforcer durablement les capacités humaines et institutionnelles pour la croissance durable et la réduction de la pauvreté en Afrique».⁵ Dans le cadre de ses restructurations de 2012 et 2014, l'ACBF a adopté la déclaration de vision d'une «Afrique capable d'assurer son propre développement» et une nouvelle mission consistant à «mettre en place des partenariats stratégiques, offrir un appui technique et faciliter l'accès aux connaissances pertinentes liées au renforcement des capacités en Afrique.» Le mandat de l'ACBF reste de diriger l'élaboration et la coordination des initiatives de renforcement des capacités pour la conception, la formulation, le suivi et l'évaluation des politiques de développement aboutissant à une croissance inclusive en Afrique.

L'ACBF a initialement défini trois modes d'exécution de son mandat: le financement des initiatives de développement des capacités, la fourniture d'un appui technique, la génération et le partage des connaissances. En 2014, l'ACBF a lancé les travaux relatifs à un nouveau modèle de gestion. Finalisé en 2016, ce nouveau modèle de gestion s'articule autour de cinq gammes de services: la mobilisation des ressources pour financer le développement des capacités en Afrique, les services consultatifs en matière de développement des capacités, les investissements dans des initiatives de renforcement des capacités (y compris la gestion des fonds mis à disposition par les

³ Autriche, Canada, Danemark, Finlande, France, Irlande, Pays-Bas, Norvège, Suède, Royaume-Uni, États-Unis

⁴ Australie, Inde et Grèce.

⁵ Manuel opérationnel de l'ACBF, p.1



donateurs pour le développement des capacités), la promotion de l'innovation en matière de renforcement des capacités et la mise à profit des connaissances et de l'apprentissage pour assurer le développement des capacités

Les interventions de l'ACBF reposent sur les principes du caractère central des capacités dans le processus de développement en Afrique; de l'important rôle du partenariat et d'une approche axée sur la demande dans la résolution des problèmes de capacité; de l'appropriation et du leadership africains en ce qui concerne le développement des capacités; et d'une approche systématique, séquencée et coordonnée du processus de développement des capacités, accordant une importance particulière aux capacités de mise en œuvre et à la rétention et l'utilisation des capacités.⁶

Une évaluation à mi-parcours du Partenariat pour le renforcement des capacités en Afrique (PACT) effectuée par la Banque mondiale en 2003 a reconnu l'ACBF comme institution pionnière autochtone en matière de renforcement des capacités en Afrique. Bien que la Banque mondiale n'ait procédé à aucune supervision directe de l'utilisation de ses fonds du Mécanisme de subvention de développement par l'ACBF, elle a procédé à 14 évaluations des activités de la Fondation entre 1991 et 2011.⁷ L'une d'entre elles, à savoir l'évaluation à mi-parcours du PACT en 2003, est arrivé à la conclusion que:

L'ACBF représente un véritable succès dans l'histoire récente des efforts de développement de l'Afrique. En moins de 12 ans, l'ACBF a mûri au point de jouir maintenant de la crédible réputation d'institution pionnière autochtone fournissant un appui à long terme au développement des capacités professionnelles d'analyse des politiques en Afrique. Elle apporte du soutien à un nombre croissant de principales organisations africaines de la région qui, à leur tour, offrent une éducation économique, une formation, une analyse des politiques et des conseils de qualité internationale directement à leurs gouvernements respectifs - et, de plus en plus, au secteur commercial privé, ainsi qu'aux organisations de la société civile. Il s'agit là d'un exploit remarquable, en particulier lorsque le montant du financement fourni pour le réaliser est infime, par rapport au total des ressources mises à disposition pour la coopération technique en Afrique.

1.2 La lettre «Chamba» et les modifications apportées aux modalités de financement et au montant

Ni un audit juri-comptable effectué par des auditeurs externes à la demande de l'ACBF, ni un examen effectué par la vice-présidence de l'intégrité de la Banque mondiale, n'ont trouvé la moindre preuve à l'appui des allégations contenues dans la lettre anonyme «Chamba», bien qu'ils aient identifié quelques irrégularités. En 2008, la Banque mondiale a reçu une lettre anonyme (connue sous le nom de «lettre Chamba» à l'ACBF) portant sur des allégations d'irrégularités commises par la direction de l'ACBF. Bien que ces allégations aient finalement été jugées non fondées, la Banque mondiale a d'abord gelé tous les financements de l'ACBF sous sa tutelle pendant que ces allégations faisaient l'objet d'enquête. Le Conseil d'administration de l'ACBF a commandé un audit juri-comptable qui « a relevé des irrégularités dans les opérations de l'ACBF et des lacunes dans l'environnement de

⁶ Audit annuel externe 2014 (page 9).

⁷ Voir la liste complète de ces évaluations en annexe.



contrôle général et les pratiques de contrôle interne de l'ACBF.» Le Conseil d'administration a communiqué les conclusions de l'audit à la Banque mondiale, qui a alors demandé à sa Vice-présidence de l'intégrité (INV) de procéder à un examen supplémentaire, en particulier au niveau des sous-bénéficiaires de l'ACBF. Ni l'audit externe, ni l'examen de l'INV n'ont trouvé d'éléments de preuve permettant de corroborer les allégations de la lettre Chamba.

Peu après son entrée en fonction en 2009, la nouvelle Secrétaire exécutive de l'ACBF a ordonné la préparation et l'adoption d'un plan d'action de la gestion (PAG), d'une feuille de route pour la mise en œuvre des conclusions de l'audit et d'une enquête.⁸ Ce PAG a été approuvé par la Banque mondiale et tous les autres donateurs de l'ACBF. Mis en œuvre du 1^{er} juillet 2009 au 30 juin 2010, ce PAG mettait l'accent sur le renforcement des contrôles internes et l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience (voir encadré 1.1).⁹ Les activités menées dans le cadre du PAG ont contribué à renforcer l'évaluation des risques et la conformité fiduciaire de l'ACBF, ainsi que sa gestion financière, sa gestion opérationnelle et sa communication. Le 30 juin 2010, la Banque mondiale et les donateurs ont estimé que la mise en œuvre du PAG était satisfaisante et ont procédé au décaissement des fonds gelés.

La mise en œuvre du PAG a entraîné une augmentation substantielle des coûts de fonctionnement de l'ACBF, dans la mesure elle nécessitait la création des postes supplémentaires. Les coûts supplémentaires résultaient de l'attention accrue accordée à la conformité et aux contrôles, entraînant une augmentation des effectifs dans des domaines tels que les finances, l'approvisionnement, l'évaluation des risques, l'administration et la communication. Cette augmentation des coûts de fonctionnement était connue et acceptée par le Conseil d'administration de l'ACBF, dans l'espoir qu'une Fondation réformée attirerait un niveau de ressources financières compatible avec la nouvelle structure du Secrétariat et refléterait les réformes prescrites dans le PAG. Malheureusement, l'augmentation des entrées de trésorerie ne s'est jamais concrétisée. La plupart des partenaires bilatéraux ont retiré leur soutien en faveur l'ACBF après avoir versé leurs contributions au PSMT II. Deux donateurs ont même renié leurs promesses. En raison de l'insuffisance des entrées de trésorerie, les coûts de fonctionnement ont enregistré une augmentation par rapport aux coûts de programme.

Au stade de l'instruction, la Banque mondiale a jugé excessif le coût de la structure organisationnelle réorganisée à la suite de la mise en œuvre du PAG. A la demande de la Banque mondiale, l'ACBF s'est restructurée en octobre 2012. Elle s'est par conséquent séparée de 18 employés en décembre de cette année. La Banque mondiale a jugé insuffisante la réduction des coûts découlant de cette première restructuration. En conséquence, une autre restructuration a abouti au licenciement de 22 autres employés en décembre 2013 et en janvier 2014. En outre, pour atteindre le ratio des dépenses de personnel requis fixé à 17%, les salaires et les avantages des autres employés ont été réduits d'environ 22% pour les agents les mieux rémunérés. Une lettre d'engagement du Conseil d'administration de l'ACBF à la Banque mondiale en novembre 2013 prévoyait de nouvelles réformes. L'ACBF a mis en œuvre 24 réformes en profondeur dans cinq domaines, à savoir, la hiérarchisation et l'intensification des opérations en vue du succès, le renforcement de l'efficacité, le renforcement de l'accent sur les résultats et les impacts, le renforcement la gouvernance et la promotion de la durabilité.¹⁰

⁸ Evaluation du PSMT II de l'ACBF, juillet 2012, px

⁹ Résultats du PAG jusqu'à la fin de 2010 (RIDA I PAD, page 31).

¹⁰ L'Annexe 12 présente en détail la mise en œuvre de ces réformes.



Encadré 1.1 Résumé du plan d'action de la gestion 2009

Introduit en 2009, le plan d'action de la gestion (PAG) était un exercice participatif complet qui a jeté les bases solides pour le redressement de l'organisation. Ce PAG mettait l'accent sur le renforcement des contrôles internes de l'ACBF et l'amélioration de son efficience et de son efficacité.

Mis en œuvre jusqu'à la fin de l'année 2010, ce PAG a produit d'importants résultats même au-delà de la période d'exécution:

1. Les contrôles internes ont été améliorés et le cadre de gestion des risques d'entreprise est désormais utilisé pour la gestion des risques.
2. Les systèmes et les processus, ainsi que les manuels d'appui, ont été en permanence améliorés, pour une efficacité institutionnelle accrue
3. Une stratégie de perfectionnement et de gestion des ressources humaines, conforme à celle des organisations internationales similaires, est en cours de mise en œuvre, en vue d'attirer et retenir les meilleurs talents.
4. La production des connaissances devient plus efficace grâce à une expertise interne améliorée et à de nouveaux canaux de communication des connaissances aux départements des opérations.
5. La fonction d'évaluation des opérations a été introduite et institutionnalisée, et les résultats, conclusions et recommandations de l'évaluation sont en cours de mise en œuvre.
6. La continuité des activités a été renforcée.
7. La mobilisation des ressources et l'établissement de partenariats ont été rationalisés dans toutes les activités de l'ACBF.
8. La communication et la visibilité des activités de l'ACBF se sont améliorées.
9. La gouvernance d'entreprise a été améliorée grâce à une meilleure définition des responsabilités et à une collaboration accrue entre les trois organes directeurs de l'ACBF.
10. Les responsabilités de supervision du Conseil d'administration ont été renforcées et de meilleurs processus de recrutement ont été mis en place pour le choix des membres du Conseil d'administration.

La Banque mondiale n'a jamais expliqué sa décision de changer ses modalités de financement du mécanisme de subvention de développement (MSD) au financement IDA régional (RIDA) et le non-respect de son engagement de 2007 de contribuer à hauteur de 150 millions de dollars EU à la mise en œuvre du PSMT II.

La Banque mondiale n'a jamais expliqué la réduction du montant de financement promis de 150 millions de dollars EU à 108 millions de dollars (83 millions de dollars du MSD et 25 millions de dollars du RIDA). Cette réduction a eu un effet négatif sur les opérations de l'ACBF au titre du PSMT II. Bien que la Banque mondiale siègeait au Conseil d'administration de l'ACBF, elle n'a pas bien expliqué ce changement unilatéral de modalités.¹¹ Elle n'a pas non plus expliqué l'impact de ce changement sur le niveau de contribution en faveur de l'ACBF. La Banque mondiale avait annoncé l'approbation d'une contribution de 150 millions de dollars en faveur du PSMT II (2007-2011) au titre du MSD lors de la Conférence pour les annonces de contributions qu'elle a organisée à Paris en février 2007. Avant de décaisser la totalité de son engagement, la Banque mondiale a estimé « qu'il n'était plus approprié d'utiliser les ressources du MSD pour le financement de l'ACBF ».¹² Cette décision unilatérale et les changements de modalités

¹¹ Les procès-verbaux des réunions du Conseil des Gouverneurs montrent que l'affaire a été portée à leur attention, mais n'en disent rien quant à leur marge de manœuvre.

¹² Descriptif du projet relatif au financement supplémentaire du RIDA II, p.2.



de financement qui en découlent auraient eu des répercussions sur d'autres donateurs qui ont décidé de suspendre leur appui financier en faveur de l'ACBF.

Le passage du financement MSD au financement RIDA, assorti des conditions requises pour adhérer aux processus et procédures IDA, représentait un changement majeur dans les modalités opérationnelles. Les conséquences opérationnelles du changement d'instrument de financement n'ont pas été expliquées à l'ACBF lors de l'approbation du premier financement RIDA.¹³

¹³ Rapport RIDA à mi-parcours, 2016.



2. DESCRIPTION DU PROJET, OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DU PROJET ET THEORIE DU CHANGEMENT

2.1 Phase initiale du projet de renforcement des capacités régionales (RIDA I / RE - MDTF)

La phase initiale du projet de renforcement des capacités régionales (Association international de développement régional / Fonds d'affectation spéciale multi-donateurs exécuté par les bénéficiaire [RIDA I / RE - MDTF]) a été approuvée le 17 mars 2011. Les objectifs de développement du projet (ODP) consistaient à contribuer au renforcement des capacités pour la formulation efficace des politiques dans les pays bénéficiaires des sous-subsidations de l'ACBF et à améliorer et pérenniser la gestion des opérations de l'ACBF.

En conséquence, le projet initial a financé deux composantes, à savoir, le renforcement des capacités doté d'un financement de 15 millions de dollars dans des pays satisfaisant aux critères de financement IDA, et le développement institutionnel de l'ACBF, qui a bénéficié d'un financement de 10 millions de dollars (tableau 2.1)

Tableau 2.1: Coûts du projet RIDA I par composante, financement initial (en millions de dollars)

Composante originelle (2011)	Montant à la date d'approbation	Montant réel à la clôture du projet	Part du montant approuvé (pourcentage) ^a
Sous-subsidations de renforcement des capacités	15	14,6	100
Développement institutionnel	10	9,8	100
Total	25	24,5	100

a. La différence entre les montants approuvés et les montants réels à la clôture pourrait s'expliquer par les gains / pertes de change résultant de la conversion des DTS en dollars EU.

La composante « renforcement des capacités » a financé des sous-subsidations de l'ACBF en faveur des organisations publiques et privées de pays de l'Afrique subsaharienne et des organisations régionales desservant ces pays. Les sous-subsidations ont financé l'appui technique en faveur des sous-projets approuvés au titre du financement du Plan stratégique à moyen terme II (PSMT II) visant à renforcer les capacités institutionnelles des bénéficiaires dans quatre domaines, à savoir, l'analyse des politiques économiques et la gestion de développement; la gestion financière, la responsabilité et la transparence; les statistiques nationales et les systèmes statistiques; et la coopération économique régionale et l'intégration et la fourniture de biens publics régionaux.

La composante « développement institutionnel de l'ACBF » a financé des activités visant à renforcer les opérations et les capacités institutionnelles de l'ACBF dans quatre domaines, notamment, la poursuite de la mise en œuvre des activités dans le cadre du plan d'action de la gestion (PAG); l'élaboration d'une stratégie à moyen terme prospective (PSMT III) pour l'ACBF, y compris l'amélioration du système de suivi et d'évaluation; l'analyse, la supervision et l'évaluation des sous-projets; la mise en œuvre des activités de la connaissance et d'apprentissage, en vue d'améliorer les compétences



et l'apprentissage entre pairs dans le domaine de la gestion économique et du secteur public en Afrique; et le financement des biens, des services, de la formation et des dépenses de fonctionnement. Les principaux résultats de cette composante sont mesurés au moyen des indicateurs de résultats liés à l'amélioration de l'efficacité en matière d'utilisation des ressources à l'ACBF, à l'amélioration des performances du portefeuille opérationnel de l'ACBF et au renforcement des capacités de gestion de projets à l'ACBF (document d'évaluation de projet, RIDA I).

Les fonds RE – MDTF ont cofinancé les opérations RIDA, en vue de créer des synergies entre les donateurs de l'ACBF, minimiser les coûts de transaction (pour l'ACBF, la Banque mondiale et d'autres donateurs) et fournir un canevas continental aux activités de l'ACBF. Il était envisagé que les ressources RE-MDTF permettraient aussi à l'ACBF d'appuyer des programmes dans les pays ne bénéficiant pas de l'aide IDA et les pays pas à jour de leur contribution auprès de la Banque mondiale.

2.2 Financement supplémentaire du projet de renforcement des capacités régionales (RIDA II / RE – MDTF)

Le financement supplémentaire du projet de renforcement des capacités régionales (RIDA II / RE – MDTF) a été approuvé en 2013, compte tenu des objectifs de développement du projet (ODP) révisés. Les ODP révisés visaient à renforcer les capacités de formulation efficace des politiques dans les pays bénéficiaires de sous-subsidies de l'ACBF et à améliorer et pérenniser la gestion des opérations de l'ACBF. Le financement supplémentaire approuvé s'élevait à 65 millions de dollars (43,3 millions de DTS) et se répartissait comme l'indique le tableau 2.2 ci-dessous.

Tableau 2.2: Coûts du projet RIDA II par composante, financement supplémentaire (en millions de dollars)

Composante révisée (2013)	Montant à la date d'approbation	Montant réel à la clôture du projet	Part du montant approuvé (pourcentage) ^a
Renforcement des capacités pour la formulation efficace des politiques dans les pays bénéficiaires des sous-subsidies de l'ACBF	44	38	86
Gestion améliorée et soutenue des opérations de l'ACBF	21	25,6 ^b	122
Total	65	63,6	100

a. La différence entre les montants approuvés et les montants réels à la clôture pourrait s'expliquer par les gains / pertes de change résultant de la conversion des DTS en dollars EU.

b. La Banque mondiale a approuvé une réaffectation de la catégorie A (programme) à la catégorie B (appui institutionnel) afin de prolonger d'un an la mise en œuvre du projet RIDA II. Les coûts institutionnels seraient restés au même niveau si les 35 millions de dollars restants de l'engagement de la Banque avaient été décaissés.

Le financement supplémentaire visait à appuyer «le renforcement des capacités en Afrique dans le cadre du PSMT III, qui comprend le développement des capacités de dialogue politique et le suivi de l'impact des politiques». (Descriptif du projet p. 2, par. 5). Ces ressources ont aussi servi à préparer et à lancer la mise en œuvre de la stratégie de la Fondation pour la période 2017-2021. Les ODP reformulés visaient à faire en sorte que les sous-bénéficiaires améliorent leurs capacités à suivre, surveiller, mesurer leurs propres résultats et en rendre compte.



Le projet de renforcement des capacités régionales a fait l'objet de deux restructurations. Des modifications ont été apportées au cadre de résultats et le portefeuille de projets est passé de 13 projets approuvés en 2011 à 53 au 31 décembre 2017 (tableau 2.3).

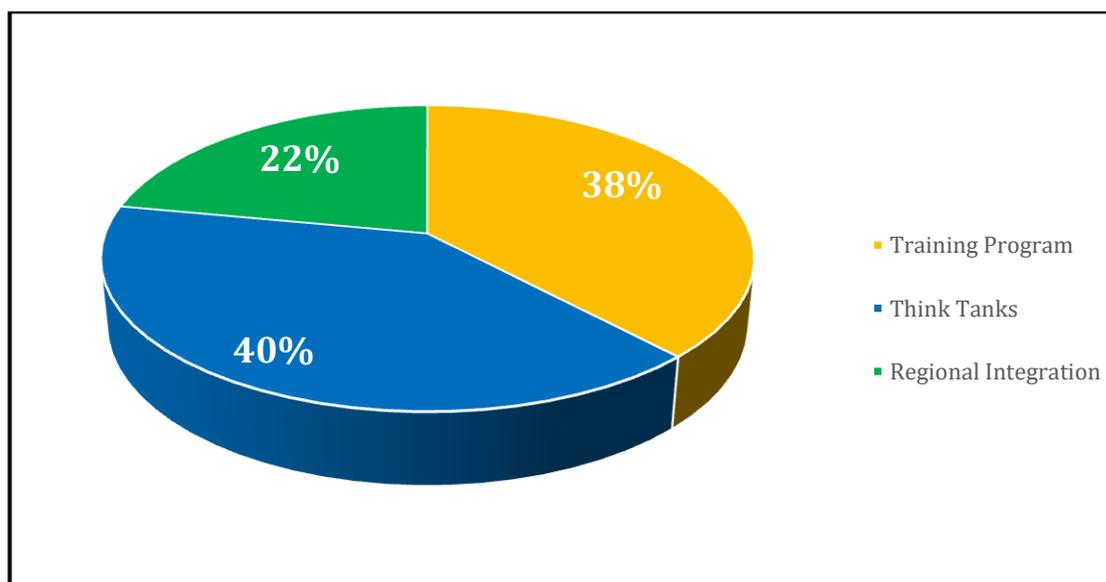
Tableau 2.3: Croissance du portefeuille de projets RIDA, 2011-2017

Phase	Année d'approbation	# Projets	Par Source de financement	Total	Croissance
RIDA-1	2011	13	8 RIDA 5 ReMDTF	13	-
RIDA-2 (financement supplémentaire)	2013	34	31 RIDA 3 ReMDTF	47	261%
Restructuration	2017	6	1 RIDA 5 ReMDTF	53	13 %
Total		53	40 RIDA 13 ReMDTF		

La plupart des sous-projets RIDA II / RE - MDTF ont été approuvés en 2013 ou avant (voir tableau 2.3). L'ACBF ne jouissait d'aucun pouvoir d'engagement pour approuver de nouveaux projets entre 2014 et 2016. Les nouvelles approbations de 2017 reflètent la réaffectation de fonds des projets dont la mise en œuvre est lente aux projets à haute performance.

Le portefeuille de projets couvrait trois domaines thématiques, à savoir, la formation, les think tanks et l'intégration régionale. Les think tanks ont bénéficié de la plus forte allocation, soit 40%; la formation, 38%; et l'intégration régionale, 22% (figure 2.1).

Figure 2.1: Répartition des sous-projets RIDA II / RE - MDTF par domaine thématique



Source: Rapport d'avancement RIDA 2017, p. 9

Le projet restructuré comptait deux composantes: les sous-subsventions pour le renforcement des capacités, le rapport sur les indicateurs de capacités et les activités



d'apprentissage entre pairs; et le développement institutionnel.

Dans le cadre de la composante « sous-subsventions pour le renforcement des capacités, le rapport sur les indicateurs de capacités et les activités d'apprentissage entre pairs », l'ACBF a apporté un appui financier et technique aux sous-bénéficiaires, en vue de renforcer les capacités institutionnelles des gouvernements de l'Afrique subsaharienne, des organisations régionales desservant ces pays et d'autres entités opérant dans ces pays. Les domaines couverts comprennent, la gestion des politiques économiques; la gestion du secteur public; et l'intégration régionale, la coopération économique régionale et la fourniture de biens publics régionaux.¹⁴ L'ACBF a aussi appuyé les recherches, les analyses, les ateliers et les conférences relatifs à la production du Rapport sur les indicateurs de capacités en Afrique et à la coordination et la convocation des activités d'apprentissage entre pairs (par exemple, le comité des Instituts d'analyse de politiques et les Groupes d'études stratégiques).

Dans le volet développement institutionnel, l'ACBF a financé ses coûts de fonctionnement, après les avoir rationalisés conformément à sa lettre d'engagement de novembre 2013.

¹⁴ RIDA II, PAD page iii



3. PRINCIPALES REALISATIONS DU PROJET DE RENFORCEMENT DES CAPACITES REGIONALES

3.1 Pertinence des objectifs de développement du projet

Les objectifs de développement du projet (ODP) du projet de renforcement des capacités régionales répondaient pleinement aux besoins exprimés par les clients de l'ACBF aux niveaux des sous-bénéficiaires, des pays et de l'ACBF. Au niveau des sous-bénéficiaires, les capacités de répondre aux besoins de développement des pays en matière d'analyse des politiques économiques, de gouvernance, de gestion financière et d'interface entre les acteurs étatiques et non étatiques faisaient défaut. La réponse efficace à ces besoins exprimés nécessitait une conception, une mise en œuvre et un suivi des résultats satisfaisants.

3.2 Financement initial: RIDA I / RE – MDTF

Les ODP révisés ont été atteints en ce qui concerne le financement initial couvrant la période 2011-2013 (RIDA I / RE – MDTF; voir annexe 11). L'indicateur ODP « *Nombre de recommandations soumises par les bénéficiaires des subventions de l'ACBF et utilisées par le gouvernement dans la formulation des politiques* » fixé à 15, a été dépassé de 24. Cet indicateur visait à suivre l'utilisation des résultats des sous-bénéficiaires de l'ACBF, en vue d'améliorer la formulation des politiques économiques dans les pays bénéficiaires. Une évaluation indépendante réalisée par ITAD Limited, une organisation basée au Royaume-Uni, a révélé que l'ACBF avait réussi à imprimer sa marque aux processus et résultats politiques et à y renforcer la transparence et la responsabilité (Document d'évaluation du projet RIDA II, p. 17). L'indicateur ODP « *Rapport entre le budget total et la valeur totale du portefeuille actif* », utilisé pour évaluer la gestion améliorée et durable de la composante « opérations » de l'ACBF, a dépassé l'objectif de 5,9%.

Les résultats intermédiaires et les indicateurs de résultats ont fait état des niveaux de réalisation élevés. Ces indicateurs mesurent les performances conformément au cadre de suivi des résultats pour les deux composantes du projet.

Composante 1: Renforcement des capacités des principales institutions et ressources humaines impliquées dans la formulation des politiques

Les principaux indicateurs de performance permettant de suivre les résultats des sous-projets dans les trois principaux types d'institutions (unités de politiques, institutions de gestion du secteur public et institutions de formation) inclus dans le portefeuille de projets 2011 ont dépassé leurs objectifs à la fin de décembre 2013:

- Les unités chargées des politiques ont clôturé 169 projets de recherche sur les politiques économiques, dépassant ainsi l'objectif fixé à 119 (par exemple, le Kenya Institute for Public Policy Research and analysis et le Horn Economic and social Policy Institute Progress Report 2013).
- Les institutions de gestion du secteur public (ministères, départements et agences) bénéficiant de l'assistance technique des unités des politiques ont atteint plus de deux fois plus leur objectif en matière de facilitation de processus, de gestion du changement et de services de conseil (objectif 65, réalisation 118) et de sessions de formation à court terme (objectif 155, réalisation 328) (par exemple, les sous-



projets RESPEC, PROFAP, PRCS-CAR, HESPI et KIPPRA; pour de plus amples informations, voir Annexe 5).

- Les établissements de formation ont dépassé les objectifs en matière de délivrance de Master's de fin d'études aux étudiants (objectif 180, réalisation 326) ou de certificats (objectif 450, réalisation 842).

Composante 2: Amélioration des processus et structures de gestion de l'ACBF

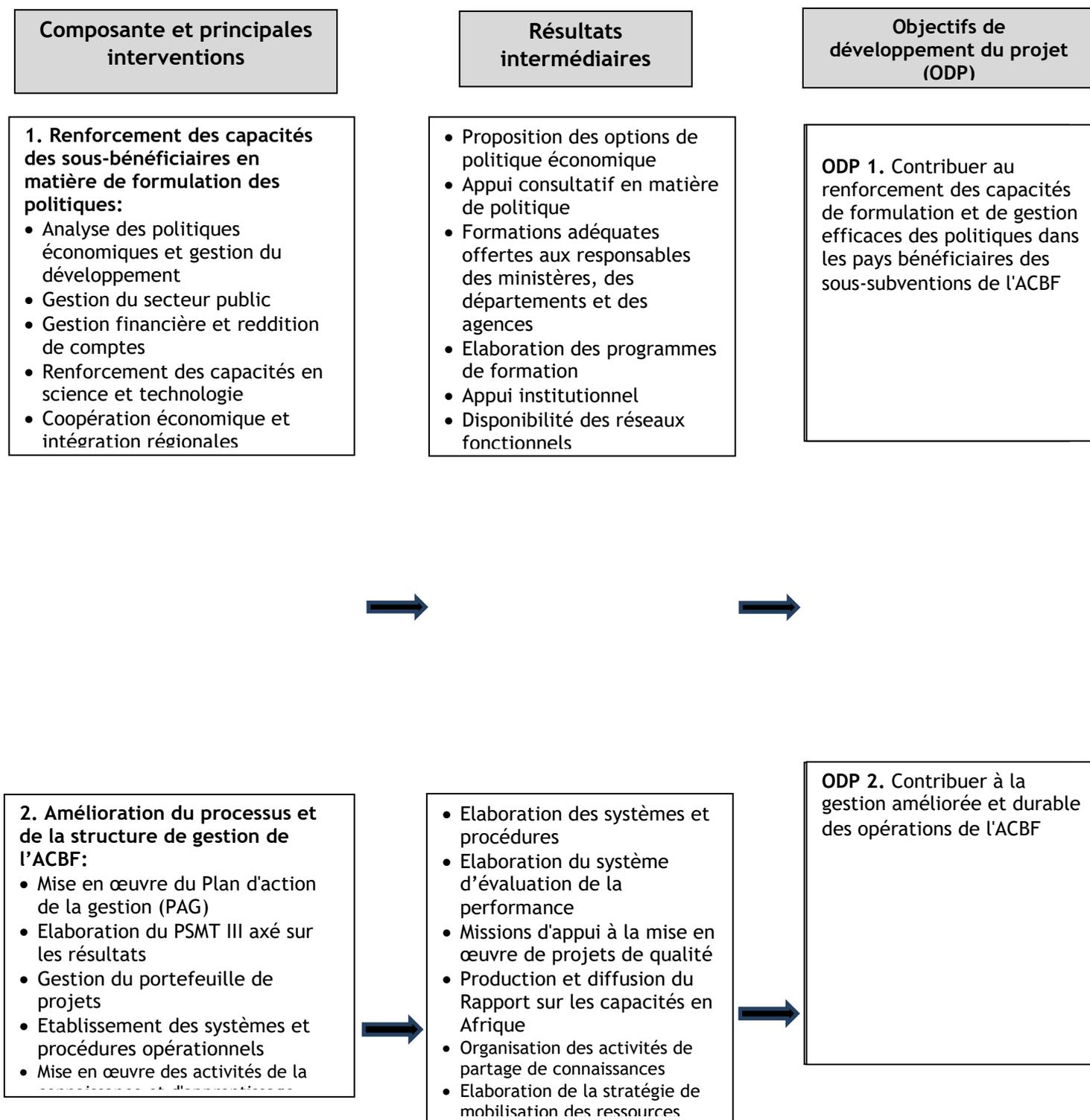
Les indicateurs de performance se sont notamment focalisés sur les ratios de l'efficacité budgétaire et les performances de gestion du portefeuille au cours de la période sous revue. Quatre des six indicateurs ont atteint leurs objectifs:

- Le rapport entre les coûts administratifs totaux (exclu les frais de personnel) et le budget total, une mesure d'efficacité, a dépassé l'objectif de 17,2%, les coûts administratifs totaux représentant 14,7% du budget total (2,5 points de pourcentage supérieur à l'objectif).
- Le rapport entre les fonds décaissés et les fonds engagés dans le portefeuille a dépassé l'objectif fixé à 98% de 16,8 points de pourcentage; le chiffre des décaissements inclut les fonds en faveur des projets ne bénéficiant pas du financement RIDA et peut refléter un financement rétroactif par rapport au lancement du projet.
- Le nombre de bénéficiaires des sous-subsidies ayant soumis des rapports de suivi et d'évaluation trimestriels conformes au cadre de suivi des résultats de projet a dépassé l'objectif fixé à 75% de 21 points de pourcentage pour l'ensemble des opérations de l'ACBF (70 projets sur 73 figurant dans le portefeuille de l'ACBF), y compris les projets ne bénéficiant pas des financements RIDA.
- Le rapport entre les dépenses totales de personnel et le budget total de la Fondation a dépassé de 15,2 points de pourcentage l'objectif qui était de 57,7%. Ces coûts comprenaient les dépenses RIDA et non-RIDA, et reflètent la nature semi-fixe des frais de personnel.
- Le taux de 71,6% de sous-projets du portefeuille jugés satisfaisants, est inférieur à l'objectif de 80%. Au total, 63 projets ont été examinés et notés en 2013 (l'accent était mis sur les projets RIDA et les projets non-RIDA; Revue du portefeuille 2013).
- Le nombre de sous-subsidies de sous-projets approuvées chaque année a chuté de 17 (objectif 44, nombre réel 27) en raison d'un pouvoir d'engagement limité.

La figure 3.1 présente la chaîne de résultats du projet RIDA I.



Figure 3.1: Chaîne de résultats du projet RIDA I







3.3 Financement supplémentaire: RIDA II / RE – MDTF

Dans la phase de financement supplémentaire du projet de renforcement des capacités régionales, le projet a atteint tous les quatre indicateurs cibles pour les indicateurs ODP révisés, et trois objectifs sur quatre ont été dépassés (tableau 3.1). Les ODP révisés consistaient à améliorer les capacités des clients de l'ACBF à produire et à mesurer les résultats de développement, ainsi qu'à améliorer l'efficacité et l'efficience organisationnelles de l'ACBF. Ces ODP révisés qui mettent l'accent sur les actions des clients, ont été jugés plus directs et plus facilement attribuables aux activités du sous-projet, et leurs résultats étaient davantage mesurables. Les objectifs de satisfaction du client de l'ACBF ont été dépassés aussi bien pour le produit (objectif 90%, chiffre réel 93%) que pour les services (objectif 80%, chiffre réel 92%). Le pourcentage de sous-projets du portefeuille de l'ACBF jugés satisfaisants et plus dépassait l'objectif de 13 points de pourcentage (objectif 77%, chiffre réel 90%). Il s'agit d'une performance impressionnante. Le quatrième indicateur relatif au ratio des décaissements totaux (y compris pour les produits de la connaissance et de l'apprentissage) par rapport aux sorties de trésorerie a atteint son objectif de 80%.

Tableau 3.1: Indicateurs de résultats cumulatifs du projet RIDA II, 2013 – décembre 2017

Indicateur	Objectif (Pourcentage)	Réalisation (pourcentage)	Performance globale (différence en points de pourcentage)
1a. Satisfaction des clients par rapport aux produits mis au point par l'ACBF	90	93	Objectif dépassé. (+3)
1b. Satisfaction des clients par rapport aux services prestés par l'ACBF	80	92	Objectif dépassé. (+11).
2a. Pourcentage de sous-projets du portefeuille de l'ACBF jugés satisfaisants et plus	77	90	Objectif dépassé. +13
2b. Ratio total des décaissements (y compris pour les produits de la connaissance et de l'apprentissage produits) par rapport aux sorties de trésorerie	80	80	Objectif atteint.

Dans l'ensemble, il ressort de l'évaluation de la performance du projet que les clients de l'ACBF sont désormais en mesure d'offrir de manière rentable, des produits et services de qualité à leurs bénéficiaires. En outre, les sous-bénéficiaires ont été à même de suivre et de mesurer la performance de leurs interventions.

Composante 1: Sous-subsventions en faveur des programmes et projets bénéficiant de l'appui de l'ACBF

Tous les huit indicateurs de résultats intermédiaires de la composante 1 ont dépassé leurs objectifs. Ce qui témoigne d'un niveau de performance élevé:

- Nombre de demandes de produits et services reçues par les clients de l'ACBF (objectif 1.200, chiffre réel 6.684).
- Pourcentage des produits des clients ayant fait l'objet d'évaluation par des pairs ou par un autre mécanisme de contrôle de la qualité (objectif 80%, chiffre réel 96%).
- Pourcentage de clients de l'ACBF dotés de systèmes de suivi et d'évaluation fonctionnels (objectif de 80%, chiffre réel de 83%).



- Nombre d'engagements / interactions entre les clients de l'ACBF et les décideurs (objectif 360, chiffre réel 2.133).
- Nombre de participants à une formation à court et à long terme offerte par les clients de l'ACBF (objectif 1.800, chiffre réel 30.230).
- Nombre de fois que des produits / documents de la connaissance et d'apprentissage de l'ACBF sont téléchargés en Afrique et dans le monde (objectif 55.000, chiffre réel 310.171)
- Nombre de demandes reçues par l'ACBF concernant des produits de la connaissance et d'apprentissage (objectif 300, chiffre réel 1.119).
- Nombre de fois que les produits de la connaissance et d'apprentissage de l'ACBF sont cités (objectif 12.500, chiffre réel 27.469).

Des facteurs spécifiques expliquent la performance exceptionnellement élevée des indicateurs de résultats intermédiaires. Parmi les plus importants, il faut citer le fait que :

- La demande des clients en matière d'assistance technique et de formation à court terme était plus forte que prévue et la qualité de la formation, y compris les modes de formation en ligne et mixte, améliorée.
- La majorité des sous-projets bénéficiant de l'appui de l'ACBF répondaient aux exigences minimales en matière de suivi et d'évaluation du suivi des performances et d'établissement des rapports sur les résultats des investissements en formation du personnel. Les critères utilisés pour mesurer la fonctionnalité des systèmes de suivi et d'évaluation des clients de l'ACBF comprennent la soumission à temps des rapports trimestriels, l'achèvement des instruments de données RIDA, la détermination des exemples de réussite et le choix d'un responsable du suivi et de l'évaluation, ainsi que la préparation des rapports d'achèvement.
- Le nombre de formations à court terme a enregistré une augmentation en raison de la croissance du nombre de formations offertes par les think tanks, les organisations de développement régional et d'autres centres de formation.
- Des campagnes ciblées, notamment sur les médias sociaux, ont contribué à une augmentation du nombre de téléchargements des produits de la connaissance et d'apprentissage. Les données de téléchargement étaient accessibles sur le site Internet de l'ACBF, sa bibliothèque virtuelle et les sites Web partenaires à l'aide des applications Advanced Web Statistics 7.6.

Composante 2: Développement institutionnel de l'ACBF

Les quatre indicateurs de la composante « développement institutionnel de l'ACBF » ont dépassé leurs objectifs comme suit:

- Le ratio des dépenses totales de personnel par rapport aux sorties de trésorerie (objectif 17%, chiffre réalisé 14,6%, taux supérieur à l'objectif).
- Les membres africains ont financé le PSMT III à hauteur de 23,4 millions de dollars, soit 13% de plus que l'objectif de 20,74 millions de dollars. Les pays africains devraient relever leurs contributions pour encourager la Banque mondiale et d'autres donateurs à continuer de soutenir l'ACBF. Leurs contributions au financement du PSMT III étaient supérieures à leurs contributions cumulatives de 1991 à 2011. En dépit de cette manifestation éloquente de l'appui des pays africains, les donateurs n'ont pas augmenté leurs contributions. La Banque mondiale n'a décaissé que 65% de son engagement et aucun des donateurs bilatéraux ne s'est manifesté, même pas la Suède, qui avait pourtant promis la somme de 10 millions de dollars.

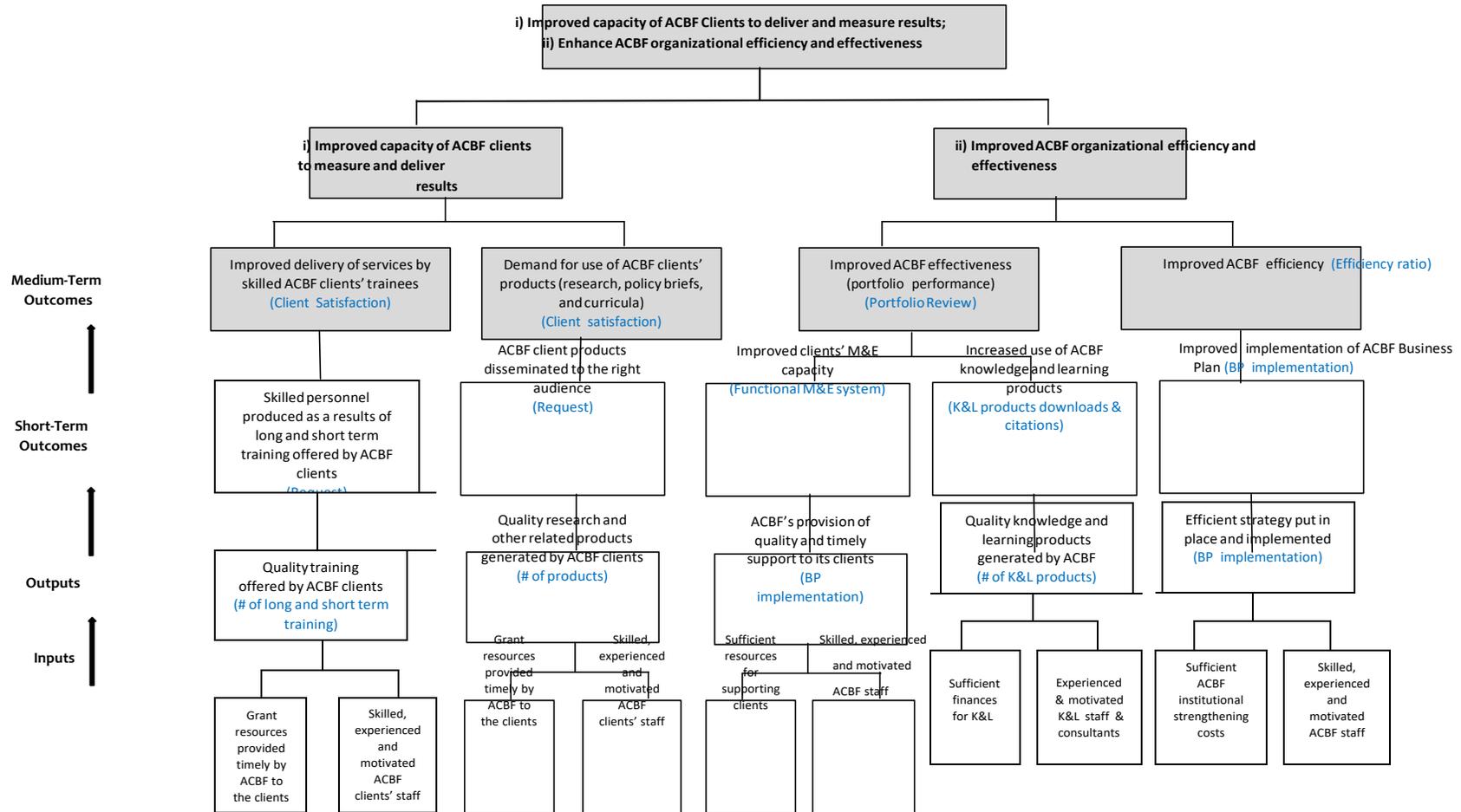


- Le nombre de revues de portefeuille réalisées a dépassé l'objectif d'au moins deux par an (objectif 2, réalisation 4).
- Pourcentage d'activités mises en œuvre sur la base du plan d'activités annuel: l'ACBF a renforcé ses capacités à mener à bien les activités programmées. Ce qui lui a permis d'atteindre l'objectif prévu de 85,8%.

La figure 3.2 présente la chaîne de résultats du projet RIDA II.



RIDA-2 (Additional Financing) RESULTS CHAIN





Exemples de réussite du projet RIDA II / RE – MDTF: Composante 1, subventions en faveur des programmes et projets bénéficiant de l'appui de l'ACBF

Outre la réalisation des objectifs de développement du projet, les résultats du projet de renforcement des capacités régionales sont aussi mesurés à travers ses exemples de réussite. Ces histoires de réussite couvrent les trois domaines désignés du financement supplémentaire (RIDA II / RE – MDTF) que sont : l'analyse et la mise en œuvre des politiques, la formation au niveau régional et l'intégration régionale. Des résultats positifs ont aussi été obtenus dans les activités de la connaissance et d'apprentissage. (Pour de plus amples informations sur ces exemples de réussite, voir les annexes 1 à 4.)

Analyse et mise en œuvre des politiques

Le développement des capacités en matière de formulation des politiques a été renforcé grâce au soutien apporté aux think tanks afin de leur permettre de produire des documents de recherche, de les diffuser, d'engager un dialogue sur la base de ces documents et d'offrir une formation en appui à l'analyse des politiques (tableau 3.2).

Tableau 3.2: Résultats et indicateurs de l'analyse des politiques

Résultat escompté	Indicateur	Nombre de réalisations faites
1.1 Analyse approfondie et réponses apportées aux problèmes de développement au niveau national	Nombre de projets de recherche sur les politiques exécutés	295
1.2 Options politiques répondant aux défis de développement proposés au niveau national	Nombre de documents d'orientation produits	56
1.3 Amélioration de l'accessibilité aux produits et services	Nombre de produits stratégiques diffusés	274
1.4 Renforcement de la sensibilisation aux politiques et engagement accru au niveau national	Nombre de plaidoyers stratégiques / dialogues organisés	423
1.5 Amélioration des connaissances en matière d'analyse des politiques relatives aux questions de développement national	Nombre de responsables chargés de la formulation des politiques publiques formés en matière de formation à court terme	1 347
	Nombre de sessions de formation à court terme organisées	24
1.6 Orientations politiques et assistance technique fournies aux décideurs	Nombre de conseils d'orientation en matière de politique fournis	87
1.7 Amélioration de l'apprentissage entre pairs en matière de pratique des politiques et de partage des connaissances	Nombre de programmes d'échange organisés	25

Les principaux résultats réalisés par l'ACBF et les think tanks bénéficiant de son appui en matière d'analyse et de mise en œuvre des politiques étaient, entre autres, les Rapports sur les capacités en Afrique, des publications dans le cadre de l'Agenda 2063, des mémoires sur le développement, la préparation et la diffusion des études de recherche sur les politiques, des documents de politique générale et des recommandations stratégiques. La diffusion se faisait par le biais des réunions, des ateliers et des publications. En outre, des dialogues stratégiques ont été



organisés avec les décideurs et les hauts responsables des secteurs public et privé et des organisations de la société civile.

Autres exemples de réussite produits par des think tanks bénéficiant de l'appui de l'ACBF (pour de plus amples informations, voir annexe 1):

- Les travaux effectués par l'Institute for Policy Analysis and Research du Rwanda (IPAR-Rwanda) ont permis d'améliorer la prestation de services publics et l'évaluation de la performance au Rwanda.
- Les travaux menés par l'Institute for Democratic Governance Capacity Building Project (IDEG-CAP) au Ghana ont permis de prévenir la violence électorale et de promouvoir la paix et la démocratie
- Le Kenya Institute for Public Policy Research and Analysis (KIPPRA) a encouragé la recherche fondée sur des données probantes pour la prise de décision stratégique au Kenya
- Le Zambia Institute for Policy Analysis and Research (ZIPAR) a favorisé le développement équitable des circonscriptions en Zambie.
- Les travaux menés par l'Ethiopian Economic Association ont contribué à améliorer la mobilisation des recettes intérieures des autorités régionales en Ethiopie.

Formation au niveau régional

Renforcement des capacités. Le développement des capacités a été renforcé grâce au soutien de l'ACBF à l'accès accru aux programmes d'études supérieures et aux programmes de formation à court terme. Les programmes de formation couvraient un large éventail de questions de développement, notamment l'analyse des politiques économiques, la gestion du secteur public, la gestion bancaire et financière, la science et la technologie et le développement agricole. Les principales réalisations dans ce domaine thématique sont présentées dans le tableau 3.3 ci-dessous.

Tableau 3.3: Résultats et indicateurs des formations régionales

Résultat escompté	Indicateur	Nombre de réalisations faites
2.1 Renforcement de l'accessibilité aux programmes d'études supérieures (maîtrise et doctorat) en gestion du développement	Nombre de programmes d'études supérieures appuyés	12
2.2 Amélioration des connaissances et des compétences en matière d'analyse et de gestion des politiques	Nombre de participants aux programmes d'études supérieures pris en charge par l'ACBF	3 287
2.3 Amélioration des capacités des membres du corps professoral à assumer les responsabilités qui leur ont été assignées	Nombre de programmes de formation de formateurs organisés	17
2.4 Amélioration de l'accessibilité financière aux programmes de formation	Nombre de bourses octroyées	989
2.5 Amélioration de la qualité du matériel et des ressources de formation	Nombre de programmes de formation élaborés et révisés	174
2.6 Amélioration des compétences en matière de gestion du développement	Nombre de participants à la formation à court terme	2 616
2.7 Amélioration du partage des connaissances et de l'apprentissage par l'expérience prometteuse	Nombre de voyages d'étude et de programmes d'échange organisés	166



Gestion des politiques économiques. Dans le cadre de la formation à long terme, l'ACBF a appuyé des programmes d'études supérieures en Afrique. Cinq institutions ont offert des programmes en gestion des politiques économiques (au Cameroun, en Côte d'Ivoire, au Ghana, en Ouganda et en Zambie; tableau 3.4); trois en sciences, technologie, ingénierie et mathématiques (l'International Institution for Water and Environmental Engineering, l'African University of Science and Technology, et l'African Institute of Science and Technology); une en formation à la gestion du secteur public (le Ghana Institute of Management and Public Administration); une en agriculture (le Collaborative Masters in Agricultural and Applied Economics); une en questions d'égalité homme-femme (le Femmes Africa

Pays	Inscription au programme			Achèvement du programme			Secteurs				Source de financement de la bourse		
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total	Public	Privé	Autres	Total	ACBF	Autres	Total
Côte-d'Ivoire	478	88	566	452	80	532	519	33	14	566	443	123	566
Ghana	647	225	872	558	197	755	634	170	68	872	448	424	872
Ouganda	564	219	783	418	165	583	783	0	0	783	463	320	783
Cameroun	460	121	581	428	114	542	523	46	12	581	442	139	581
Zambie	217	149	366	163	103	266	324	23	19	366	167	199	366
Total	2 366	802	3 168	2 019	659	2 678	2 783	272	113	3 168	1,963	1 205	3 168
Part (Pourcentage)	75	25	100	75	25	100	88	9	4	100	62	38	100

Solidarité); et une en banque et finance (le Centre Africain d'études Supérieures en Gestion).

Tableau 3.4: Participants au programme de formation à la gestion des politiques économiques appuyé par l'ACBF, 1998-2015

Remarque : Les chiffres ayant été arrondis, la somme des pourcentages pourrait ne pas être égale à 100.

Le programme de gestion des politiques économiques a été la plus importante contribution de l'ACBF au renforcement des capacités de développement en Afrique. Il a eu un impact significatif aussi bien sur la formation d'un grand nombre de professionnels africains de la gestion économique que sur le renforcement des capacités techniques des institutions assurant la formation. L'ACBF a octroyé 62% des bourses du programme d'études supérieures qui a enregistré un taux d'achèvement de 85% (2 678 participants sur 3 168; voir le tableau 3.4).

L'appui de l'ACBF aux programmes de formation régionaux a permis de renforcer les capacités de gestion du secteur public en vue d'améliorer la prestation de services publics en Afrique de l'Ouest, d'améliorer les systèmes financiers grâce au renforcement des capacités bancaires et financières, de promouvoir les compétences essentielles en science et technologie et de promouvoir l'innovation dans la prévention du paludisme (pour de plus amples informations, voir l'annexe 2).

Intégration régional

Les programmes régionaux et les secrétariats des communautés économiques régionales ont été les principaux acteurs de la mise en œuvre du programme d'intégration régionale



du continent. Les principales réalisations enregistrées dans ce domaine thématique sont présentées dans le tableau 3.5 et à l'annexe 3.



Tableau 3.5: Résultats et indicateurs de l'intégration régionale

Résultat escompté	Indicateur	Nombre de réalisations faites
1. Analyse approfondie et réponses apportées aux problèmes de développement au niveau régional	Nombre d'activités de recherche sur les politiques menées	75
2. Options politiques répondant aux défis de développement proposés au niveau régional	Nombre de documents stratégiques produits	78
3. Renforcement de la sensibilisation aux politiques et engagement accru au niveau régional	Nombre de plaidoyers stratégiques / dialogues organisés	20
4. Meilleure connaissance de l'analyse des politiques sur les questions de développement régional	Nombre de responsables d'institutions régionales ayant bénéficié d'une formation à court terme	1.583
5. Amélioration du partage des connaissances et de l'apprentissage	Nombre de programmes d'échange organisés	35

Deux exemples de réalisations en matière de promotion de l'intégration régionale méritent d'être signalés. Il s'agit de l'amélioration de l'efficacité des institutions du secteur financier au sein de l'Autorité intergouvernementale pour le développement, et de la création et l'appui de l'unité de recherche du Marché commun d'Afrique orientale et australe (COMESA), qui ont largement contribué à l'exécution du programme d'intégration régionale (pour de plus amples informations, voir annexe 2).

Connaissance et apprentissage

L'ACBF a enregistré des succès dans les initiatives de la connaissance et d'apprentissage. Elle a appuyé l'Union africaine dans la détermination des capacités nécessaires à la bonne mise en œuvre de l'Agenda 2063, ainsi que des stratégies de renforcement desdites capacités. L'autre importante réalisation était la production et le partage des données améliorées et des preuves empiriques sur le développement des capacités pour une prise de décision éclairée, à travers les Rapports sur les capacités en Afrique.

Les réalisations comprennent aussi l'organisation du Sommet des think tanks africains pour l'apprentissage entre pairs et l'échange des solutions innovantes en appui au programme de développement de l'Afrique. Ce sommet a aussi servi de plateforme pour un meilleur échange de connaissances sur la gestion axée sur les résultats de développement, réalisé à travers la création d'une communauté de pratiques qui a permis de faire progresser les processus de développement national et régional (pour de plus amples informations, voir annexe 4).

Exemples de réussite du projet RIDA II / RE – MDTF: Composante 2, Développement institutionnel de l'ACBF

Cette composante comprenait l'appui au programme et les processus d'entreprise à l'ACBF, y compris la fourniture de services et les coûts de fonctionnement. Les indicateurs de résultats intermédiaires de cette composante ont été atteints comme l'indique le tableau 3.6 ci-dessous.



Tableau 3.6: Composante 2: Développement institutionnel de l'ACBF, au mois de décembre 2017

Indicateur	Objectif	Réalisation
1. Total des frais de personnel par rapport aux sorties de trésorerie (en pourcentage)	17	14,6
2. Contributions des gouvernements africains au financement du PSMT III (en millions de dollars)	20,74	23,40
3. Part des activités mises en œuvre sur la base des plans d'activités annuels de 2014 (en pourcentage)	80	96
4. Nombre de revues de portefeuille réalisées	2	4



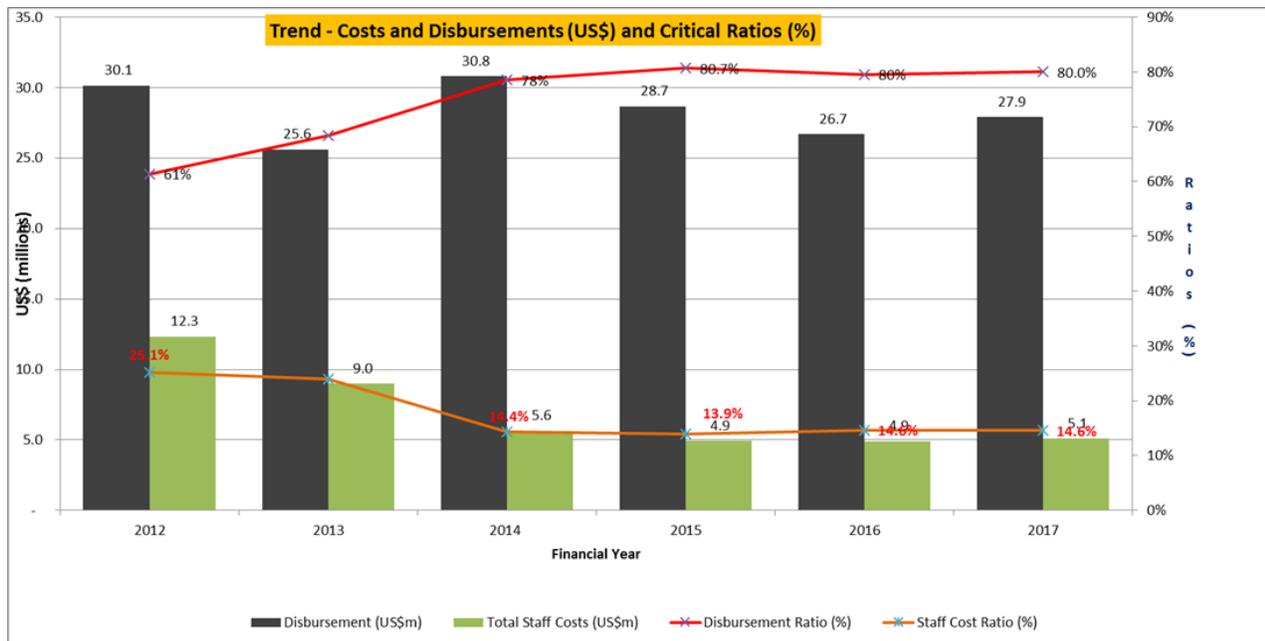
4. EFFICACITE DU PROJET

La mise en œuvre du plan d'action de la gestion (PAG) en 2009-2010 s'est traduite par des frais de personnel et des coûts de fonctionnement plus élevés pour l'ACBF. Pour mettre en œuvre le PAG sollicité par la Banque mondiale (voir chapitre 1), de nouveaux postes ont été créés et la grille de rémunération est définie en référence aux niveaux internationaux. En conséquence, les frais de personnel ont enregistré une augmentation. Suite à la mission d'appui à la mise en œuvre effectuée par la Banque mondiale en octobre 2012 et à ses recommandations, l'ACBF a mis en place des mesures de réduction des coûts qui ont abouti à la compression de près de la moitié du personnel de l'institution et à la réduction des salaires et des avantages du personnel restant.

L'ACBF a également mis en place des mesures visant à assurer une structure de fonctionnement allégée, efficace et adaptée aux objectifs. Le Conseil d'administration a approuvé une nouvelle structure pour l'institution. Cette structure était conforme au modèle de gestion conçu pour respecter les obligations de réforme énoncées dans la lettre d'engagement adressée à la Banque mondiale en novembre 2013. Outre la compression du personnel et la réduction des salaires et des avantages, ces réformes ont abouti à une équipe de gestion plus allégée et à une structure de gestion peu hiérarchisée.

Après la mise en œuvre de ces profondes réformes, le ratio des frais de personnel par rapport au total des sorties de trésorerie de l'ACBF a été maintenu en-deçà de l'objectif de 17% (figure 4.1).

Figure 4.1: Tendence des Coûts et décaissements de l'ACBF, 2012-2017



Dans le cadre du projet RIDA II, la Banque mondiale a approuvé un montant total de 65 millions de dollars (43,3 millions de DTS) en 2013.

Tirer durablement parti des interventions de valeur comme le renforcement des capacités pour le développement est une entreprise de longue haleine. L'ACBF dispose d'une stratégie à quatre



volets pour assurer sa viabilité financière:

- Encourager la durabilité des bénéficiaires des sous-subsidations.
- Couvrir les coûts de fonctionnement de l'ACBF à partir des contributions des pays membres africains.
- Produire des résultats dans les opérations, afin de garantir le soutien permanent des donateurs.
- Renforcer son fonds de dotation.

Comme promis dans sa lettre d'engagement de 2013, l'ACBF a focalisé ses activités sur 15 pays et trois domaines thématiques, en vue de produire et diffuser des résultats crédibles, pour rester un partenaire de développement imposant en matière de renforcement des capacités en Afrique. Malheureusement, les relations entre l'ACBF et les pays membres non compris parmi les 15 principales cibles se sont détériorées en raison de cette restriction. Néanmoins, grâce aux efforts intensifs déployés par le Secrétariat, les pays membres de l'ACBF ont mis à sa disposition un montant sans précédent de 23 millions de dollars au cours de la période de six ans, de 2012 à 2017. Cette somme dépasse leurs contributions cumulées pendant 21 ans, de 1991 à 2011 (22 millions de dollars).

En plus du financement continu de la Banque africaine de développement, l'ACBF a aussi attiré de nouveaux partenaires financiers, à l'instar de la Fondation Bill & Melinda Gates, du ministère australien des Affaires étrangères et du Commerce, d'Afreximbank, et de la Banque arabe pour le développement économique en Afrique.



5. PERFORMANCE DE LA BANQUE MONDIALE

La Banque mondiale a apporté des contributions substantielles au renforcement des capacités institutionnelles de l'ACBF au fil des ans, allant du soutien à la mobilisation de ses ressources à l'appui à la refonte de ses systèmes et processus. La Banque mondiale a apporté du soutien à la mobilisation des ressources de l'ACBF en organisant des conférences pour les annonces de contributions pour le financement des Plans stratégiques à moyen terme (PSMT) I et II. Elle a mis un terme à cette pratique en 2012, en dépit la demande officielle de l'ACBF de la poursuivre. La même année, la Banque mondiale a démissionné du Conseil d'administration de l'ACBF.

En se retirant du Conseil d'administration, la Banque mondiale a choisi de focaliser son attention sur la supervision administrative plutôt que sur la supervision des politiques, renonçant ainsi à l'occasion de participer activement à l'orientation de l'ACBF. La Banque mondiale a introduit ses propres règles, processus et procédures de gestion de la mise en œuvre du projet de renforcement des capacités régionales. Ce faisant, elle a aussi raté l'occasion de recourir à l'ACBF pour l'exécution de ses propres opérations en Afrique, dont bon nombre sont confrontés aux problèmes de capacités de mise en œuvre.

L'appui de la Banque mondiale au système de suivi et d'évaluation de l'ACBF était particulièrement important dans cinq domaines, tout au long du cycle des projets RIDA I et RIDA II:

- *La promotion d'une culture de gestion des résultats au sein de l'ACBF.* La Banque mondiale a aider la direction de l'ACBF à améliorer le suivi et l'évaluation en son sein, en élargissant les missions de l'unité de suivi et d'évaluation, afin de lui permettre d'assurer l'examen en amont des produits opérationnels et le suivi régulier de la performance du projet.
- *Le renforcement des capacités de suivi et d'évaluation des projets bénéficiant de l'appui de l'ACBF.* La Banque mondiale a non seulement fourni un encadrement à l'ACBF, mais a également participé aux formations organisées par la Fondation à l'intention de ses sous-bénéficiaires.
- *L'amélioration des capacités de l'ACBF à suivre et à évaluer les projets.* L'introduction des rapports d'avancement dans les processus opérationnels de l'ACBF a progressivement amélioré ses capacités à suivre les performances des sous-projets individuels et à consolider les progrès enregistrés.
- *L'amélioration des capacités de l'ACBF à suivre les performances de ses départements.* En plus de contribuer à l'amélioration des processus opérationnels, les exigences de la Banque mondiale en matière d'établissement de rapports ont également permis à l'ACBF de suivre et de rendre compte systématiquement des performances trimestrielles de ses départements.
- *Le renforcement des capacités de l'ACBF à mesurer les réalisations organisationnelles par rapport à ses plans stratégiques.* Garantir un plan stratégique plus axé sur les résultats était l'un des principaux résultats attendus par la Banque lorsqu'elle s'engageait à apporter du soutien au système de suivi et d'évaluation de l'ACBF.

L'ACBF a établi d'excellentes relations professionnelles avec l'équipe technique et le chef d'équipe de la Banque mondiale chargés de la supervision du projet, en particulier de 2014 à la clôture du projet. L'équipe de travail de la Banque mondiale a fait montre d'une profonde



compréhension du développement des capacités et de ses contraintes et a apporté des contributions utiles à la réflexion stratégique de l'ACBF.

Cependant, en ce qui concerne l'intérêt général des directions de la Banque vis-à-vis des activités et des succès de l'ACBF sur le terrain, la Fondation et ses sous-bénéficiaires avaient le sentiment que la Banque y aurait pu accorder davantage d'attention.

La Banque aurait pu mieux gérer les accusations non fondées propagées dans la lettre anonyme alléguant une inconduite de l'ACBF et les conséquences qui en ont résulté. De fait, par sa réaction, la Banque présumait l'ACBF coupable jusqu'à preuve du contraire. Si cet incident avait été géré avec plus de tact, d'autres donateurs auraient été encouragés à maintenir le cap avec l'ACBF.



6. PERFORMANCE ET CONFORMITE DE L'ACBF ET RISQUES POUR LES RESULTATS DE DEVELOPPEMENT

6.1 Performance: L'ACBF a satisfait à toutes les exigences en matière de résultats du projet

En dépit des fortes contraintes dues au fonctionnement avec des effectifs et des ressources réduits, la Banque mondiale n'ayant décaissé que 65% des 100 millions de dollars promis pour la mise en œuvre du Plan stratégique à moyen terme III (PSMT III), **l'ACBF a satisfait à toutes les exigences en matière de résultats du projet**. Dans le cadre de son processus de réforme, l'ACBF a renforcé sa dynamique de résultats et de gouvernance. (Voir annexe 12 pour de plus amples informations sur les réformes et les risques auxquels elles ont exposé les opérations de mobilisation des ressources de l'ACBF.)

Au niveau stratégique, l'ACBF a consolidé son leadership en tant qu'organe technique de l'Union africaine pour le développement des capacités, sans perdre son indépendance. Ce partenariat est devenu plus stratégique à la suite de la décision des chefs d'Etat et de gouvernement africains de faire de l'ACBF une Agence spécialisée de l'Union africaine. L'ACBF est bien placée pour appuyer les efforts que déploie le continent pour mettre en œuvre l'Agenda 2063 et les Objectifs de développement durable.

Au niveau opérationnel, l'ACBF a :

- **Consolidé son rôle de coordination en matière de renforcement des capacités pour le développement en Afrique, en appui à la transformation du continent** en organisant une série de forums de haut niveau, regroupant des responsables gouvernementaux et d'autres importantes parties prenantes et organismes participant, à l'effet de trouver des solutions aux problèmes de capacités auxquels est confrontée l'Afrique. Il s'agit notamment de la réunion du groupe thématique de l'AfCoP sur les ressources naturelles, tenue à Arusha en avril 2017, du Bill & Melinda Gates Partners Meeting tenu au Cap en avril 2017 et du Sommet des Think tanks africains d'avril 2017 à Abidjan.
- **Mis à disposition des connaissances essentielles en matière de renforcement des capacités pour le développement, en produisant son Rapport sur les capacités en Afrique**, le seul produit de la connaissance publié sur une base annuelle depuis 2011, dont l'objectif consiste à analyser et à mesurer les capacités des pays africains à exécuter leur programme de développement. En plus de procéder annuellement à l'évaluation des capacités comparatives au moyen d'un indice composite, ce rapport se focalise sur des domaines thématiques précis chaque année. A titre d'exemple, l'édition 2017 avait pour thème « Renforcer les capacités en science, technologie et innovation pour la transformation de l'Afrique ». Il a été lancé en mars 2017 lors de la Conférence ministérielle annuelle conjointe de la Commission économique des Nations unies pour l'Afrique et de la Commission de l'Union africaine à Dakar.
- **Appuyé les initiatives permanentes de renforcement des capacités**, en apportant un solide soutien à l'élaboration des cadres de suivi et d'évaluation de l'Agenda 2063 et du projet de lutte contre les flux financiers illicites, en qualité de membre des équipes techniques continentales. L'ACBF a également contribué à la validation des conclusions des études sur les impératifs de capacités pour la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD) en



Afrique et a publié le rapport «Enquête sur les besoins en capacités des communautés économiques régionales d'Afrique et le moyen d'y remédier».

En matière de production et de partage des connaissances, l'ACBF est devenue une plaque tournante pour le savoir, à travers la publication de nombreux produits et services axés sur la connaissance, notamment:

- **les Rapports sur les capacités en Afrique.** Ces rapports annuels mettent à la disposition des pays africains, des données compilées par l'ACBF et étayées par des études de cas nationales.
- **de nombreuses études menées par le Groupe d'études stratégiques**, un réseau stratégique de l'ACBF qui lui permet de déterminer les principales politiques et d'autres questions émergentes nécessitant son attention et celle de ses parties prenantes.
- **«Les impératifs de capacités pour l'atteinte des objectifs de développement durable (ODD) en Afrique»** dont les conclusions mettent en évidence les impératifs de capacités sur lesquels les pays africains doivent mettre l'accent pour réaliser les aspirations des ODD dans le contexte de l'Agenda 2063 de l'Afrique.

L'ACBF a mis en place un centre de ressources pour le développement des capacités. Sa bibliothèque vient en appui aux projets bénéficiant du financement de l'ACBF, à travers:

- **la bibliothèque virtuelle de l'ACBF** qui constitue une plate-forme de large diffusion des publications des partenaires; de soutien général à la recherche, par le partage du matériel sollicité sous forme de copies électroniques par courrier; d'alerte par courrier électronique faisant connaître les nouveaux produits et services de la connaissance de l'ACBF et d'accès aux ressources électroniques pertinentes. (Voir tableau 6.1 pour les statistiques d'utilisation et visiter le site Internet <http://elibrary.acbfact.org/> pour de plus amples informations)
- **des occasions permettant aux partenaires d'exposer leurs produits de la connaissance** lors des événements organisés par l'ACBF, à l'instar du Forum sur le développement des capacités et des célébrations de l'anniversaire de la Fondation.
- **l'assistance à la mise en place des bibliothèques et des centres de ressources d'information** (par exemple, au Macroeconomic and Financial Management Institute of Eastern and Southern Africa (MEFMI), au Zimbabwe Economic Policy Analysis and Research Unit (ZEPARU) et au ministère zimbabwéen de l'Intégration régionale).

Les utilisateurs de la bibliothèque de l'ACBF sont, entre autres, son personnel, les projets bénéficiant du financement de l'ACBF, le personnel académique et les étudiants de troisième cycle, les organisations internationales de développement, le corps diplomatique, les responsables gouvernementaux, les parlementaires, les médias, le secteur privé, les organisations non gouvernementales et les organisations de la société civile. Au total, 85 256 visiteurs en ligne issus de 185 pays ont accédé à la bibliothèque virtuelle de l'ACBF entre 2011 et 2017 (voir tableau 6.1), notamment des utilisateurs de tous les pays africains (57,79% du nombre total d'utilisateurs)).

Tableau 6.1: Statistiques d'utilisation de la bibliothèque virtuelle de l'ACBF, de 2011 à 2017

Année	Nombre de visiteurs	Nombre de visiteurs uniques	Nombre de téléchargements
2017	32.229	26.915	310.171
2016	20.163	13.717	346.500



2015	24.424	12.834	476.962
2014	2.998	2.167	108.570
2013	2.394	2.311	3.381
2012	2.159	2.105	469 (nov. et déc.)
2011 (24 oct. au 30 déc.)	889	878	Non disponible
Total	85.256	60.927	1 246 053

Au niveau de l'entreprise, la structure organisationnelle de l'ACBF est devenue plus légère et peu hiérarchisée depuis la mise en œuvre des réformes en 2014.

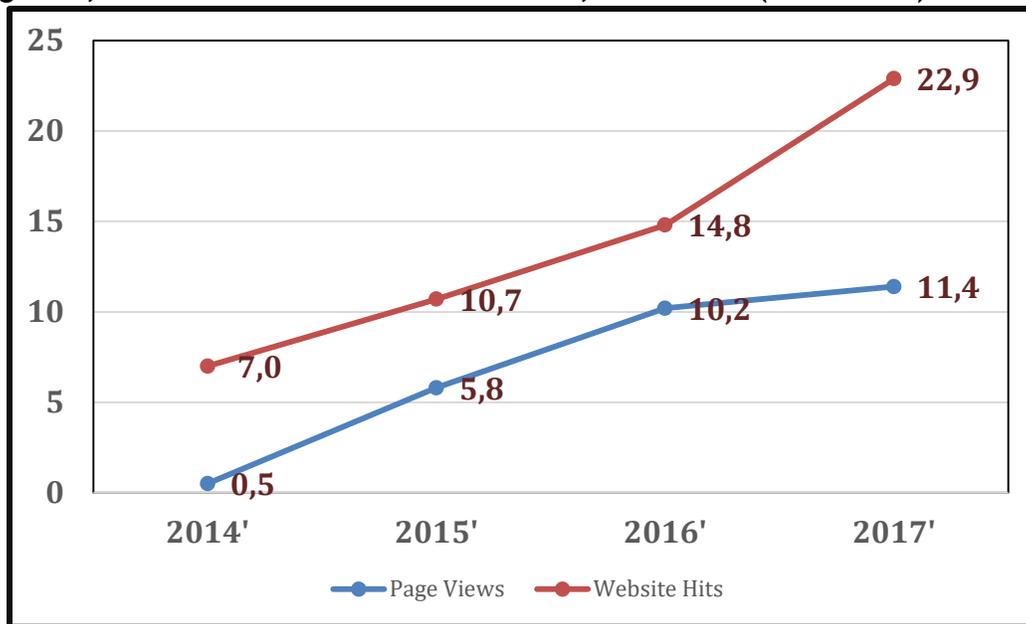
L'ACBF a modernisé ses systèmes de suivi et d'évaluation à l'intention des sous-projets ayant bénéficié du financement supplémentaire RIDA (RIDA II) en 2014. Ces interventions étaient programmées et mises en œuvre avant l'approbation de la subvention RIDA / RE – MDTF, qui nécessitait l'utilisation des nouveaux systèmes de suivi et d'évaluation pour aligner le cadre de résultats de ces sous-projets sur le cadre de suivi et d'évaluation RIDA. L'ACBF a aussi consolidé son système de suivi et d'évaluation interne.

La robustesse de ces systèmes de suivi et d'évaluation, associée à la grande qualité de ses produits, ont permis à l'ACBF de devenir un important fournisseur de services en matière de suivi et évaluation des opérations de renforcement des capacités. Par exemple, en qualité de membre du groupe de travail technique continental, l'ACBF apporte du soutien à l'élaboration et la mise en œuvre du cadre de suivi et d'évaluation de l'Agenda 2063. L'ACBF avait aussi dirigé l'équipe chargée de concevoir le cadre de suivi et d'évaluation visant à limiter les flux financiers illicites en provenance de l'Afrique, dans le cadre du Projet de lutte contre les flux financiers illicites.

L'ACBF a considérablement amélioré sa visibilité dans le domaine du renforcement des capacités, en adjoignant à ses activités médiatiques traditionnelles une présence sur les réseaux sociaux qui gagne du terrain. Le trafic élevé sur le Site internet de l'ACBF (www.acbf-pact.org) est en pleine croissance, avec près de 11,5 millions de pages vues et 23 millions de visites en 2017. L'ACBF a aussi enregistré une augmentation de 83% du nombre de ses abonnés sur Twitter (qui sont passés de 1.200 à 2.200). En outre, 40 articles de fil de presse ont été publiés sur le site Web de l'ACBF au premier semestre 2017. L'ACBF maintient un engagement médiatique régulier. La figure 6.1 présente l'évolution des visites du site Internet de l'ACBF et de ses pages vues de 2014 à 2017.



Figure 6.2. Utilisation du site Web de l'ACBF, 2014-2017 (en millions)



6.2 Respect de toutes les conventions et exigences de rapport RIDA

L'ACBF s'est conformée à toutes les conventions et exigences de rapport RIDA tout au long de la mise en œuvre du projet. Le projet RIDA I enjoignait à l'ACBF de soumettre un rapport chaque année, tandis que RIDA II en exigeait deux. Ces rapports consolident de multiples sources de données, notamment les rapports trimestriels sur l'état d'avancement de la mise en œuvre soumis par les sous-projets, les outils spécifiques mis au point pour collecter des données sur les indicateurs de base RIDA auprès des sous-projets, les rapports d'avancement des départements de l'ACBF, les mises à jour du Bureau du Secrétaire exécutif et les mises à jour des réunions du Conseil d'administration de l'ACBF.

6.3 Risque pour les résultats de développement

Retrait du financement par la Banque mondiale

L'incapacité de la Banque mondiale à honorer pleinement ses engagements - 108 millions de DEU versés sur une promesse de 150 millions au titre du PSMT II et 65 millions de DEU contre une promesse de 100 millions en faveur du PSMT III - a eu un effet négatif sur l'ACBF qui avait élaboré des plans et motivé les clients en fonction du niveau de financement annoncé. Cet état des choses a exposé l'ACBF à un risque de réputation considérable vis-à-vis des pays membres et de ses sous-bénéficiaires.

L'interruption du financement RIDA par la Banque mondiale depuis le 31 décembre 2017 risque d'annuler les acquis de l'ACBF auprès des gouvernements africains, consistant à renforcer leurs capacités pour la planification du développement, la gestion financière prudente et la bonne gouvernance. L'ACBF et ses sous-bénéficiaires s'attendaient à ce que la Banque mondiale revienne sur sa décision après la réforme de la structure et ses processus de la Fondation et continue de lui apporter son soutien. Cependant, l'ACBF et ses pays membres ne



croient pas à un retrait complet de la Banque, étant donné qu'ils ne sont pas prêts à combler le vide qu'elle laissera.

En raison de l'interruption du soutien de la Banque depuis le 31 décembre 2017, les autres donateurs pourraient plus difficilement continuer à financer, non seulement l'ACBF, mais aussi ses sous-bénéficiaires, dans la mesure où la Fondation est considérée comme le garant de la bonne performance de ces derniers.

Le retrait du financement de l'ACBF par la Banque mondiale peut nuire gravement à la réputation de ces deux institutions partenaires financiers fiables en matière de renforcement des capacités en Afrique. Même si l'ACBF parvient à trouver d'autres sources de financement, cette rupture du flux financier aura créé un manque de confiance dont l'aplanissement nécessitera beaucoup de temps.

Interrompre le financement de l'ACBF au moment où elle produit de bons résultats n'est ni sage ni justifié, surtout à un moment où les besoins en matière de renforcement des capacités sont plus importants, en raison des initiatives de démocratisation à grande échelle et du devoir constant de soutenir la croissance et la transformation économiques. La place de l'ACBF en tant qu'institution africaine phare en matière de renforcement des capacités pour le développement est largement reconnue, comme en témoigne notamment sa récente désignation comme Agence spécialisée de l'Union africaine. Compte tenu de ce statut de l'ACBF, la Banque mondiale ne peut pas soutenir de manière significative le renforcement des capacités en Afrique sans l'y associer.

Protection contre la fraude et la corruption

Depuis août 2010, avec l'aide de la Banque mondiale, l'ACBF a mis en place une politique stricte de lutte contre la fraude et la corruption, qui s'applique aussi bien à la Fondation elle-même qu'à tous ses sous-bénéficiaires. La direction de l'ACBF prend rapidement des mesures pour enquêter sur toute allégation de corruption ou de fraude autour de ses projets. Sur le plan interne, une attention particulière est accordée au respect des principes d'intégrité et de lutte contre la corruption. Un code de déontologie professionnelle a été mis en place, tout comme un processus permettant à tous les employés concernés de déclarer leurs biens. Au début de chaque année, tous les personnels d'encadrement et tous les employés des départements d'approvisionnement et des finances doivent soumettre des formulaires de déclaration des biens. Les manuels internes et externes, tels que le Manuel des politiques et procédures financières et le Manuel des opérations, ont été révisés pour inclure des mesures renforcées visant à réduire les risques de fraude et de corruption au sein de l'ACBF et entre ses sous-bénéficiaires. Les examens de conformité de la direction, les audits internes et les audits externes sont des garanties supplémentaires d'un comportement éthique.

7. LECONS TIREES ET RECOMMANDATIONS

- 1. Les relations de travail entre la Banque mondiale et l'ACBF, en particulier au niveau technique, se sont considérablement améliorées** au fil des ans. Ce qui a permis de ramener le nombre de missions d'appui à la mise en œuvre à une fois par an.



2. **En dépit du ferme soutien de la Banque mondiale en faveur de l'ACBF**, du taux record de décaissement des fonds RIDA par l'ACBF et des résultats positifs obtenus malgré les difficultés rencontrées, les relations entre la Banque et l'ACBF au fil des ans ont été caractérisées par de nombreux problèmes qui servent de leçons pour les futurs engagements.
3. **Les activités de l'ACBF auraient pu bénéficier d'un intérêt accru de la part de la direction de la Banque.** L'ACBF a le sentiment que la direction de la Banque, en particulier de sa région Afrique, a manifesté peu d'intérêt pour le travail et les réalisations de la Fondation.
4. **Des actions bien intentionnées peuvent devenir préjudiciables, avoir des conséquences inattendues et exposer l'ACBF à des risques.** Avant le décaissement des fonds RIDA II, la Banque mondiale avait imposé à l'ACBF des mesures draconiennes à mettre en œuvre. Par exemple, la condition de réduire les frais de personnel à 17% des sorties de trésorerie en un mois. Ce qui a entraîné une compression immédiate de près de la moitié du personnel de l'ACBF et une réduction significative des salaires du personnel restant. Ces mauvais traitements avaient pour conséquences, l'effondrement du moral du personnel, un taux de rotation élevé et des lettres anonymes des ex-employés mécontents. En la matière, la Banque s'est engagée dans une micro-gestion contre-productive, comme en témoignent les débats sur le nombre de départements, les titres des chefs de département, entre autres, au lieu de permettre à la direction de l'ACBF de prendre ces décisions et d'atteindre l'objectif de 17% sur la base de sa profonde connaissance de l'institution.
5. **Les pourparlers directs entre la Banque mondiale et l'ACBF avant la fin du projet RIDA auraient pu être servir de plateforme pour tirer de précieux enseignements et mieux préparer l'avenir.** Bien que l'examen à mi-parcours du projet RIDA commandé par la Banque mondiale ait prescrit le dialogue avec l'ACBF sur les enseignements tirés et la voie à suivre avant la clôture dudit projet, et en dépit de la demande d'une telle discussion par l'ACBF, la manière dont le projet RIDA s'est achevé à laisser l'ACBF dans une situation extrêmement précaire et dans un nuage d'incertitudes. La seule préoccupation de la Banque mondiale était que l'ACBF lui présente sa stratégie de maintien à la clôture du projet RIDA.
6. **Les allégations anonymes contre l'ACBF, qui se sont révélées non fondées, auraient pu être gérées de manière à ne pas nuire à la réputation de l'ACBF et à ne pas l'exposer à des risques élevés.** Premièrement, on a fait croire à l'ACBF qu'elle avait été déclarée coupable avant la présentation de tout élément de preuve et qu'elle devait prouver son innocence. Deuxièmement, un mauvais signal était involontairement envoyé à d'autres partenaires de développement. Ce qui a amené certains d'entre eux à retirer leur soutien en faveur de l'ACBF. Troisièmement, en dépit de la prompt réaction de l'ACBF, l'affaire de la lettre anonyme de mai 2014 avait exagérément pris de l'ampleur, au point de traîner pendant plus de deux ans, pour aboutir à la conclusion que l'ACBF n'avait pas commis d'actes répréhensibles. Cette affaire a amené l'ACBF à composer avec des coûts, des dommages et des risques importants.
7. **La Banque mondiale aurait pu tirer davantage parti des 27 années de connaissance, d'expertise, d'expérience et de réalisations de l'ACBF en Afrique pour appuyer ses programmes de développement sur le continent.** L'ACBF jouit d'une vaste expérience en matière de développement des think tanks, d'appui aux institutions d'administration publique, d'établissement de programmes de formation, d'appui aux établissements d'enseignement supérieur et aux parlements, ainsi que dans d'autres initiatives de renforcement des capacités.



Plutôt que de mettre en place des programmes parallèles et parfois concurrentiels, la Banque mondiale aurait pu tirer parti de cette expertise et de ces réalisations remarquables de l'ACBF pour appuyer ses opérations en Afrique.

8. **La mise en œuvre par l'ACBF des réformes promises dans la lettre d'engagement de novembre 2013 et la réalisation par la Fondation des objectifs de développement du projet auraient dû être mieux saluées et récompensées.** Au prix fort, l'ACBF a consciencieusement mis en œuvre avec succès la lettre d'engagement de 2013. Malheureusement, cette réalisation a reçu peu de reconnaissance ou d'appui de la Banque mondiale. L'ACBF est devenue plus efficace en maintenant un ratio de frais de personnel de 17% ou moins, de 2014 à 2017. En outre, l'ACBF est mieux gérée, comme en témoigne l'augmentation du nombre de réunions ordinaires du Conseil d'administration de deux à quatre par an, les mises à jour mensuelles à l'intention du Conseil d'administration, les mises à jour trimestrielles à l'intention du Conseil des Gouverneurs et le resserrement des liens entre le Conseil d'administration et le Conseil des Gouverneurs. Conformément à l'engagement pris envers la Banque mondiale dans sa lettre d'engagement de novembre 2013, l'ACBF s'est efforcée d'accroître les apports des pays membres africains, générant ainsi des niveaux de contribution sans précédent. En dépit de leur augmentation constante, les contributions africaines restent nettement inférieures aux ressources nécessaires pour répondre aux demandes de renforcement des capacités dans les pays africains.
9. **L'ACBF dans sa mission de renforcement des capacités en Afrique aurait produit davantage de bons résultats si les engagements financiers avaient été pleinement honorés.** La Banque mondiale a annoncé une contribution de 100 millions de dollars pour soutenir le PSMT III, mais n'en a déboursé que 65 millions. Ce manque à gagner a entraîné des difficultés majeures pour l'ACBF et ses sous-bénéficiaires et a exposé la Fondation et la Banque mondiale à d'importants risques de réputation. La Banque a aussi convenu d'appuyer et même de coordonner les efforts en faveur du financement du renforcement des capacités mené par l'ACBF pour le développement en Afrique. Malheureusement, ce soutien ne s'est jamais concrétisé.



Annexe 1.

Exemples de réussite: Recherche et analyse en matière de politique bénéficiant de l'appui de l'ACBF

Amélioration de la prestation de services publics et de l'évaluation des performances au Rwanda, Institute for Policy Analysis and Research of Rwanda

L'Institute for Policy Analysis and Research of Rwanda (IPAR - Rwanda) est un institut d'analyse de politique créé en 2008. Il est l'un des principaux instituts d'analyse de politiques en Afrique bénéficiant de l'appui de l'ACBF. L'IPAR qui est devenu le principal think tank rwandais a appuyé et influencé un certain nombre d'importants politiques et programmes nationaux. 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. Outre le gouvernement rwandais qui est le principal client et utilisateur des services de l'IPAR, l'institut preste aussi des services en faveur de la Banque mondiale, de la Banque africaine de développement (BAD), du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et d'autres organisations internationales de développement avec lesquels il collabore.

En 2013, le gouvernement a confié à l'IPAR la responsabilité de conduire l'évaluation du projet *Imihigo* - un accord de performance annuel entre le Président, les ministres et les maires du pays - à travers une évaluation indépendante et objective et des recommandations sur les voies et moyens d'améliorer la prestation de services et la planification, notamment en fixant des objectifs de performance pour l'année à venir. Contrairement à l'échec enregistré dans d'autres systèmes de gestion de la performance dans la fonction publique des pays du monde entier, le projet *Imihigo* a été pleinement accepté et approprié par les dirigeants rwandais dont la prise de décision fondée sur la politique et les programmes est éclairée par les conclusions et recommandations de l'évaluation du projet.

Le Rwanda a fait des progrès remarquables dans la réalisation de son objectif consistant à devenir un pays à revenu intermédiaire, objectif fixé dans le cadre de sa Vision 2020. La mise en œuvre des programmes du cadre de la Stratégie de développement économique et de réduction de la pauvreté, EDPRS 1 & 2 ont entraîné des transformations socio-économiques significatives au Rwanda au cours de la dernière décennie. Ces progrès résultent essentiellement de la mise en œuvre des contrats de performance (*Imihigo*) qui ont permis de réaliser les objectifs fixés dans le cadre d'EDPRS et de maintenir la dynamique de réalisation des objectifs de développement durable fixés par les Nations unies.

Le projet *Imihigo* met à profit les connaissances autochtones traditionnelles pour accélérer le développement et améliorer la prestation de services en Afrique. Il est devenu l'une des initiatives locales qui contribuent à changer le visage du Rwanda en tant qu'outil précieux de planification, de suivi et d'évaluation des impacts des politiques de développement.

Depuis la signature du contrat de l'IPAR par les Services du Premier ministre en 2013, il a été à l'avant-garde de l'évaluation du projet *Imihigo* et en a effectué deux évaluations dont les résultats et les recommandations ont été utilisés par le Président, les Ministres et les Maires de district à des fins de reddition de comptes et comme base de la planification annuelle et des investissements.



Prévention de la violence électorale et promotion de la paix et de la démocratie au Ghana, Institute for Democratic Governance Capacity Building Project (IDEG-CAP)

Au cours de la période précédant l'élection présidentielle de 2012, la menace de violences politiques généralisées susceptibles de compromettre la tenue des élections libres et équitables et le respect de l'état de droit pesait lourdement. Pour atténuer ce risque, l'IDEG 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 pris collectivement position contre la «violence électorale, l'impunité et l'injustice» et se sont engagés à maintenir l'état de droit dans le pays.

Cette Déclaration a été signée par les 8 candidats à la présidence et un exemplaire de l'édition révisée du Manuel de règlement des litiges électoraux (2012) a été offert à chacun d'eux. Ce Manuel 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 groupes de jeunes, les organisations féminines, les organismes religieux, les associations professionnelles, les dignitaires de haut vol, les organisations de la société civile et les médias. L'événement retransmis en direct par la télévision ghanéenne (GTV) et ses démembrements régionaux, a bénéficié d'une large couverture dans les médias électroniques et imprimés.

La Déclaration de Kumasi est devenue le tout premier instrument politique utilisé dans la gestion des élections multipartites potentiellement violentes au Ghana. Avant et après l'élection du 7 décembre 2012, les groupes civiques et les médias se sont servis de cette déclaration pour amener les politiques à choisir des options pacifiques pour régler les litiges électoraux. Cette déclaration a 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.

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

Le projet de renforcement des capacités de l'IDEG (IDEG-CAP II) est financé par l'ACBF, afin de renforcer les mécanismes d'interface mis en place dans le cadre de l'IDEG-CAP I entre l'Etat et les acteurs non-étatiques, de contribuer à la consolidation de la gouvernance démocratique, d'accélérer la réduction de la pauvreté, de renforcer la croissance et le développement durable dans le pays, à travers des liens de coopération étroits, la mise en réseau et le partenariat stratégique. Grâce à un financement de base, l'ACBF apporte à l'IDEG l'appui institutionnel lui permettant de réaliser des projets. 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. Les réalisations de l'IDEG dépendaient du soutien continu que lui apporte l'ACBF.



Promotion de la recherche fondée sur les preuves pour la formulation des politiques stratégiques au Kenya, Kenya Institute for Public Policy Research and Analysis

En janvier 2014, le gouvernement a demandé au Kenya Institute for Public Research and Analysis (KIPPR), l'un des think tanks bénéficiant de l'appui de l'ACBF, de lui fournir des informations factuelles qui éclaireront sa décision relative à la signature de l'Accord de partenariat économique (APE) avec l'Union européenne. La signature des accords de partenariat économique (APE) par le gouvernement du Kenya a permis aux exportations kényanes d'accéder aux marchés de l'UE sans la moindre imposition. Ce qui a grandement soulagé les exportateurs kényans. <http://www.trademarka.com/news/relief-for-exporters-as-kenya-signs-new-trade-deal-with-eu/>.

Le recours au KIPPR s'inscrivait dans la volonté du gouvernement de prendre une décision pragmatique sur la base de preuves et de la confiance dans les capacités de l'institution, ainsi que dans la qualité et la pertinence de ses résultats de recherche et de ses recommandations. Le KIPPR a mis à la disposition du gouvernement, des preuves et des recommandations empiriques qui lui ont permis de procéder à la signature de l'APE. Pour garantir la qualité et la pertinence de la recherche, le KIPPR a adopté une approche participative animée par une équipe multidimensionnelle, composée de personnes jouissant d'une vaste expertise technique en analyse économique et commerciale, ainsi que de hauts responsables gouvernementaux hautement expérimentés et maîtrisant parfaitement les subtilités des négociations commerciales. Les principales parties prenantes à la recherche comprenaient la Communauté d'Afrique de l'Est, le gouvernement du Kenya, la société civile kényane, les exportateurs kényans et le monde des affaires du pays, l'Union européenne et les médias. Cette stratégie participative et inclusive a favorisé l'adhésion, l'appropriation et la mise en œuvre rapides des résultats de l'étude.

Le KIPPR est l'un des premiers instituts de recherche sur les politiques mis en place par le gouvernement kényan avec le soutien de l'ACBF. Depuis sa création en 1994, l'institut a mis à disposition des données probantes judicieuses, reposant sur des recherches qui ont éclairé un certain nombre de politiques, programmes et projets stratégiques mis en œuvre par le gouvernement et d'autres parties prenantes. L'étude sur les APE est l'un des nombreux projets de recherche ayant bénéficié de l'appui de l'ACBF.

Promotion du développement équitable des circonscriptions en Zambie, Zambia Institute for Policy Analysis and Research

Le Zambia Institute for Policy Analysis and Research (ZIPAR) a mis au point un autre modèle visant à améliorer l'allocation efficace du Fonds de développement des circonscriptions (FDC) en Zambie. Depuis 1995, le FDC est alloué à toutes les circonscriptions zambiennes à travers les gouvernements locaux. Ce Fonds est destiné à soutenir la mise en œuvre des programmes de développement au niveau des circonscriptions. Le FDC est le seul fonds dont bénéficient directement les communautés. Il constitue donc un important moyen de répondre à leurs besoins prioritaires. En adoptant un modèle qui prenne en compte les besoins et les priorités de chaque circonscription, le FDC contribue substantiellement à promouvoir le développement équitable des circonscriptions zambiennes et de la Zambie en général.

L'étude du ZIPAR a permis de comprendre le problème, à savoir, le fait qu'un même montant était décaissé en faveur des circonscriptions sans tenir compte de l'hétérogénéité, notamment, la localisation et la dotation de chacune d'elles. Le FDC peut donc être considéré comme un programme «universel». Mais la réalité est que les circonscriptions zambiennes diffèrent



énormément du point de vue de la taille géographique, de la taille de la population et du degré de privation. Néanmoins, le FDC est capable de redorer le blason des communautés rurales et défavorisées et de promouvoir le développement équitable du pays.

L'étude menée par le ZIPAR, ainsi que les présentations de suivi et la collaboration avec le gouvernement et les autres parties prenantes ont stimulé les délibérations et la mise en question du modèle d'allocation existant. Dans son budget 2015, le gouvernement a mis en place un Fonds de péréquation pour les administrations locales qui tablera sur un modèle d'affectation des ressources pour déterminer le montant à verser aux circonscriptions en fonction de leurs besoins.

Lors de la visite à l'improviste des locaux du ZIPAR le 13 août 2014, un éminent membre du parlement, à savoir, l'hon. Given Lubinda, a exprimé son intérêt pour le modèle et a sollicité des exemplaires de l'étude sur le modèle FDC. Il voulait en savoir davantage sur les autres recherches menées par le ZIPAR.

Renforcement de l'intégrité financière et de la responsabilisation au Soudan du Sud, Horn Economic and Social Policy Institute

Le projet Horn Economic and Social Policy Institute (HESPI) est lancé en 2011, lorsque le Soudan du Sud se sépare du Soudan après plusieurs années de conflit qui ont ruiné les capacités institutionnelles du pays et provoqué de nombreux dommages humanitaires. Le pays nouvellement indépendant ne disposait pas d'institutions capables d'élaborer des lois et des politiques relatives à la gestion des finances publiques (GFP). Les capacités et fonctions des institutions financières publiques étaient rudimentaires. La subvention HESPI était axée sur le renforcement des capacités institutionnelles, en collaboration avec le gouvernement du Soudan du Sud. Le HESPI a mené une étude de diagnostic robuste sur le contexte institutionnel et juridique. Cette étude a permis d'évaluer la performance des agences publiques et du secteur financier en matière de GFP, ainsi que leurs besoins. Cette évaluation a servi de base à la conception et à la mise en œuvre d'une formation et d'un appui technique sur mesure, pour réformer et renforcer les capacités des institutions d'intégrité financière et de responsabilisation comme le ministère des Finances et du développement économique, la Banque du Soudan du Sud, la Commission anti-corruption, la Chambre nationale des comptes, et la Commission des comptes publics du parlement.

Cette étude a mis en évidence des lacunes en matière de comptabilité, d'approvisionnement et d'établissement de rapports, des fonctions de contrôle et d'audit interne, ainsi que des capacités institutionnelles et humaines dans les principaux domaines de la GFP. Elle a révélé les lacunes dans les fonctions de direction, les fonctions liées à la trésorerie, dans la politique et d'administration fiscales, dans la planification et la formulation du budget, ainsi que le manque de discipline budgétaire à tous les niveaux.

Le HESPI a soumis aux autorités de la République du Soudan du Sud, des recommandations et des stratégies en vue de réduire les contraintes de capacité et d'améliorer la gestion des finances publiques. Il a sensibilisé les responsables gouvernementaux à la discipline budgétaire et à la bonne gouvernance, notamment à l'importance d'une bonne gestion des finances publiques et au renforcement des institutions. Le HESPI a abordé des questions importantes relatives à la reconstruction des pays sortant d'un conflit, notamment le rôle du leadership dans la gestion des finances publiques et dans la reconstruction de l'Etat, ainsi que l'importance d'une bonne gouvernance financière



Amélioration de la mobilisation des recettes intérieures des gouvernements régionaux en Ethiopie, Ethiopian Economic Association

L'Etat régional des Nations, nationalités et peuples du Sud (SNNP) en Ethiopie s'est tourné vers l'Ethiopian Economic Association (EEA), un institut de politique bénéficiant du soutien de l'ACBF pour des options stratégiques basées sur la recherche et un soutien technique pratique en vue de mobiliser les recettes fiscales adéquates. La nécessité des recettes fiscales plus sûres se fait sentir dans la mise en œuvre du Plan de croissance et de transformation de l'Ethiopie pour 2010-2015, qui avait besoin d'environ 72 milliards de dollars pour financer des projets visant à conférer à l'Ethiopie le statut de pays à revenu intermédiaire. Plus de 68% de ces recettes devraient provenir de sources intérieures, principalement des recettes fiscales.

Le SNNP ne disposait pas des capacités pour mobiliser des recettes fiscales adéquates. Le rapport entre le recouvrement des impôts et le produit intérieur brut régional n'était estimé qu'à 1,7% entre 2005 et 2010. Plus de 84% du budget de la région provenait du gouvernement fédéral, 3% des recettes non fiscales et seulement 13% environ de recettes fiscales du SNNP.

La recherche et le support technique de l'EEA ont permis au SNNP d'identifier le potentiel de revenus de la région, de réviser ses politiques fiscales et d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies efficaces en matière de recouvrement des impôts. Le soutien technique pratique de l'EEA a permis d'améliorer les compétences du personnel du Bureau des recettes en matière de supervision technique de la planification, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation des recettes dans la région.

Le Bureau des recettes du SNNP a adopté et mis en œuvre la plupart des recommandations formulées par l'étude:

- **Le Bureau des recettes s'est basé sur les résultats de l'étude lors de l'élaboration des plans régionaux 2011-2012 pour fixer les objectifs de recettes annuels de chaque *woreda* (district) et de chaque ville municipale.**
- **Le Bureau des recettes a utilisé les résultats de l'étude pour étayer son suivi et son évaluation semestriels, en comparant le montant des recettes collectées avec les objectifs annuels convenus et le potentiel de recettes estimé.**
- **Le Bureau des finances et du développement économique a utilisé les estimations du potentiel de recettes de l'EEA pour fixer l'objectif annuel déclaré dans le budget du gouvernement régional.**
- **Le Bureau des recettes a aussi commencé à recourir aux résultats de l'étude pour concevoir les activités de sensibilisation des contribuables.**
- **Le Bureau des recettes a entrepris les réformes administratives de ses ressources humaines sur la base des recommandations formulées par l'étude**



Annexe 2.

Exemples de réussite: Programmes de formation régionaux bénéficiant de l'appui de l'ACBF

Promotion du développement du secteur public en Afrique de l'Ouest, Economic Policy Management Program in Ghana

Le Economic Policy Management Program in Ghana (EPM-Ghana) a pour objectif général d'améliorer les performances et l'efficacité du secteur public en Afrique de l'Ouest anglophone, d'élaborer, d'analyser et de gérer les politiques économiques de cette sous-région. Depuis sa création en 1998, l'EPM- Ghana a bénéficié d'une subvention totale de 9 770 000 DEU de l'ACBF (70% du total de ses ressources). Au nombre d'autres partenaires donateurs, il faut citer l'Université du Ghana et le programme de bourses d'études supérieures conjoint Japon-Banque mondiale (JJ / WBGSP).

Un total de 989 agents provenant essentiellement du Nigeria, de la Sierra Leone, du Liberia, de la Gambie et du Ghana y ont été formés à la gestion des politiques économiques. Une étude de suivi menée en décembre 2016 a révélé que 64,2% des répondants travaillaient dans le secteur public, le reste étant réparti entre, les universités, les entreprises de recherche et les entreprises privées et les institutions financières (assurances et banques). Les diplômés de l'EPM exercent diverses fonctions. Ils sont notamment, des administrateurs (20%), des conseillers économiques (15,6%), des planificateurs (12,2%), des gestionnaires de projet (12,2%) des chercheurs (5,6%) et des enseignants (2,2%). Une forte proportion de répondants (77,9%) n'a pas changé d'emploi à la fin de leur formation.

Grâce à l'intervention directe de l'ACBF, l'EPM-Ghana est doté d'actifs immobilisés, dont un bâtiment de trois étages équipé d'une connexion Wi-Fi et d'une centrale électrique pour une alimentation électrique ininterrompue, des véhicules, des salles de classe modernes, une bibliothèque bien achalandée, des installations de vidéoconférence modernes et un laboratoire informatique. Ces actifs profitent non seulement aux chercheurs parrainés par l'ACBF, mais également à ceux du JJ / WBGSP ainsi qu'aux étudiants assujettis aux droits de scolarité. En outre, l'ACBF prend en charge les salaires du personnel du programme et les forme régulièrement afin d'améliorer leurs aptitudes et de leurs compétences pour mieux assumer leur fonction. Par ailleurs, ces dotations en actifs par l'ACBF ont motivé l'initiative à déployer un programme payant à grande échelle qui est devenu un élément clé de la durabilité de l'EPM-Ghana, même en l'absence du principal donateur, l'ACBF en l'occurrence, depuis novembre 2016, en dépit des abandons (en particulier des candidats du secteur public) pour incapacité à acquitter les frais imposés.

En résumé, l'appui apporté par l'ACBF a été bénéfique à l'EPM-Ghana et au développement des capacités humaines des agents des pays bénéficiaires. Pour consolider ces acquis, il est urgent de continuer à octroyer des subventions au programme, afin de le rendre plus accessible aux pays fragiles comme le Liberia et la Sierra Leone, ainsi qu'aux pays les moins représentés comme la Gambie. Fort du soutien financier renouvelé de l'ACBF, le programme ouvrira à nouveau ses portes au secteur public.



Renforcement des capacités de gestion du secteur Public en Afrique de l'Ouest, Public Sector Management Training Programme

Le programme de formation à la gestion du secteur public (PSMTP) organisé par le Ghana Institute of Management and Public Administration (PSMTP-GIMPA), financé par l'ACBF de 2006 à 2017 est un programme couronné par un Masters en gestion du secteur public, à l'intention des cadres moyens et supérieurs du secteur public des pays anglophones d'Afrique de l'Ouest. A ce jour, il a décerné les diplômes à 448 étudiants dont 351 boursiers de l'ACBF et 97 universitaires payant les droits de scolarité. Ce programme n'a pas enregistré d'abandon.

Fort du soutien financier de l'ACBF, le PSMTP a permis aux institutions partenaires, notamment, le Administrative Staff College du Nigeria, le Institute of Public Administration and Management du Sierra Leone, le Liberia Institute of Public Management du Liberia et le Management Development Institute de la Gambie d'obtenir les résultats suivants: la révision / conception de leurs programmes de formation à court terme, la formation de formateurs (TOT) du corps professoral, le perfectionnement du corps professoral et des agents, ainsi que les échanges entre les professeurs et les personnels. Avec l'appui financier de l'ACBF, le GIMPA a construit un auditorium pour les conférences, acquis du matériel de bureau, des livres et du matériel de bibliothèque et un véhicule. Il a par ailleurs élaboré et révisé le programme de formation du PSMTP.

Voici quelques exemples des promotions et des performances des diplômés du PSMTP aux importants postes politiques:

- M. Surrur (Dr.) (PSMTP 2006) - Chef de la fonction publique sortant en Sierra Leone.
- M. Emmanuel Essilfie - Conduah (PSMTP 2008) - Directeur des relations de travail, Ghana Exim Bank.
- M. Prince Kwame Newman (PSMTP 2012) - actuellement Directeur de l'administration, Greater Accra Regional Coordinating Council.
- Sambujang Njie (PSMTP 2014) - actuellement Directeur général des élections à la Commission électorale indépendante (CEI), Gambie
- Mme Bertha Mortoti (2014) - actuellement Secrétaire adjoint, Conseil des examens d'Afrique de l'Ouest (WAEC), Ghana.

Le secrétariat du PSMTP et les différents coordonnateurs nationaux ont inséré une campagne publicitaire dans le programme pour encourager davantage de personnes à s'inscrire au programme en tant qu'étudiant assujetti aux droits de scolarité. Ces réalisations n'auraient pas été possibles sans la contribution financière et le soutien technique de l'ACBF qui ont permis de mettre en place le PSMTP.

Amélioration des systèmes financiers par le renforcement des capacités en banque et finance, Programme de Masters en Banque et Finance (MBF-CESAG)

Depuis 2000, l'ACBF apporte du soutien au programme de Masters en banque et finance du Centre africain d'études supérieures en gestion (MBF-CESAG), afin de renforcer les capacités institutionnelles et humaines du CESAG à délivrer un Master en banque et finance répondant aux normes internationales. Le CESAG est le seul établissement de formation en Afrique de l'Ouest et du Centre capable d'organiser et de décerner un MBF reconnu par le Conseil africain et malgache de l'enseignement supérieur.

A sa création, le MBF du CESAG était reconnu comme une innovation institutionnelle et pédagogique radicale en Afrique, en raison de sa conception, de sa durée, de son mode de délivrance, ainsi que de sa couverture linguistique et géographique. De nombreuses institutions et organisations de formation



européennes, nord-américaines et africaines mettent à sa disposition, des formateurs, du matériel informatique et les logiciels nécessaires à la formation, dans le cadre de nombreux accords de partenariat pédagogique et technique conclus par le CESAG. Les promoteurs et les dirigeants du MBF ont noué des partenariats stratégiques avec la maison mère du CESAG, la Banque centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO); son pendant en Afrique centrale, la Banque des Etats de l'Afrique centrale; la Banque de France; INSEAD; la Stern School of Business de l'Université de New York; et l'Université de Bruxelles. A la fin de 2006, quatre promotions avaient été formées et 167 diplômes décernés.

L'ACBF a continué de renforcer la mise en œuvre du MBF du CESAG, en vue d'améliorer sa durabilité. La subvention approuvée a permis de former 400 cadres africains supplémentaires en banque et finance et de renforcer sa mise en réseau avec les entreprises, les établissements de formation et les associations professionnelles indiqués, afin d'accroître la visibilité et l'accessibilité du programme. Depuis lors, de nombreux donateurs lui ont apporté des cofinancements. Il s'agit notamment, de l'Union économique et monétaire ouest-africaine, de la BCEAO, de la Banque de France et de l'Union européenne, entre autres.

Selon une récente étude de suivi menée auprès de diplômés, le taux d'achèvement du programme est excellent. En effet, il 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 le principal programme en banque et finance en Afrique, et classé no. 1 par *Jeune Afrique*.

Promotion des compétences essentielles en Afrique, The African University of Science and Technology

Jeune université régionale axée sur la recherche et chargée d'éduquer la prochaine génération de scientifiques et d'ingénieurs pour le développement de l'Afrique, le African University of Science and Technology (AUST - Abuja) fonctionne à plein régime depuis 2007, en dépit des problèmes institutionnels évidents. Au nombre des difficultés rencontrées il faut citer, le manque d'infrastructures appropriées pour appuyer l'enseignement et 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. Ce projet financé par l'ACBF au sein de l'AUST, a pour objectif d'améliorer la qualité des installations de recherche et de formation et d'accroître l'accessibilité des étudiants et des professionnels africains aux programmes de formation de qualité en science et technologie.

La première série d'activités menées par le projet a été la formation de 13 cadres moyens en divers cours spécialisés et le recrutement de 24 doctorants de l'AUST comme assistants à l'enseignement. La formation qui se déroule de mars à novembre 2015 au Nigeria et à l'étranger a permis aux agents d'assumer efficacement des tâches beaucoup plus difficiles et d'améliorer leur rendement dans l'exercice de leurs fonctions. Le recrutement des assistants à l'enseignement a contribué à améliorer la qualité des travaux pratiques en faveur des étudiants de niveau maîtrise.

Le projet a aussi permis à AUST d'avoir accès aux professeurs invités de haut vol dont le contact aurait été impossible pour cette jeune université. En conséquence, la qualité des étudiants qui y sont formés s'est améliorée. Après l'obtention de leur diplôme, les étudiants en doctorat de l'AUST sont recherchés par les meilleures universités telles que l'Université de Princeton et l'Université du Delaware aux Etats-Unis, pour y suivre des programmes postdoctoraux.



Des bourses ont été octroyées à travers le projet à toutes les 21 étudiantes de niveau maîtrise, originaires du Cameroun, du Tchad, du Ghana et du Nigeria, inscrites à l'AUST pour l'année académique 2015/2016. Etant donné que les étudiants n'avaient pas de soucis financiers, ils se sont engagés sans réserve dans leurs études et ont jusqu'ici obtenu d'excellents résultats à leurs examens. Il convient aussi de noter la fourniture de la fibre optique et l'extension de la bande passante Internet de 1 à 15 Mo au cours du projet. Ces acquisitions ont amélioré l'utilisation de l'Internet pour la recherche et la formation à l'université, notamment grâce au système de vidéoconférence de l'AUST, désormais pleinement opérationnel.

Promotion de l'innovation dans la prévention du paludisme: Le cas du Faso soap, Institution internationale de l'ingénierie de l'eau et de l'environnement

Selon le Rapport 2014 de l'OMS sur le paludisme dans le monde, 333 millions de personnes en Afrique de l'Ouest sont exposées au paludisme qui est une maladie guérissable et évitable, transmise à l'homme par les piqûres de moustiques. Les moustiques se reproduisent généralement dans les eaux stagnantes, et la prévention du paludisme peut se faire à travers l'assèchement de ces lieux de reproduction des moustiques. L'amélioration des mesures préventives contribuerait à réduire la prolifération du paludisme.

Le projet Faso soap mis au point par deux étudiants, à savoir, Moctar DEMBELE (du Burkina Faso) et Gerard NIYONDIKO (du Burundi), est une solution novatrice pour prévenir le paludisme à moindre coût. Le Faso Soap agit comme un répulsif pour les moustiques lorsqu'on en embaume la peau. Il tue aussi les œufs de moustiques déposés dans les eaux usées des salles de bain¹⁵. La prévention du paludisme par ce savon se fait de deux manières. Après son lancement, ce projet a remporté le Green Start Up Challenge (GSUC) organisé par l'Institution internationale pour l'ingénierie de l'eau et de l'environnement (2iE). Le GSUC est une activité bénéficiant du financement de l'ACBF. Il récompense les projets innovants qui appuient la croissance verte en Afrique, présentant un impact social et / ou environnemental positif pour le développement durable du continent africain. En 2013, le projet Faso Soap a remporté le premier prix (25 000 DEU) et le People's Choice Award (1 500 DEU) au Global Social Venture Competition (GSVC) sur 600 projets présentés par des futurs entrepreneurs du monde entier. C'était la première fois depuis le lancement de GSVC en 1999, que le prix est remporté par une équipe africaine. Le projet a aussi été classé parmi les 30 principales innovations de l'année par l'initiative Global Innovation through Science and Technology (GIST)¹⁶.

La subvention de l'ACBF en faveur de 2iE lui a apporté le soutien logistique et communicationnel nécessaire pour accueillir le GSUC et donner l'occasion aux projets innovants comme Faso Soap, de concourir et de remporter d'autres compétitions. Sans l'intervention de l'ACBF, le GSUC n'existerait pas ou sa concrétisation prendrait du temps. En outre, le soutien de l'ACBF à GSUC a renforcé sa visibilité, et a permis à 2iE d'avoir de nouveaux partenaires. Par ce projet, l'ACBF met en exergue l'utilisation des ressources locales pour la résolution des problèmes locaux.

Les principaux bénéficiaires de l'intervention de l'ACBF sont les entrepreneurs qui ont eu l'occasion de présenter et de développer leurs projets et leurs idées. En outre, dans le cas du Faso soap, l'impact social de ce projet traversera les frontières du Burkina Faso et se fera ressentir dans toute l'Afrique. Ce projet contribuera ainsi à améliorer la prévention du paludisme et allégera les budgets

¹⁵ Faso Soap : intègre la lutte contre le paludisme dans toutes les actions quotidiennes.

https://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=HG1rjY2BxII

¹⁶ « Faso Soap dans le top 30 des innovations de l'année » <http://.2ie-edu.org/index.php/en/content/article?id=30:faso-soap-top-30-of-the-innovations-of-the-year>.



des ménages consacrés au traitement de cette maladie.



Annexe 3.

Exemples de réussite: Programmes d'intégration régionale bénéficiant de l'appui de l'ACBF

Amélioration de l'efficacité des institutions du secteur financier dans la région de l'IGAD, Autorité Intergouvernementale pour le développement

Dans le cadre de sa stratégie visant à améliorer les connaissances et les compétences du personnel des institutions d'intégrité financière, le HESPI a formé 34 membres des Commissions des comptes publics et de la Commission économique des Parlements du Soudan du Sud et de la Somalie. Dix-neuf participants provenaient de la Somalie et quinze du Soudan du Sud. Ce séminaire de quatre jours visait à améliorer l'utilisation des ressources publiques par le renforcement des capacités des parlementaires à comprendre et assumer leurs rôles en matière de contrôle, de responsabilité et de législation. Il a examiné le processus/cycle du budget public, ainsi que les missions de la CCP et de la Commission économique en matière de surveillance financière. Il a également servi de plateforme d'échange d'expériences des pays sortant d'un conflit exemplaires, notamment l'Ouganda et le Kenya. Des points d'action d'importance tels que la finalisation du cadre juridique (adoption et personnalisation), le renforcement des capacités des Commissions, et la création des mécanismes de protection, ont fait l'objet de débats.

Le HESPI a mis en place une relation de jumelage permettant aux agents d'analyse de projet et de crédit de la Banque de reconstruction et de développement de la Somalie d'acquérir une expérience sur le tas sur la manière de mieux gérer les ressources publiques et d'effectuer une analyse de projet professionnelle dans le processus de reconstruction post-conflit, auprès de la Banque de développement d'Ethiopie. La relation de jumelage a permis aux agents bénéficiaires de travailler avec la banque choisie pendant 6 semaines (décembre 2014 - 17 janvier 2015). Il ressort de l'évaluation de l'initiative que les agents bénéficiaires ont acquis des connaissances et des compétences pratiques sur le processus d'obtention de prêts, les procédures et les pratiques de suivi du cycle de prêt, sur les procédures d'évaluation des prêts réalisables (définition des secteurs prioritaires et financement de projets dans des situations post-conflit), sur la recherche appliquée et le renforcement des capacités de recherche au sein des banques de développement, sur le processus de réhabilitation de projet et de recouvrement des prêts de projet de manière à ce qu'il soit adopté au contexte somalien.

En réponse à une demande du gouvernement somalien, le HESPI a organisé une conférence de haut niveau sur le fédéralisme somalien. Ce forum qui bénéficiait de l'appui de la subvention de renforcement des capacités de l'ACBF visait à promouvoir le dialogue et à dégager un consensus sur le fédéralisme constitutionnel et politique en Somalie, une condition fondamentale pour la reconstruction du pays, et à assurer une gestion efficace des ressources publiques. L'objectif principal consistait à accroître la sensibilisation et la compréhension des Somaliens et des autres parties prenantes à travers le partage d'expérience sur les différents types de gouvernance fédérale. Cette conférence a été organisée en partenariat avec le secrétariat de l'Autorité intergouvernementale pour le développement, la Banque mondiale, la Commission économique des Nations unies pour l'Afrique et les organisations non gouvernementales. La conférence a abouti à l'identification et à l'élaboration des stratégies sur les principales questions nécessitant une attention et des délibérations plus poussées.



Contributions de l'unité de recherche du Marché commun d'Afrique orientale et australe au programme d'intégration régionale, Marché commun d'Afrique orientale et australe

Dans le cadre de ses efforts visant à améliorer l'efficacité et l'impact de ses politiques et programmes commerciaux, le secrétariat du Marché commun d'Afrique orientale et australe (COMESA) a sollicité l'appui de l'ACBF pour mettre en place une unité de recherche qui aura pour mission de diriger et coordonner l'analyse et la recherche en matière de politique commerciale. En 2013, l'ACBF a approuvé une subvention de 3 millions DEU pour la création et la mise en service de l'unité de recherche sur les politiques. Le lancement officiel du projet en août 2014, a connu la participation des représentants des ministères de coordination des Etats membres du COMESA, des think tanks et des instituts de recherche sur les politiques de premier plan de la Région du COMESA et de l'ensemble de l'Afrique.

L'unité de recherche a amélioré la conduite, la coordination et l'utilisation de la recherche fondée sur les données probantes dans les travaux de formulation des politiques de la division du commerce et de divers organes d'élaboration des politiques du Secrétariat. A titre d'exemple, l'étude sur « *Le volume des échanges au sein du COMESA* », motivée par la volonté d'améliorer le commerce intra-régional entre les pays membres comme moyen d'atténuer à court et moyen terme le déficit de production global de produits alimentaires et agricoles de la région, a formulé un certain nombre de recommandations judicieuses, approuvées par le Comité intergouvernemental du COMESA en décembre 2014. En outre, le Comité s'est aussi engagé à veiller à ce que les conclusions et les recommandations de l'étude soient intégrées dans les décisions du Conseil du COMESA et dans le plan de travail du secrétariat pour l'année 2015.

Cette unité de recherche a aussi contribué à la coordination de la recherche au secrétariat grâce à l'élaboration d'un programme de recherche complet qui a fait l'objet d'examen et d'approbation par le comité directeur du projet. L'unité a réussi à intégrer ses travaux de recherche dans les structures du secrétariat. Ce qui a abouti à une demande accrue d'informations sur la recherche et au renforcement du soutien technique. Par exemple, l'unité de recherche a formulé des recommandations basées sur la recherche à l'attention du Sommet du COMESA tenu en février 2014. Adoptées par le Conseil des ministres, les conclusions et recommandations de cette unité de recherche ont été rendues publiques dans la publication phare du COMESA, intitulée « *Les principaux enjeux de l'intégration régionale* ». Volume III ».

En outre, en réponse à la demande du sommet du COMESA, cette unité de recherche a contribué à l'étude sur la compétitivité du sucre dans la région du COMESA en octobre 2014. Sur la base des résultats de cette étude, le Kenya a introduit une demande de sauvegarde du sucre lors de la réunion des organes directeurs tenue en décembre 2014. Ils constituent par ailleurs un apport essentiel à la prochaine réunion extraordinaire du Comité sur le commerce et les douanes prévue en février 2015.

L'unité de recherche a aussi fourni un appui technique et une formation pratique en matière d'analyse des politiques commerciales, aux experts en commerce, au personnel de la division du commerce et aux ministères coordonnateurs du COMESA, au moyen des logiciels comme E-views.



Exemples de réussite: Contributions de l'ACBF à la connaissance et à l'apprentissage

L'ACBF a aidé l'Union africaine à identifier les capacités et les stratégies nécessaires pour la mise en œuvre de l'Agenda 2063

En 2013, les pays africains ont élaboré l'Agenda 2063, un cadre de stratégie local de 50 ans pour la transformation de l'Afrique, axé sur la croissance inclusive et le développement durable. Cependant, les dirigeants africains se posaient des questions quant aux mesures à prendre pour la bonne mise en œuvre de cet Agenda. L'ACBF a réagi rapidement face à cette préoccupation en concevant et en publiant quatre études stratégiques:

1. *Assessment of Internal and External Risks Associated with the Implementation of AU Agenda 2063 (Evaluation des risques internes et externes liés à la mise en œuvre de l'Agenda 2063 de l'UA)*
2. *Impératifs de capacités pour la nouvelle vision africaine, Agenda 2063.*
3. *Cadre du plan de renforcement des capacités: Mettre en place les piliers en vue de l'exécution du premier plan décennal.*
4. *Compétences techniques essentielles pour l'Afrique: Dimensions de capacités clés nécessaires pour les 10 premières années de l'Agenda 2063.*

Ces études menées par l'ACBF ont été déterminantes pour la mise en œuvre de l'agenda continental, dans la mesure où elles ont permis d'identifier les capacités et les programmes prioritaires dont ont besoin l'Union africaine et ses organes, les Communautés économiques régionales et les pays africains, ainsi que les principales parties prenantes. Présentées lors du Sommet des chefs d'Etat et de gouvernement de l'UA de janvier 2017, ces études ont renforcé la visibilité de la Fondation, contribuant ainsi au choix de l'ACBF comme Agence spécialisée de l'Union africaine pour le renforcement des capacités. En outre, dans le cadre de sa contribution à la célébration du 50^e anniversaire de l'OUA - UA, l'ACBF a conçu et publié une étude stratégique et informative intitulée « *Recueil des traités, conventions et accords de l'OUA - UA de 1963 à 2014* », en vue de stimuler la réflexion sur la nécessité d'accélérer la ratification afin de donner un coup de fouet aux processus de coopération et d'intégration régionales.

L'ACBF a mis à disposition des données améliorées et des preuves empiriques sur le renforcement des capacités pour une prise de décision éclairée sur la base des Rapports sur les capacités en Afrique

48

Depuis 2011, le Rapport sur les capacités en Afrique (RICA) est publié chaque année dans le but d'examiner les principaux impératifs et composantes de capacité pour atteindre les objectifs de développement des pays africains. Le RICA a abordé des thèmes clés et stratégiques essentiels pour l'Afrique et sa transformation socio-économique, à savoir, *les Impératifs de capacités pour l'intégration régionale en Afrique (2014)*; *les Impératifs de capacités pour la mobilisation des ressources intérieures en Afrique (2015)*; *Renforcer les capacités en science, technologie et innovation pour la transformation de l'Afrique (2017)*.

Les principales retombées du Rapport sont, entre autres, l'utilisation des indicateurs et données en matière de capacité pour la recherche par les universités africaines et étrangères, ainsi que par les partenaires au développement et les décideurs africains. A titre d'exemple, après la publication du Rapport 2015 sur les capacités en Afrique relatif à



No. 3. L'ACBF a lancé le Sommet phare des think tanks africains pour l'apprentissage entre pairs et l'échange des solutions innovantes en appui au programme de développement de l'Afrique

Les think tanks sont des organisations indépendantes produisant des preuves fondées sur la recherche, en vue de trouver des solutions aux problèmes de politique, dans le but d'éclairer et d'orienter les processus d'élaboration de politiques à travers diverses stratégies de motivation. Ils sont de plus en plus considérés comme des acteurs de poids. En Afrique, il n'existait pas de plate-forme connue offrant l'occasion aux think tanks africains d'échanger les idées et les expériences sur diverses questions stratégiques et de contribuer par leurs travaux au nouveau vent de dynamisme qui souffle sur le continent.

En 2014, l'ACBF, leader, principal financeur et promoteur des think tanks africains, a mis à profit son pouvoir de mobilisation pour lancer les sommets annuels des think tanks africains. Ces forums sont devenus une plate-forme régulière d'échange d'expériences et de mobilisation des expertises des think tanks en vue de la résolution des problèmes communs en matière de développement en Afrique. Au fil des ans, l'ACBF a rassemblé plus de 100 think tanks, chercheurs, partenaires au développement et décideurs africains de premier plan, dans le but de faire avancer les relations développementales, éducationnelles, scientifiques et sociales, pour la transformation socio-économique de l'Afrique. Ces sommets ont à leur tour abouti à la création du Réseau des think tanks africains, qui a permis d'identifier des domaines d'opportunités et de partenariats communs entre les groupes de réflexion et d'appuyer l'encadrement des jeunes chercheurs.

No. 4. L'ACBF a amélioré le courtage des connaissances sur la gestion axée sur les résultats de développement à travers une communauté de pratiques qui a stimulé les processus de développement nationaux et régionaux

Dans le cadre du projet «Communauté africaine de pratiques sur la gestion axée sur les résultats de développement» (AfCoP-GRD), l'ACBF a facilité les échanges des connaissances entre près de 5 000 membres de l'AfCoP, 43 pays africains, notamment, les gouvernements, les Communautés économiques régionales et les acteurs non-étatiques. Dans le rapport d'achèvement du projet AfCOP, la composante « partage des connaissances » pilotée par l'ACBF s'est avérée être la composante la mieux réussie des quatre qui composent le projet. Par conséquent, son intensification a fait l'objet de recommandation. Le soutien de l'ACBF a favorisé le courtage des connaissances et le transfert des connaissances tacites sur les principales questions de développement telles que l'intégration régionale, la gestion des ressources naturelles, la sécurité alimentaire, la mobilisation des ressources intérieures, entre autres. Les études de cas menées par l'AfCoP, ainsi que ses conseils d'orientation ont mis à la disposition des praticiens du développement, les voies et moyens d'intervention pour produire des résultats et des effets. 88% des membres de l'AfCoP interrogés sur l'impact du projet se sont dit déterminés à modifier leurs pratiques et leurs méthodes de travail à travers les échanges sur le site



The World Bank

AFCC2/RI/ACBF Regional Capacity Building Project (P122478)

internet de l'ACOP créé avec l'aide de l'ACBF, ainsi que l'accès aux produits de la connaissance sur la Gestion axée sur les résultats de développement. Ces outils sont sollicités par les universités¹⁷ pour servir de support de cours ou par les ministères et les départements pour la planification et l'évaluation des programmes de développement.

¹⁷ Il s'agit de l'université de Dar es Salam, de Dodoma, de Namibie, de Daystar et d'Abomey-Calavi, entre autres



Annexe 5.

Liste des projets ayant bénéficié des financements RIDA

Acronyme	Projet	Location	Régional ou national	Date d'approbation de la subvention	Date d'entrée en vigueur de la subvention
Analyse de politiques					
1. ESRF	Economic and Social Research Foundation	Tanzanie	National	Décembre 2012	Février 2013
2. IPAR-CAP	Institute of Policy Analysis and Research Capacity Building	Rwanda	National	Juin 2012	Juin 2012
3. HESPI	Horn Economic and Social Policy Institute	Ethiopie	National	Décembre 2011	Janvier 2013
4. KIPPRA	Kenya Institute for Public Policy Research and Analysis	Kenya	National	Décembre 2010	Avril 2011
5. CMAP	Centre Mauritanien d'Analyse de Politiques	Mauritanie	National	Juin 2012	Juillet 2012
6. CAMERCAP	Centre d'analyse et de recherche sur les politiques économiques et sociales du Cameroun	Cameroun	National	Août 2014	Janvier 2015
7. CEPOD	Centre d'Etudes de Politiques pour le Développement	Sénégal	National	Mai 2015	Juin 2015
8. IDEC	Institut de Développement Economique	Burundi	National	Octobre 2008	Novembre 2012
9. ZIPAR	Zambia Institute for Policy Analysis and Research	Zambie	National	Août 2005	Novembre 2007
10. EEA	Ethiopia Economics Association	Ethiopie	National	19 septembre	12 avril 2008
11. IDEG-CAP	Institute for Democratic Governance (Projet de renforcement des capacités)	Ghana	National	Avril 2009	Avril 2009
12. EDRI	Ethiopia Development Research Institute	Ethiopie	National	19 septembre	Février 2009
13. CAPES	Centre d'Analyse des Politiques Economiques et Sociales	Burkina Faso 51	National	Septembre 2010	Septembre 2010
14. MPPRAP	Malawi Public Policy Research and Analysis Project	Malawi	National	Novembre 2015	Février 2016
15. GEPARI	Ghana Economic Policy Analysis and Research Institute	Ghana	National	Avril 2016	Avril 2016
16. CADERDT	Centre Autonome d'Etudes et de Renforcement des Capacités pour le Développement au Togo	Togo	National	19 septembre	Février 2009
17. CERCAP	Centre d'Etudes et de Renforcement des Capacités d'Analyse et de Plaidoyer	Mali	National	19 septembre	Février 2009
Programmes de formation					
18. CESAG	Programme de Masters en Banque et finance	Sénégal	Régional	Avril 2012	Septembre 2012



19. EPM Abj	Programme de Formation en Gestion de la Politique Economique à Abidjan	Côte d'Ivoire	Régional	Avril 2012	Mai 2012
20. EPM Yde	Programme de Formation en Gestion de le Politique Economique à Yaoundé	Cameroun	Régional	Avril 2012	Septembre 2012
21. 2iE	International institution for water and environmental engineering	Burkina Faso	Régional	Décembre 2012	Janvier 2013
22. NPTCI	Programme de Troisième Cycle Interuniversitaire en Sciences Economiques	Burkina Faso	Régional	ANNULE	
23. GFID	Financial Governance and Transparency Strengthening Project in Djibouti	Djibouti	National	Mai 2012	Août 2012
24. PROEAR	Projet d'Appui à la Formation des Agents de l'Administration	Tchad	National	Juin 2012	Octobre 2008
25. PPRC-CI	Programme Pays de Renforcement des Capacités en	Côte d'Ivoire	National	Mai 2013	Août 2013
26. PRCS-CAR	Projet de Renforcement des Capacités Statistique de la	République	National	Juin 2012	Septembre 2012



	République Centrafricaine	Centrafricaine				
27. CODESRIA	Renforcement de Capacités pour la Production des Connaissances et de Leadership	Sénégal	Régional	Juin 2012	Octobre 2008	Avril 2017
28. EPM Gha	Economic Policy Management Training Program in Ghana	Ghana	Régional	Décembre 2012	Janvier 2013	Novembre 2016
29. EPM Zbia	Economic Policy Management Program at University of Zambia	Zambie	Régional	Mars 2014	Mars 2014	Décembre 2017
30. EPM M...	Economic Policy Management Program at Makerere University	Ouganda	Régional	Septembre 2012	Décembre 2012	Septembre 2017
31. AUST	African University of Science and Technology	Nigeria	Régional	Novembre 2012	Janvier 2013	Novembre 2017
32. AIST	Africa Institute of Science and Technology	Tanzanie	Régional	Novembre 2012	Janvier 2013	Octobre 2017
33. PSMTTP-GIMPA	Public Sector Management Training Program of the Ghana Institute of Management and Public Administration	Ghana	Régional	de résidence	Février 2012	Décembre 2017
34. CMAAE	Collaborative Masters' Program in Agricultural and Applied	Kenya	Régional	Juin 2012	Juin 2012	juin 2017
35. FAS	Master Degree in Gender and Peace Building Femmes Africa	Sénégal	Régional	Août 2012	Novembre 2012	Août 2016
36. MINDS	Mandela Institute for Development Studies	Afrique du Sud	Régional	Novembre 2014	Décembre 2014	Novembre 2016
37. RESPEC	Capacity Building Project in Statistics, Forecasting, and Planning in the Fight Against	Congo	National	Juin 2012	Juillet 2012	Décembre 2017
38. PNRC-CAF	Training Support Unit of the National Capacity Building	Guinée Bissau	National	ANNULE		
39. WAIFEM	West African Institute for Financial and Economic Management Capacity Building	Nigeria	Régional	Septembre 2010	Septembre 2010	Décembre 2017



40. NILS	National Institute for Legislative Studies Capacity Building Project	Nigeria	Régional	Septembre 2010	Septembre 2010	Décembre 2017
41. CIFAL Ouaga	Centre International de Formation des Acteurs Locaux de Ouagadougou	Burkina Faso	Régional			
42. AERC CPP	African Economic Research Consortium—Bridging	Kenya	Régional	8 mars 2017	8 mars 2017	Novembre 2017
Intégration régionale						
43. AWDF	Strengthening Institutional Capacity of the African Women's Development Fund	Ghana	Régional	Février 2012	Mai 2012	Décembre 2017
44. AAU-CADRE	Association of African Universities' Capacity Development Project for the Revitalization of Higher Education	Ghana	Régional	Décembre 2012	Janvier 2013	Décembre 2017
45. FANRPAN	Food, Agriculture, and Natural Resources Policy Analysis	Afrique du Sud	Régional	Décembre 2012	Décembre 2012	Décembre 2017
46. COMESA	Common Market for Eastern and Southern Africa	Zambie	Régional	Mars 2013	Mai 2013	Septembre 2017
47. CAP-WAMI	Capacity Building Project for the West African Monetary Institute (WAMI)	Ghana	Régional	Janvier 2012	Février 2012	Octobre 2017
48. AU-CAP II	African Union Capacity Building Program	Ethiopie	Régional	Mai 2015	Mai 2015	Décembre 2017
49. EABC	East Africa Business Council	Tanzanie	Régional	Juil.	Mai 2011	Juillet 2014
50. AUCAP BF	African Union Capacity Building Program—Bridging Fund	Éthiopie	Régional	Mai 2013	Juin 2013	15 mai
51. EAC CAP	East Africa Community Capacity Building Project	Tanzanie	Régional	Juin 2015.	septembre 2015	Décembre 2017
52. IGAD	Inter-Governmental Authority on Development Integration Support Project	Djibouti	Régional	Juil. 2015	Août 2015	Décembre 2017



53. PACSR- UEMOA	Appui au Centre de Programmation Stratégique, Recherche et Veille de l'UEMOA	Burkina Faso	Régional	Mai 2016	Août 2016	Décembre 2017
---------------------	--	-----------------	----------	----------	-----------	------------------



Annexe 5a.

Publications phares et autres rapports produits par l'ACBF

8. Indicateurs de capacités en Afrique (ICA)/Rapports sur les capacités en Afrique (RICA)

ICA 2011: Renforcement des capacités dans les Etats fragiles

ICA 2012: Renforcement des capacités pour la transformation agricole et la sécurité alimentaire

ICA 2013: Renforcement des capacités pour la gestion des ressources naturelles

RICA 2014: Les exigences de capacités pour l'intégration régionale en Afrique

RICA 2015: Les impératifs de capacités pour la mobilisation des ressources intérieures en Afrique

RICA 2017: Renforcer les capacités en science, technologie et innovation pour la transformation de l'Afrique

9. Publications dans le cadre de l'Agenda 2063

1. Compétences techniques essentielles pour l'Afrique: Dimensions des capacités clés nécessaires pour les 10 premières années de l'Agenda 2063

2. **Assessment of Internal and External Risks Associated with the Implementation of the African Union's Agenda 2063 (Evaluation des risques internes et externes liés à la mise en œuvre de l'Agenda 2063 de l'Union africaine)**

3. Cadre du plan de renforcement des capacités: Mettre en place les piliers en vue de l'exécution du premier plan décennal – L'Afrique que nous voulons

4. Impératifs de capacités pour la nouvelle Vision africaine Agenda 2063 – L'Afrique que nous voulons

5. **Recueil de traités, conventions et accords de l'OUA-UA, de 1963 à 2014**

6. Etude sur les besoins en capacités des communautés économiques d'Afrique et stratégies pour y faire face

10. Document hors-série

Document thématique du Conseil des Gouverneurs de l'ACBF: L'accès aux fonds pour le développement : capacités requises pour la mobilisation, l'utilisation et l'absorption des ressources

Development Drivers in Africa: Role of Innovation Drivers of

Economic Growth in Africa

Développement et financement des infrastructures en Afrique sub-saharienne: Vers un cadre pour le renforcement des capacités

Policy and Institutional Dimensions of Africa's Political Economy in an Age of Globalization

The Retention of Highly Skilled Returnees in Mozambique: An Institutional Approach

Youth Unemployment in Africa: Capacity Building and Innovative Strategies

11. Mémoires sur le développement

Addressing Africa's Youth Employment and Food Security Crisis: The Role of African Agriculture in Job Creation

Governance and Transformative Leadership in Africa: Progress, Prospects and Challenges

The African Capacity Building Foundation: Rising to the Challenges of Capacity through a Unique and Innovative Framework

Le rôle des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le développement durable et inclusive de l'Afrique: Comprendre les dés de capacités

Transparency and Accountability in the Management of Public Funds: How Sensibly Must African Countries Stand?

12. Note orientation



Renforcement des capacités de mobilisation des ressources intérieures: Rôle des partenaires au développement

Renforcement des capacités de mobilisation des ressources intérieures: Rôle du secteur privé

Renforcement des capacités de mobilisation des ressources intérieures: Rôle du gouvernement

Renforcement des capacités de mobilisation des ressources intérieures: Rôle de la société civile

Building Capacity in Science, Technology, and Innovation for Africa's

Transformation: The Role of the Private Sector

Building Capacity in Science, Technology, and Innovation for Africa's Transformation: The Role of Governments

Building Capacity in Science, Technology, and Innovation for Africa's Transformation: The Role of Higher Learning and Research Institutions

13. Livres

Perspective de la gouvernance financière en Afrique: Gestion efficace des finances publiques en vue du développement durable

African Financial Governance Outlook: Public Financial Governance Reforms, the Recent Progress in Africa. Preliminary Findings of the AGO Pilot Phase

Gender Budgeting as a Tool for Poverty Reduction: Concept, Practices, and Capacity Implications

14. Communauté africaine de pratiques sur la gestion axée sur les résultats de développement

Lignes directrices pour initier et gérer les évaluations

Influencing Inclusive Growth through Peace Building and Reconciliation National

Planning Processes and Accountability

The Mediterranean Migration Crisis: Root Causes and Implications for the African Continent

Trade Facilitation in Africa

Unpacking Nigeria's Policy Response to Youth Unemployment: The Youth Enterprise with Innovation in Nigeria (YOUWIN)



Annexe 5b.

Publications phares et autres rapports produits par les clients de l'ACBF

12. Ethiopia Development Policy Institute (EDRI)

Analysis of Changes in Food Consumption Patterns in Urban Ethiopia
Carbon Markets and Mitigation Strategies for Africa/Ethiopia: Literature Review and the Way Forward
Climate Conventions and Africa/Ethiopia
Does Electricity Supply Strategy Matter? Shortage and Investment: Reflections based on CGE
Road Sector Development and Economic Growth in Ethiopia

13. Horn Economic and Social Policy Institute (HESPI)

Assessment of Economic Integration in IGAD
Composition of Growth and Alleviation of Income Poverty and Child Undernutrition in Sub-Saharan Africa
Economic Growth in the Horn of Africa: Identifying Principal Drivers and Determinants
Making Public Finance Management the Central Instrument of Policy and Recovery Rebuilding Capacity for Effective Public Finance Management: The Case of Somalia's Transition from Conflict
Regional Integration and Trade in Africa: Augmented Gravity Model Approach

14. Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA)

A methodological guideline for implementing the 2008 SNA in the financial services sector
An assessment of joining COMESA by the republic of Tunisia, South Sudan and Somalia
COMESA intra-regional trade potential, opportunities, and challenges
Comprehensive audit of nontariff barriers and their causes and costs in the COMESA Region
Sugar competitiveness study in COMESA, which resolved the Kenya sugar safeguard application concerns
Taking stock of the implementation of the COMESA integration agenda
The impact of the Transpacific Partnership on African Growth and Opportunity Act– eligible COMESA member states trade with the United States

15. Institute of Policy Analysis and Research (IPAR) Rwanda

Assessing the reproductive and sexual health of the historically marginalized people
Cost-benefit analysis of tax incentives in Rwanda
Disability rights: Gap analysis of the level of inclusion of disability issues
Great lakes support program: Cost of production and the determinants of farmer incentives to invest in their coffee plantations
Imihigo public contract evaluation 2016–2017
Impact of land reforms in Rwanda on women's economic empowerment
Production of case studies on science, technology and innovation in Rwanda
Public financing for agriculture
Strengthening the impact on employment of sector policies
Update of selected indicators in the log frame for the Land Tenure Regularization Programme



16. Kenya Institute for Public Policy Research and Analysis (KIPPRA)

Accelerating industrial development in Africa: The case of Kenya (Enterprise Survey) An assessment of water reforms in Kenya: Selected indicators
Baseline study on counterfeiting, piracy, and illicit trade
Situational analysis of illicit trade in tobacco products in Kenya in collaboration with the International Institute for Legislative Affairs (ILA)
Financial needs of the private sector
Firm development, regulation, and competition
Investment, growth, opportunities, and business environment
KIPPRA-Treasury Model (KTMM) - updating the model with new data, monitoring key macroeconomic variables, generating medium-term projections
Land reforms in Kenya: Land registration and land investment
Preconditions for successfully tapping diaspora remittances for infrastructure development in Kenya
Scoping paper on the review of oil and gas governance and exploitation in Kenya Sustainability of current account deficits in Kenya
Understanding the banking structure in Kenya.

17. West African Institute for Financial and Economic Management (WAIFEM)

Financing infrastructure for sustainable development in West Africa Poverty analysis and mapping in Liberia
Structure and composition of the labor market in The Gambia
The challenges of exchange rate management in the Economic Community of West Africa States
The challenges of fiscal decentralization in Nigeria

18. Malawi Public Policy Research and Analysis Project (MPPRAP)

How small businesses can best be supported to harness their potential to create jobs Ways to improve adoption of climate smart agricultural technologies among Smallholder farmers

19. Autorité intergouvernementale pour le développement (IGAD)

Final report on the fourth biennial meeting of the IGAD business forum (IBF)
Macroeconomic performance of IGAD member countries using macro-econometric models: The cases of Ethiopia, Kenya, Sudan, and Uganda: model specification, estimation result, discussion and analysis
Report by the Horn Economic and Social Policy Institute for the Secretariat of the Intergovernmental Authority for Development think tank network
Report by the Horn Economic and Social Policy Institute for the Secretariat of the Intergovernmental Authority for Development operation research manual
Report of the workshop validation of the preparation and negotiation modalities for IGAD to join the tripartite free trade area

20. Economic and Social Research Foundation (ESRF)

Enhancing industrialization in Tanzania as a pivotal pillar of economic growth: Mapping extant industrialization potentials in Mwanza region
Kilimaniaro region mapping of industrial potential areas 2017



Localization and community awareness of SDGs: Capacity building and empowerment of the local institutions and actors for successful SDGs localization and implementation
Participatory governance on natural gas economy
Training guide for updating and preparation of district strategic plans.

21. Zambia Institute for Policy Analysis and Research (ZIPAR)

Financing the Economic Stabilization and Growth Programme (Zambia Plus) in the Shadow of the IMF
Scaling the Eurobond Debt Wall

22. Centre Mauritanien d'Analyse de Politiques (CMAP)

Etude pour la création d'une agence Mauritanienne de promotion des exportations Etude sur les filières attachées aux industries minières
La mobilisation des ressources intérieures en Mauritanie : Taxation optimale du tabac en Mauritanie
Mauritanie transformation de la trajectoire de l'emploi des jeunes
Rapport sur l'évaluation des objectifs du millénaire pour le développement en Mauritanie
Revue des dépenses publiques dans le secteur de l'eau en Mauritanie, 2006–2016 Revue pays sur le renforcement des capacités en Mauritanie
Situation de référence des objectifs du développement durable en Mauritanie Stratégie pour le développement du secteur industriel en Mauritanie, 2015–20 2019



Annexe 6.

Liens vers les projets financés par l'ACBF

<i>2iE</i>	<i>www.2ie-edu.org</i>
<i>AAU</i>	<i>www.aau.org</i>
<i>AERC</i>	<i>www.aercafrica.org</i>
<i>AU</i>	<i>www.au.int</i>
<i>AUST</i>	<i>www.aust.edu.ng</i>
<i>AWDF</i>	<i>www.awdf.org</i>
<i>CADERDT</i>	<i>www.caderdt.com</i>
<i>CAMERCAP</i>	<i>www.camercap-parc.org</i>
<i>CAPEC</i>	<i>www.capec-ci.org</i>
<i>CEPOD</i>	<i>www.cepodsn.org</i>
<i>CERCAP</i>	<i>www.cercap.net</i>
<i>CESAG</i>	<i>www.mbf.cesag.sn</i>
<i>CMAP</i>	<i>www.cmap.mr</i>
<i>CODESRIA</i>	<i>www.codesria.org</i>
<i>COMESA</i>	<i>www.comesa.int</i>
<i>EABC</i>	<i>www.eabc-online.com</i>
<i>EAC</i>	<i>www.eac.int</i>
<i>EDRI</i>	<i>www.edri.org.et</i>
<i>EEA</i>	<i>www.eeaecon.org</i>
<i>EPM Abidjan</i>	<i>www.gpe-afrique.org</i>
<i>EPM Ghana</i>	<i>www.epm.ug.edu.gh</i>
<i>EPM Makerere</i>	<i>www.mak.ac.ug</i>
<i>EPM Yaounde</i>	<i>www.gpeyaounde.org EPM Zambia</i> <i>www.unza.zm</i>
<i>ESRF</i>	<i>www.esrftz.org</i>
<i>FANRPAN</i>	<i>www.fanrpan.org</i>
<i>GIMPA</i>	<i>www.new.gimpa.edu.gh</i>
<i>HESPI</i>	<i>www.hespi.org</i>
<i>IDEC</i>	<i>www.idec.org.bi</i>
<i>IDEG</i>	<i>www.ideg.org</i>
<i>IGAD</i>	<i>www.igad.int</i>
<i>IPAR Rwanda</i>	<i>www.ipar-rwanda.org KIPPRA</i> <i>www.kippira.or.ke</i>
<i>NM AIST</i>	<i>www.nm-aist.ac.tz</i>
<i>UEMOA</i>	<i>www.uemoa.int</i>
<i>WAIFEM</i>	<i>www.waifem-cbp.org</i>
<i>WAMI</i>	<i>www.wami-imao.org</i>
<i>ZIPAR</i>	<i>www.zipar.org.zm</i>



Annexe 7.

Liste des évaluations dont l'ACBF a fait l'objet avant de bénéficier des financements RIDA

- 1995 Evaluation à mi-parcours de l'Initiative pour le renforcement des capacités en Afrique - une évaluation du Programme des Nations unies pour le développement menée par Nordic Consulting Group
- 1996 Evaluation de la performance de l'ACBF dans sa phase pilote - évaluation externe réalisée par Development Associates, Etats-Unis.
- 1997 Examen financier de l'ACBF par Price Water House Coopers, - évaluation externe de la Banque mondiale
- 1999 Etude sur l'intégration du Partenariat pour le renforcement des capacités en Afrique dans l'ACBF - Une évaluation de GRM International, Australie
- 2000 Mission d'évaluation des opérations de l'Agence canadienne de développement international auprès de l'ACBF, effectuée par Enrique Madueno
- 2000 Evaluation demandée par le Département britannique du Développement international, menée par John Toyé
- 2001 Revue des activités par la France, effectuée par Dominique Mas
- 2001 Revue des activités par le Département britannique pour le développement international, effectuée par Jeremy Clarke, Conseiller principal en gouvernance
- 2001 Mission d'examen des programmes de subvention de développement et des opérations financières de la Banque mondiale auprès de l'ACBF, réalisée par Paul Hubbard
- 2002: Evaluation demandée par le Département britannique du Développement international, effectuée par Diana Goldsworthy et Paul Bennell
- 2002 Etude de diagnostic sur la gestion du changement commandée par le Conseil d'administration de l'ACBF
- 2002/2003 Examen à mi-parcours du Partenariat pour le renforcement des capacités en Afrique (PACT) par la Banque mondiale, examen conduit par John Silverman et autres
- 2004 Examen de l'efficacité de l'aide au développement de la Banque mondiale pour le renforcement des capacités en Afrique, réalisé par le Département d'évaluation des opérations de la Banque mondiale.
- 2005 Examen effectué par le Groupe de travail opérationnel de la Banque mondiale sur le renforcement des capacités en Afrique



Annexe 8 Liste des principaux documents justificatifs

Documents d'évaluation des projets;

- **Document d'évaluation du projet de renforcement des capacités régionales exécuté par l'ACBF, Banque mondiale, 2011**
- Document d'évaluation du projet de renforcement des capacités régionales exécuté par l'ACBF, financement supplémentaire, Banque mondiale, 2011

Rapport d'activités des projets RIDA

- Rapport d'activité annuel du projet RIDA, ACBF, 2012
- Rapport d'activité annuel du projet RIDA, ACBF, 2013
- Rapport d'activité semestriel du projet RIDA, ACBF, 2014
- Rapport d'activité annuel du projet RIDA, ACBF, 2014
- Rapport d'activité semestriel du projet RIDA, ACBF, 2015
- Rapport d'activité annuel du projet RIDA, ACBF, 2015
- Rapport d'activité semestriel du projet RIDA, ACBF, 2016
- Rapport d'activité annuel du projet RIDA, ACBF, 2016
- Rapport d'activité semestriel du projet RIDA, ACBF, 2017

"Aide-mémoire.

- **Aide-mémoire, Mission d'appui à la mise en œuvre auprès de l'ACBF, Banque mondiale, 2012**
- Aide-mémoire, Mission d'appui à la mise en œuvre auprès de l'ACBF, Banque mondiale, 2013
- Aide-mémoire, Mission d'appui à la mise en œuvre auprès de l'ACBF, Banque mondiale, 2014
- Aide-mémoire, Mission d'appui à la mise en œuvre auprès de l'ACBF, Banque mondiale, 2015
- Aide-Mémoire, Mission d'appui à la mise en œuvre auprès de l'ACBF, Banque mondiale, 2016
- Aide-mémoire, Mission d'appui à la mise en œuvre auprès de l'ACBF, Banque mondiale, 2017

Documents de l'ACBF

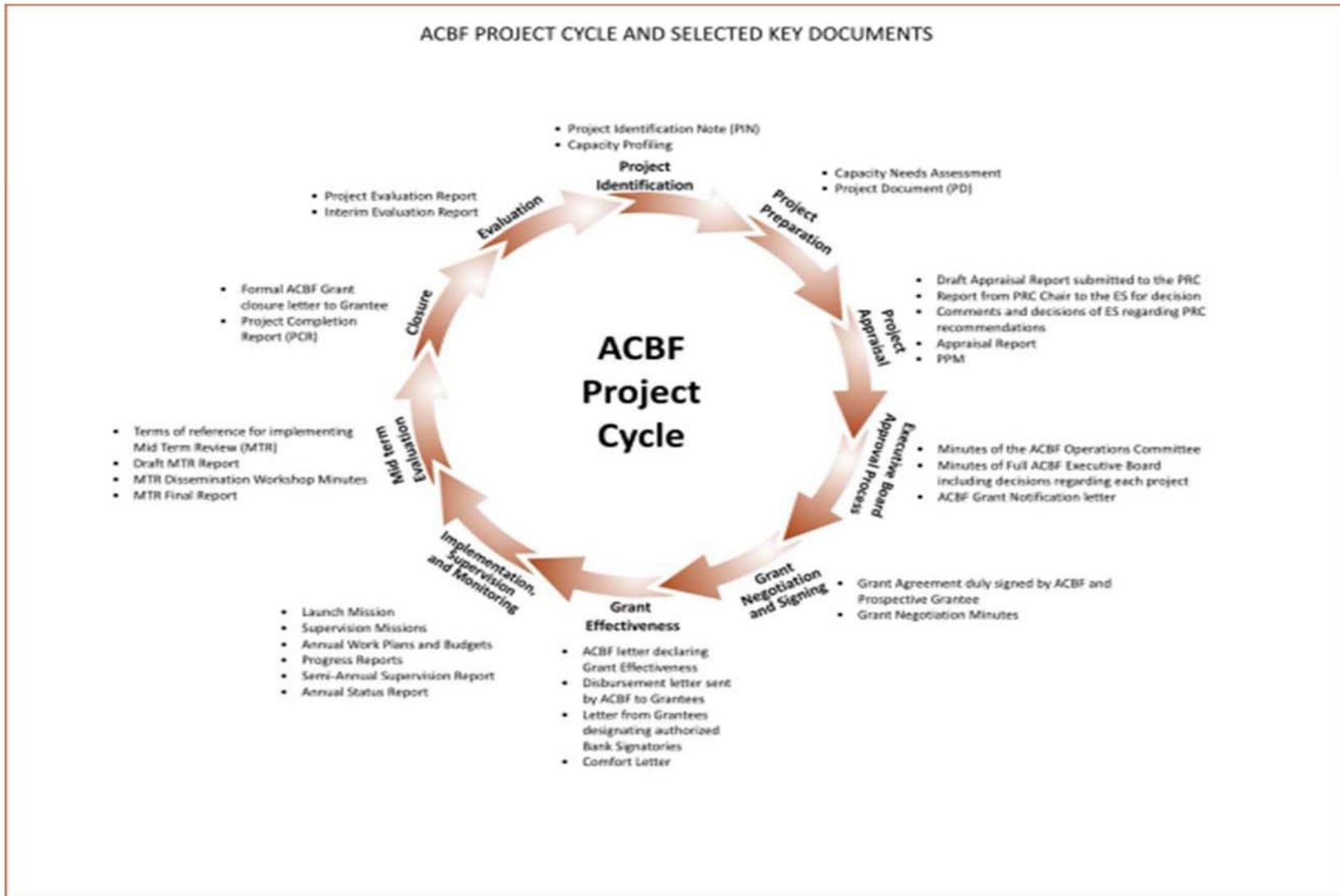
- Plan stratégique à moyen terme I de l'ACBF, 2002-2006
- Plan stratégique à moyen terme II de l'ACBF, 2007-2011
- Plan stratégique à moyen terme III de l'ACBF, 2012-2016
- Stratégie de l'ACBF 2017–2021
- Vision stratégique à long terme de l'ACBF, 2016
- Manuel des opérations de l'ACBF, 2014
- Manuel de suivi et d'évaluation de l'ACBF, 2013
- Réalisations et évaluation d'impact de l'ACBF, 2016
- Rapport de l'ACBF sur l'évaluation des capacités en Afrique, 2015
- Rapport d'évaluation de l'ACBF sur le Plan stratégique à moyen terme II, 2012
- Rapport d'examen à mi-parcours du Plan stratégique à moyen terme III de l'ACBF, 2015
- Rapport d'évaluation des think tanks de politique bénéficiant de l'appui de l'ACBF, 2014
- Rapport d'évaluation des programmes de formation bénéficiant du soutien de l'ACBF, 2011
- Rapport d'examen à mi-parcours du projet RIDA, ACBF, 2016
- Rapport d'examen du portefeuille de projets, ACBF, 2010
- Rapport d'examen du portefeuille de projets, ACBF, 2010
- Rapport d'examen du portefeuille de projets, ACBF, 2011
- Rapport d'examen du portefeuille de projets, ACBF, 2012
- Rapport d'examen du portefeuille de projets, ACBF, 2013
- Rapport d'examen du portefeuille de projets, ACBF, 2014
- Rapport d'examen du portefeuille de projets, ACBF, 2015
- Rapport d'examen du portefeuille de projets, ACBF, 2016
- Rapport d'examen du portefeuille de projets, ACBF, 2017
- Equipe de gestion de l'ACBF, 2010-2017



The World Bank

AFCC2/RI-ACBF Regional Capacity Building Project (P122478)

- **Structure organisationnelle de l'ACBF, 2010-2017**





Annexe 10. Indicateurs de l'évolution du niveau des résultats RIDA-I, fin-2013

Objectif de développement du projet (ODP)

5. Renforcement des capacités de formulation et de gestion efficaces des politiques dans les pays bénéficiaires des sous-subsventions de l'ACBF

6. Gestion améliorée et soutenue des opérations de l'ACBF

INDICATEURS	Référence 2010	Valeurs cumulées (2012 - 2013)			Observations
		Objectif 2013	Réalisations Fin 2013	Performance	
1. Nombre de recommandations soumises par les bénéficiaires des subventions de l'ACBF et utilisées par le gouvernement dans la formulation des politiques	0	15	39	Objectif dépassé de 24	Les recommandations de politique soumises par les instituts d'analyse de politiques et utilisées par le gouvernement dans le cadre du projet RIDA I, en particulier celles du KIPRA et HESPI, PNRC-CAF et de PPRC ont été jugées inefficace et leur annulation envisagées
2. Rapport entre le budget total et la valeur totale du portefeuille actif	8%	12%	6,5%	Objectif dépassé de 5,9%	Il s'agit des projets RIDA I et des projets ne bénéficiant pas des financements RIDA. Par rapport à la valeur totale du portefeuille actif, les coûts totaux de fonctionnement de la Fondation en 2013 étaient de 5,9% inférieur à l'objectif annuel
Renforcement des capacités des principales institutions et ressources humaines impliquées dans la formulation des politiques					
3. Recherche sur la politique économique bouclée dans les instituts d'analyse politique bénéficiant du soutien de l'ACBF	0	30	119	Objectif dépassé de 169	Des instituts d'analyse de politique dans le cadre du projet RIDA I. La déclaration de l'efficacité du PNRC-CAF n'a pas été faite
4. Les unités d'analyse des politiques économiques ciblées ont appuyé les ministères, les départements et les agences à travers : <ul style="list-style-type: none"> • L'assistance technique • La formation 	0 0	65 155	118 328	Objectif dépassé de 53 Objectif dépassé de 173	L'appui était sous forme d'assistance technique (facilitation du processus, gestion du changement, ou orientation et suivi) et de formation (séances à court terme). Les projets suivants étaient concernés: RESPEC, PROFAP, PRCS CAR, HESPI et KIPRA
5. Etudiants inscrits au programme de Masters en analyse de politique économique et administration publique ou en statistiques	0	180	326	Objectif dépassé de 146	Sur la base des programmes de formation en masters : PSMT-PGIMPA, CMAAE, PRCS-CAR et EPM Makere. Ces données sont relatives aux étudiants inscrits et ne prennent pas en compte les diplômés
6. Etudiants suivant des programmes de formation à court terme en analyse de politique économique, en gestion	0	450	842	Objectif dépassé de 392	Sur la base du CMAAE, du CODESRIA, du PROFAP et du PRCS-CAR offrant des formations aux cadres moyens du secteur public et autres parties



publique ou en statistiques					prenantes
Amélioration du processus et des structures de gestion de l'ACBF					
7. Ratio des dépenses d'administration, exclues les dépenses de personnel, par rapport au budget total	16%	17,2%	14,7%	Objectif dépassé de 2,5%	Il s'agit des projets RIDA I et non RIDA. L'ACBF a utilisé des financements de 2,5% inférieur au budget cible pour couvrir les dépenses d'administration
8. Ratio des dépenses totales de personnel par rapport au budget total	60%	57,7%	70,2%	Objectif dépassé de 15,2%	Y compris les projets RIDA I et non RIDA. L'ACBF a dépassé de 15,2% le budget alloué aux dépenses de personnel. Cette surconsommation reflète la nature semi-fixe des dépenses de personnel. A court terme, l'ACBF ne pouvait pas réduire son personnel comme ce fut le cas pour d'autres coûts variables, compte tenu de la réduction de la taille du portefeuille et du montant des décaissements.
9. Pourcentage des sous-projets du portefeuille de l'ACBF jugés satisfaisants		80%	71,6%	8,4% de moins que l'objectif	63 projets du portefeuille de l'ACBF ont fait l'objet d'analyse et d'évaluation lors de la revue de janvier - décembre
10. Ratio du montant décaissé par rapport au montant engagé dans le portefeuille	90%	98%	114%	Objectif dépassé de 16,8%	Y compris les projets RIDA I et les projets ne bénéficiant pas du financement RIDA
11. Bénéficiaires des subventions soumettant les rapports de suivi et d'évaluation trimestriels conformes au cadre de suivi des résultats du projet	0	75%	96%	Objectif dépassé de 21%	70 des 73 projets et programmes actifs ont soumis leurs rapports trimestriels en décembre 2013.
12. Sous-projets et subventions approuvés annuellement	0	44	27	17 de moins que l'objectif	Y compris les projets RIDA I et les projets non RIDA



ANNEXE 11: INDICATEURS DU NIVEAU D'EVOLUTION DES RESULTATS RIDA-2 - fin décembre 2017

INDICATEURS	Valeurs cumulées (2013 - 2017)			OBSERVATIONS
	OBJECTIFS 2017	REALISATIONS en décembre 2017	PERFORMANCE GENERALE	
Objectif de Développement du Projet (ODP) <ul style="list-style-type: none"> - (i) Renforcer les capacités des clients de l'ACBF pour produire et mesurer leurs résultats de développement; et - (ii) Améliorer l'efficacité et l'efficience organisationnelles de l'ACBF 				
1. a Satisfaction des utilisateurs des produits des clients de l'ACBF	90%	93 %	Objectif dépassé. (+3%)	Les deux mesures révèlent que les produits et services proposés par les partenaires de l'ACBF répondent aux besoins et aux attentes de leurs parties prenantes ou de leurs bénéficiaires. Cette conclusion émerge des différentes enquêtes de satisfaction menées pendant toute la durée du projet par les sous-projets financés au titre de la subvention et auxquelles ont participé plus de 15 000 répondants.
1. b Satisfaction des utilisateurs des services des clients de l'ACBF	80%	92 %	Objectif dépassé. (+11%)	
2- Pourcentage des sous-projets du portefeuille de l'ACBF jugés satisfaisants et plus	77 %	90%	Objectif dépassé. (+13%)	Il s'agit des projets jugés Très satisfaisant (TS), satisfaisants (S) et moyennement satisfaisants (MS). En 2017, la Banque a recommandé de prendre en compte la «notation MS» comme niveau de réussite (en plus des notes TS et S) non incluse dans l'évaluation des années précédentes.
3- Pourcentage du total des décaissements (y compris pour les produits de la connaissance et de l'apprentissage) par rapport aux sorties de trésorerie	80%	80%	Objectif atteint	Cette réalisation montre qu'une très grande partie des ressources de l'ACBF est principalement consacrée aux activités programmatiques, y compris la production de connaissances. La Fondation met donc un point d'honneur à utiliser efficacement ses ressources pour répondre aux besoins en capacité et aux demandes de ses clients.
Résultats intermédiaires				
Composante - 1: Subventions aux programmes et projets bénéficiant du soutien de l'ACBF				
4- Nombre de demandes de produits et services reçues par les clients de l'ACBF	1 200	6 684	Objectif dépassé. (+5 484)	Il existe deux grandes catégories de demandes susceptibles de faire l'objet de mesure: l'assistance technique et la formation à court terme. Les demandes de produits et services des clients de l'ACBF ont considérablement augmenté au cours de la période de mise en œuvre du projet, en raison de leurs normes de qualité élevées et de leur utilité pour les clients.
5- Pourcentage de produits du client ayant subi un processus d'examen par les pairs (ou tout autre mécanisme de contrôle de qualité)	80%	96%	Objectif dépassé. +16	Cette mesure indique que la plupart des produits générés par les clients de l'ACBF concernés au cours de la période considérée ont été soumis au processus d'assurance qualité.
6- Pourcentage de clients de l'ACBF dotés de systèmes de suivi et d'évaluation fonctionnels	80%	83 %	Objectif dépassé.	Les critères utilisés pour mesurer la fonctionnalité du système de S & E des clients de l'ACBF comprennent: la



			+3	soumission à temps du rapport trimestriel, l'achèvement des instruments de données RIDA, la production des exemples de réussite, l'existence d'un responsable du S & E et la préparation du rapport d'achèvement (le cas échéant). La majorité des projets bénéficiant du soutien de l'ACBF respectent les exigences minimales de suivi et d'évaluation, en ce qui concerne le suivi des performances et l'établissement de rapports.
7- Nombre d'échanges / interactions entre les clients de l'ACBF et les décideurs	360	2 133	Objectif dépassé. +1 (101)	Il y a de plus en plus d'interactions formelles entre les clients de l'ACBF et les décideurs, les analystes des politiques ou les principaux acteurs du développement. La plateforme d'échange comprenait, la publication des recherches, le dialogue politique, le plaidoyer, les ateliers, les ateliers de validation, les forums de haut niveau ou les discussions de groupe
8- Nombre de participants à une formation à court et à long terme offerte par des clients de l'ACBF	1 800	30 230	Objectif dépassé. (+28 430)	Les institutions académiques mettent l'accent principalement sur les cursus à long terme ou les diplômes, tandis que les think tanks, les organisations de développement régional et autres centres de formation proposent des formations à court terme.
9- Nombre de téléchargements des produits / documents de la connaissance et d'apprentissage de l'ACBF en Afrique et dans le monde	55000	310.171	Objectif dépassé. (+255,171)	Des campagnes ciblées incluant les médias sociaux ont contribué à l'augmentation du nombre de téléchargements collectés sur le site Web de l'ACBF, sa bibliothèque virtuelle et les sites Web partenaires au moyen de l'application Advanced Web Statistics 7.6.
10- Nombre de demandes des produits de la connaissance et de l'apprentissage reçues par l'ACBF	300	1,119	Objectif dépassé. (1358)	La plupart des demandes sont générées à partir des événements ayant connu la participation des personnels de l'ACBF et des réactions aux alertes par courrier électronique.
11- Nombre de fois où les produits de la connaissance et d'apprentissage de l'ACBF sont cités	12 500	27 469	Objectif dépassé. (+14 969)	Une augmentation est attribuée à la cible directe des différentes facultés des établissements d'enseignement. Il s'agit des citations générées à partir des publications en ligne à l'aide de la plateforme publish ou perish et de Goggle Scholar.
Composante 2:- Appui institutionnel à l'ACBF				
12- Part des dépenses totales de personnel par rapport aux sorties de trésorerie	17 %	14,6 %	Objectif dépassé. (+2,4%)	Des efforts constants sont déployés pour maintenir le coût institutionnel le plus bas possible, sans compromettre la très grande qualité de services de la Fondation.
13- Contributions réelles des gouvernements africains au SMTP III	21,11 millions de dollars	23,40 millions	Objectif dépassé. (+2,29 millions)	Dans l'ensemble, les pays africains membres ont déployé d'énormes efforts pour honorer leurs engagements en versant leurs contributions pour appuyer la mise en œuvre du 3 ^e Plan stratégique (SMTP III) de l'ACBF de 2012 à 2016.

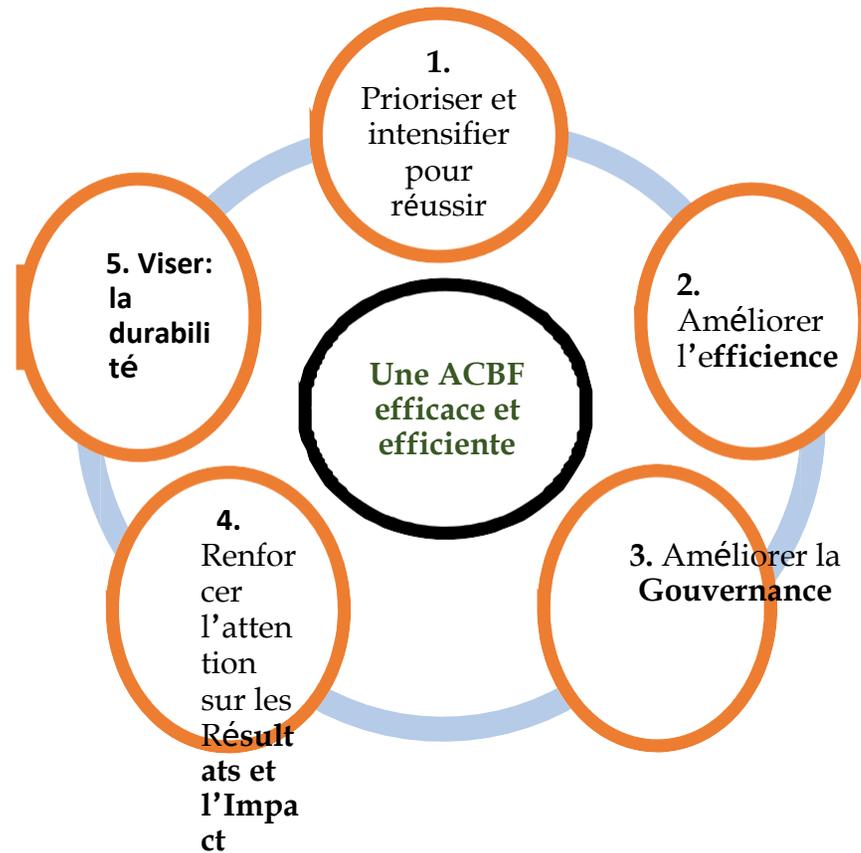


14- Pourcentage des activités mises en œuvre sur la base du plan d'activités annuel	95 %	96%	Objectif dépassé. (+1%)	Il s'agit de la moyenne du taux d'exécution du plan de travail de tous les départements de l'ACBF en fin décembre 2017. La répartition par département est la suivante: OPD (91%), K & L (95%), FAD (98%), RSPD (94%), LAD (95%) et IAD (100%). Il convient aussi d'indiquer qu'un certain nombre d'interventions initialement prévues (par exemple, les activités liées à la connaissance et à l'apprentissage) n'ont pas pu être mises en œuvre en raison du manque de fonds.
15- Nombre de revues de portefeuille réalisées	2	4	Objectif dépassé. (+2)	Quatre revues ont été réalisées: la revue annuelle du portefeuille 2016; et les revues de portefeuille des premier, deuxième et troisième trimestres 2017



ANNEXE 12: LE POINT SUR LES REFORMES EFFECTUEES PAR L'ACBF

Les réformes portaient sur les cinq principaux objectifs suivants :





Toutes les réformes ont été mises en œuvre comme l'indique la section suivante

Prioriser et intensifier pour réussir	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Domaines programmatiques ramenés à trois priorités (formulation de politiques à travers l'appui aux think tanks; formation au niveau régional et amélioration des résultats en matière de politique dans les CER)</i> • <i>Cible réduite à 15 pays pour des résultats approfondis</i> • <i>Equipe multidisciplinaire utilisée, décentralisation mise en œuvre et les TIC utilisées pour une efficacité accrue en matière d'exécution des programmes</i>
Améliorer l'efficacité	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Structure de gestion plus simple, peu hiérarchisée et plus légère (voir ci-dessous)</i> • <i>48% du personnel licencié; réduction de salaire de 20% à 4%; réduction globale de 33% de la rémunération</i> • <i>Economies sur les coûts de location suite à l'aménagement dans des bureaux permanents</i> • <i>Economies sur les frais de voyage avec la délocalisation des opérations de l'Afrique centrale et occidentale à Accra le 1^{er} octobre 2014</i> • <i>Réduction de tous les frais généraux au strict minimum</i>
Améliorer la gouvernance et le rôle du Conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Approbation de projet strictement basée sur l'existence d'un financement confirmé</i> • <i>Secrétaire exécutif résident à plein temps pour diriger la Fondation depuis le 1^{er} décembre 2013</i> • <i>Procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration communiqués à la Banque mondiale</i> • <i>Implication accrue du Conseil des gouverneurs</i> • <i>Fréquence des réunions du Conseil d'administration passée de 2 à 4 fois l'an, dont 2 réunions virtuelles.</i> • <i>Mises à jour mensuelles à l'intention du Conseil d'administration et bulletin bimensuel à l'intention de toutes les autres parties prenantes</i>
Renforcer l'attention sur les résultats et l'impact	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Conception de projet améliorée et capacités des bénéficiaires renforcées pour une mise en œuvre et un suivi efficaces de leur projet.</i> • <i>Cadre de résultats développé doté d'indicateurs de base pour mesurer les résultats de renforcement des capacités de la Fondation et des bénéficiaires</i> • <i>Produits de la connaissance strictement alignés sur les 3 domaines prioritaires</i> • <i>Sélection de nouveaux projets strictement basée sur les leçons apprises et les capacités des potentiels bénéficiaires à produire des résultats</i> • <i>Refinancement de projets liés aux résultats palpables produits par les bénéficiaires</i>
Viser la durabilité	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Phases de financement de projets réduites à un maximum de 3</i> • <i>Financement versé aux bénéficiaires passant progressivement des coûts institutionnels aux coûts de programme</i> • <i>Partenaires bilatéraux réengagés et actions en cours pour diversifier leurs sources de financement</i> • <i>Coûts de fonctionnement de plus en plus couverts par les contributions africaines</i> • <i>Engagement des membres africains à accroître le fonds de dotation</i>



Domaine de réforme	Taux d'achèvement	Etat de la mise en œuvre
A. Prioriser et intensifier pour réussir	Mis en œuvre à 100%	<ul style="list-style-type: none"> • Domaines programmatiques réduits: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Au soutien à la formulation et à la mise en œuvre des politiques, ✓ A la formation au niveau régional ✓ A l'appui à l'intégration régionale, • Nombre de pays africains dans lesquels l'ACBF peut bénéficier de l'appui de la Banque mondiale en faveur du SMTP III réduit à 15 (ajouter une liste). • Nouveau modèle de gestion défini pour la Fondation, l'octroi de subventions n'en étant qu'une composante
Améliorer l'efficacité	Mis en œuvre à 100%	<ul style="list-style-type: none"> • Structure de l'équipe de gestion de l'ACBF peu hiérarchisée et allégée, autour de trois départements: Département des opérations; Département de la Connaissance, du Suivi et d'Evaluation; et Département des Finances et de l'Administration. Ces départements opérationnels sont soutenus par 3 autres postes de direction, notamment au Cabinet du Secrétaire exécutif, au service audit interne et au conseil juridique. • Masse salariale considérablement réduite à travers le licenciement de 40 employés sur un total de 84, une réduction de salaire de 4 à 20% pour le personnel restant et une réduction des avantages du personnel. Le résultat global est une réduction de 38% des dépenses de personnel • Coûts d'exécution des programmes réduits. • Déménagement du centre-ville d'Harare pour la banlieue qui a permis de réaliser d'importantes économies sur les coûts de location. • Aménagement du département des opérations pour l'Afrique occidentale et centrale à Accra, ce qui a permis de réaliser d'importantes économies sur les frais de déplacement.
C. Renforcer la gouvernance	Mis en œuvre à 100%	<ul style="list-style-type: none"> • Fréquence des réunions du Conseil d'administration a doublé, passant de 2 à 4 réunions par an (dont 2 virtuelles) • Procès-verbaux de ces réunions communiqués à la Banque mondiale, qui a décidé de se retirer du Conseil en 2011. • Processus d'approbation des projets révisés pour s'assurer que les nouveaux engagements soient exclusivement basés sur des annonces de contributions confirmées (en d'autres termes, des annonces pour lesquelles un accord de subvention a été signé). • Le Secrétaire exécutif nommé en décembre 2013 réside en permanence à Harare.



<p>D. Renforcer l'attention sur les résultats et l'impact.</p>	<p>Mis en œuvre à 100%</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conception de projet considérablement améliorée, tout compris de mise en œuvre et de suivi des bénéficiaires • Indicateurs de base développés pour mesurer les résultats de renforcement des capacités de la Fondation et de ses bénéficiaires, et présentés dans la théorie du changement de la Fondation (voir ci-dessous) • Mesures systématiques prises pour améliorer en permanence la qualité de l'évaluation.
		<ul style="list-style-type: none"> • Produits de la connaissance alignés sur les 3 domaines prioritaires des opérations de l'ACBF • Domaines programmatiques et bénéficiaires de l'appui de l'ACBF choisis sur la base des enseignements tirés et des résultats palpables. • Poursuite du soutien de l'ACBF en faveur des bénéficiaires dépendant désormais des résultats tangibles
<p>E. Viser la durabilité de la Fondation</p>	<p>Mis en œuvre à 100%</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Appui de l'ACBF à tout bénéficiaire interrompu après 3 phases maximum et financement évoluant progressivement des coûts institutionnels aux dépenses de programme. • Effort en cours pour réengager les pays non africains et les partenaires bilatéraux • Effort concerté visant à diversifier les sources de financement (partenariat avec la Fondation Bill & Melinda Gates, l'Australie, Afreximbank, la Chine, la BADEA, l'ISDB, entre autres.). • Mobilisation des pays membres africains autour de l'objectif consistant à couvrir progressivement les coûts de fonctionnement de l'ACBF et à accroître le fonds de dotation de la Fondation. • Accent davantage mis sur les résultats tangibles dans le but de garantir un soutien continu des donateurs.



