



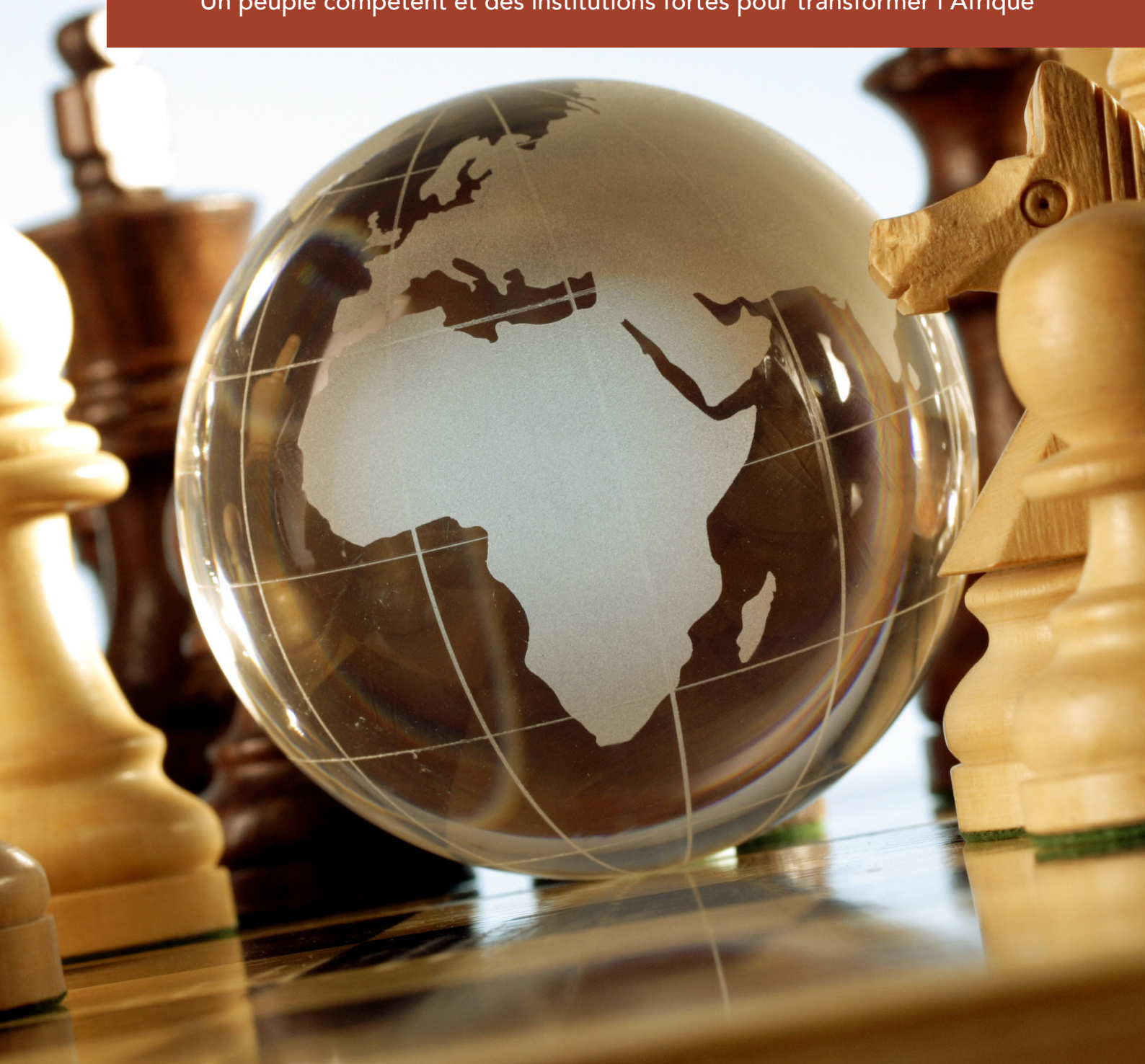
THE AFRICAN CAPACITY  
BUILDING FOUNDATION

FONDATION POUR LE RENFORCEMENT  
DES CAPACITÉS EN AFRIQUE

Résumé du

# PLAN STRATÉGIQUE DE L'ACBF (2017–2021)

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



---

## Etat du renforcement des capacités en Afrique

Malgré les progrès accomplis depuis le début du siècle, les déficits de capacité demeurent un défi majeur pour les pays africains dans leur quête de développement durable. La faiblesse des capacités continue de les empêcher de mettre en œuvre des stratégies et politiques de développement et de réaliser les résultats de développement escomptés. Selon le Rapport 2015 sur les capacités en Afrique, produit par la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF), les capacités dans leurs différentes dimensions posent encore un problème pour le continent. En effet, les consultations de l'ACBF auprès d'une grande partie des gouvernements africains, du secteur privé, de la société civile et des partenaires au développement montrent que les contraintes de capacités sont les plus visibles dans le traitement des problèmes majeurs auxquels le continent est confronté.

Selon l'Indice des capacités en Afrique, 73% des 45 pays africains évalués ont des capacités moyennes, tandis que seulement 18% ont des capacités élevées et 9% ont de faibles capacités. Une étude de l'ACBF sur les capacités nécessaires à la mise en œuvre de l'Agenda 2063 de l'Union africaine montre de graves lacunes dans les compétences techniques essentielles à mettre en œuvre avec succès le premier plan décennal de l'Agenda. Par exemple, l'Afrique pourrait avoir un manquant projeté d'environ 4,3 millions d'ingénieurs et de 1,6 million d'agronomes et des chercheurs. L'étude montre également que les capacités de leadership sont particulièrement importantes pour la mise en œuvre des stratégies mondiales, continentales et nationales, mais qu'elles font cruellement défaut à travers le continent. Sans efforts urgents et concertés pour résoudre cette énigme, l'Afrique ne réalisera pas les objectifs de développement durable, l'Agenda 2063, ni les stratégies nationales de développement.

D'autres obstacles potentiels à la réalisation des objectifs stratégiques à long terme du continent et à la réalisation des objectifs ambitieux de l'Agenda 2063 incluent les capacités limitées d'absorption et d'utilisation et l'absence d'une approche systématique et globale de création, d'utilisation et de rétention des capacités. Une telle approche englobe les capacités individuelles, les capacités institutionnelles et organisationnelles, et un environnement politique, juridique et réglementaire favorable.

Pour relever ce défi au cours des cinq prochaines années, l'ACBF propose de tirer parti de son solide bilan de réalisations comme le leader dans le renforcement des capacités et d'intensifier, dans son plan stratégique 2017-2021, les efforts de renforcement des capacités pour réaliser sa vision d'une Afrique capable de réaliser son propre développement. Plus précisément, l'ACBF se concentrera sur l'accélération et l'intensification des efforts dans:

- Développer les compétences techniques critiques, mettant l'accent sur l'égalité de mesure, le renforcement, la rétention et l'utilisation des capacités.
- Renforcer les institutions clés de développement en vue d'assurer une efficacité, une mise en œuvre et une durabilité plus grandes
- Renforcer les capacités de leadership et changer les mentalités en vue de mettre en œuvre des stratégies mondiales, continentales et nationales.

La stratégie 2017-2021 de l'ACBF se fonde sur l'expérience accumulée et les leçons tirées par la Fondation au cours des 25 dernières années en tant qu'institution d'experts de premier plan dans le renforcement des capacités. Sur base de ces connaissances, il est évident qu'en tant qu'organisation panafricaine, l'ACBF ne doit plus être « simplement » un octroyeur de subventions mais s'établir durablement comme un conseiller, un facilitateur et un intermédiaire fiable pour appuyer le renforcement des capacités en Afrique.

La Fondation réalisera cette aspiration stratégique en fournissant des services de conseil et de renforcement des capacités. Ceci permettra à l'ACBF de ne plus être perçue essentiellement comme une source de financement mais comme une source d'appui au renforcement des capacités.

---

## Les axes stratégiques pour la période 2017-2021

Le nouveau plan stratégique quinquennal de l'ACBF se concentrera sur quatre piliers stratégiques ambitieux et complémentaires:

### **Axe stratégique 1 : Renforcer la prestation effective des priorités de développement du continent.**

Ce pilier vise le renforcement des capacités des institutions panafricaines (Union africaine, Agence du NEPAD, Mécanisme africain d'évaluation par les pairs) et des communautés économiques régionales, en appuyant les organismes continentaux pour augmenter leurs capacités de prestation. Le résultat stratégique attendu en 2021 est une capacité de livraison accrue des institutions qui mènent le programme de transformation de l'Afrique. Pour appuyer ces institutions, l'ACBF devra atteindre trois résultats intermédiaires:

- Améliorer la prestation de ses services intégrés de conseil en renforcement des capacités aux institutions et aux CER panafricaines.
- Soutenir les institutions panafricaines et les CER dans la mise en priorité du renforcement des capacités dans leurs stratégies d'intervention.
- Augmenter l'efficacité des institutions panafricaine et des CER dans la mise en œuvre du programme de transformation continentale.

### **Axe stratégique 2 : Appuyer les pays en vue d'aboutir à des résultats de développement tangibles.**

Ce pilier met l'accent sur les besoins spécifiques des Etats membres et sur les capacités essentielles requises pour la prestation réussie des résultats de développement au niveau des pays. Donner une valeur ajoutée aux Etats membres (en particulier ceux à faibles capacités ou ceux affectés par les conflits) leur permettra d'améliorer leurs performances. L'objectif quinquennal est de présenter des améliorations concrètes de la performance des pays dans la réalisation des priorités nationales de développement. L'ACBF réalisera quatre résultats intermédiaires :

- Renforcer les partenariats de pays pour les services de renforcement des capacités intégrées.
- Appuyer les stratégies de nationales de renforcement des capacités
- Aider les états africains à intégrer les Objectifs de développement durable et l'Agenda 2063 dans leurs stratégies nationales de développement.
- Augmenter les capacités nationales pour une prestation réussie des résultats de développement.

### **Axe stratégique 3 : Renforcer les contributions du secteur privé et la société civile au développement durable.**

Ce pilier a pour objectif le renforcement des capacités des acteurs non étatiques, entre autres la société civile et le secteur privé, engagés dans la prestation de priorités en matière de développement, y compris l'emploi des jeunes. L'ACBF travaillera en étroite collaboration avec tous les partenaires clés afin d'assurer leur pleine participation dans le renforcement des capacités nationales. L'objectif quinquennal est de démontrer la capacité accrue des acteurs non étatiques dans la prestation de priorités de développement du continent et des pays. L'ACBF achèvera trois résultats intermédiaires:

- Offrir des programmes de formation pour renforcer les capacités des acteurs non étatiques à tenir leurs résultats.
- Fournir des services techniques et consultatifs pour les acteurs non étatiques en vue d'améliorer leurs résultats.
- Aider les acteurs non étatiques dans une collaboration plus efficace avec l'Etat.

### **Axe stratégique 4 : Tirer parti des connaissances et de l'apprentissage pour atteindre une plus grande efficacité du développement.**

Ce pilier vise à accroître l'accès et l'utilisation des connaissances et de l'apprentissage en matière de renforcement des capacités pour une meilleure expression des stratégies et des programmes.

Pour améliorer les interventions de renforcement des capacités à travers le continent, l'ACBF atteindra quatre résultats intermédiaires:

- Elaborer et diffuser des produits et services de renforcement des capacités de qualité et opportuns.
- Intégrer les connaissances et l'apprentissage dans les opérations et les services de l'ACBF.
- Faire en sorte que les acteurs du réseau de l'ACBF intègrent le renforcement des capacités dans leurs pratiques.

## Mise en œuvre de la stratégie 2017-2021 de l'ACBF

### Cinq modes d'intervention

La Fondation utilisera cinq modes d'intervention dans la nouvelle stratégie:

1. L'octroi de subventions et la gestion des fonds. Ce mode donne des subventions ponctuelles pour financer des programmes et projets de renforcement des capacités à différents niveaux. Il déblocquera également les contraintes de prestation et résoudra les questions liées aux capacités d'absorption.
2. Les services de conseil en renforcement des capacités. Ce mode permet une analyse solide des défis du renforcement des capacités et élabore des stratégies et programmes pour y remédier. C'est un service de conseil payant répondant à la demande ou aux besoins des intervenants spécifiques. Il comprend l'évaluation systémique des capacités, les politiques de renforcement des capacités, la conception des stratégies et programmes ainsi que l'appui à la gestion du changement.
3. Les services du savoir. Ce mode met l'accent sur l'élaboration des produits du savoir « adaptés à la finalité » et sur la connexion des expériences et des leçons du renforcement des capacités et la prise de décision réelle. En outre, la Fondation agira également comme « chambre de compensation » du renforcement des capacités grâce à un bureau d'aide professionnelle bien établi. Des exemples de produits et services de savoir comprennent la production de la publication phare de l'ACBF, le Rapport sur les capacités en Afrique, l'organisation de forums de haut niveau, l'appui du partage du savoir entre les think tanks africains, et la publication des études stratégiques pour appuyer les défis de développement critiques.
4. La mobilisation des ressources pour le renforcement des capacités. Ce mode prend en charge les partenaires et les intervenants pour mobiliser des ressources en vue de mettre en œuvre les programmes de renforcement des capacités nécessaires à leurs programmes de développement.
5. Innovations en renforcement des capacités. L'accent est ici placé sur la transformation des méthodes novatrices de renforcement des capacités en nouveaux modèles et sur l'utilisation des innovations dans le renforcement des capacités en vue de créer, d'utiliser et de conserver les capacités existantes. Un exemple en est notre dispositif de financement des interventions novatrices de renforcement des capacités.

L'ACBF mettra en œuvre ses programmes et projets en combinant ses compétences internes et ses réseaux de partenaires de mise en œuvre et techniques externes. Ces réseaux comprennent les partenaires de mise en œuvre, les partenaires techniques et experts qui complètent les compétences uniques de l'ACBF ainsi que les partenaires financiers et les réseaux du savoir, entre autres le Groupe d'études stratégiques, le Réseau des think tanks africains, le Comité des instituts d'analyse des politiques économiques et les Communautés africaines de pratique pour la gestion axée sur les résultats de développement.

### Une approche programmatique basée sur la sélectivité et la mise en priorité

Compte tenu de l'ampleur et du large éventail des problèmes de capacités et de la taille du continent, l'ACBF ne peut pas tout faire ni être partout. La Fondation sera sélective et choisira les priorités de ses interventions, en utilisant souvent une approche régionale et en se concentrant sur le traitement des contraintes de capacité les plus sévères pour maximiser son efficacité et son impact. La sélectivité sera déterminée par l'intersection entre les besoins nationaux et continentaux, les priorités des donateurs et des partenaires et les capacités de la Fondation. La sélectivité et la mise en priorité dériveront également de la prise en considération de l'impact potentiel sur l'allègement des contraintes sévères de développement. L'accent sera placé sur l'autonomisation des femmes et des jeunes ainsi que sur les migrations et la fuite des cerveaux.

---

La Stratégie adopte une approche programmatique pour gérer ses activités. Pour atteindre les résultats escomptés, l'approche programmatique est axée sur la production des résultats, la mesure du rendement et les rapports sur le rendement. Elle définit des résultats escomptés réalistes, sur base d'une analyse appropriée. Elle identifie clairement les bénéficiaires des programmes et élabore des programmes pour répondre à leurs besoins et suivre les progrès vers les résultats et les ressources consommées, en utilisant des indicateurs appropriés. Elle identifie aussi et gère le risque tout en gardant à l'esprit les résultats escomptés et les ressources nécessaires. Et elle augmente le savoir en intégrant les leçons dans les décisions et en faisant des rapports sur les résultats obtenus et les ressources utilisées.

Ces programmes ont été conçus pour regrouper les activités et les projets d'une manière qui maximise l'alignement avec les quatre piliers stratégiques, facilite la communication des résultats intermédiaires, tire profit des groupements « naturellement cohérents » des activités et compétences requises pour les produire. Les programmes facilitent également l'établissement de ponts entre les fonctions de l'ACBF et, finalement, appuient le programme de transformation et de développement de l'Afrique.

### **Repositionner la Fondation pour appuyer la transformation de l'Afrique**

La Stratégie 2017-2021 se fonde sur l'expérience accumulée et les leçons apprises par la Fondation au cours des 25 dernières années en tant qu'institution d'experts de premier plan dans le renforcement des capacités. Sur base de ces idées, l'ACBF doit, comme organisation panafricaine, cesser d'être un simple octroyeur de subventions et continuer à s'établir durablement comme un conseiller, un facilitateur, et un intermédiaire efficace, fiable et compétent pour appuyer le renforcement des capacités en Afrique.

Depuis 2012, la Fondation a mis en œuvre des réformes dans cinq domaines clés pour se transformer en une organisation plus efficiente et plus efficace:

- la mise en priorité et l'intensification des opérations pour la réussite,
- l'augmentation de l'efficacité (ce qui réduit considérablement la masse salariale),
- le renforcement de la gouvernance,
- mettre davantage l'accent sur les résultats et de l'impact,
- travailler à sa durabilité.

Un total de 24 actions de réforme a été identifié et toutes les réformes initialement requises ont été mises en œuvre. Parmi les principaux domaines de réforme était la nécessité pour l'ACBF de revoir son modèle d'affaires, qui est maintenant en train de déterminer ses clients, ses lignes de service et ses dispositions financières institutionnelles.

Pour atteindre les résultats élaborés dans la Stratégie, la Fondation poursuivra, intensifiera même, les efforts visant à renforcer plusieurs dimensions internes fondamentales à sa performance et à sa durabilité. Pour ce faire, l'ACBF veillera à ce que son modèle d'affaires, ses systèmes, ses processus et ses structures organisationnelles soient optimisées pour une prestation de services améliorée et pour refléter une approche centrée sur le client.

La Fondation veillera également à ce que le personnel soit pris en charge par l'amélioration appropriée des compétences et la reconnaissance. Elle améliorera sa visibilité grâce à de meilleures stratégies de communication institutionnelle. Et elle augmentera ses ressources financières grâce à de nouvelles sources de revenus et de financement. En plus des initiatives novatrices de financement autonomes, elle poursuivra ces nouvelles sources de financement grâce à des frais d'adhésion (tandis que la transition vers le service à la clientèle et les appuis augmente le « rapport qualité-prix » pour ses membres) ou à des frais de consultation pour des services spécifiques.

---

## Valeur ajouter de l'ACBF

Créée par et pour les pays africains et leurs partenaires, l'ACBF a beaucoup à offrir. Elle a été reconnue par les instances continentales comme un prestataire de connaissances et de renforcement des capacités depuis près de 25 ans. Elle est également considérée comme ayant une connaissance unique de l'environnement du renforcement des capacités en Afrique, acquise en accumulant une compréhension profonde des besoins capacitaires des pays africains, et ayant joué un rôle de premier plan dans l'évaluation des capacités avec les partenaires nationaux.

Cette reconnaissance et ce respect sont au cœur de la proposition de valeur de l'ACBF. En près d'un quart de siècle, l'ACBF a développé un solide réseau de think tanks et a collaboré avec des universités, des gouvernements et la société civile. Ceci lui confère une position unique: un réseau de distribution potentiellement étendu, de solides capacités de coordination et l'influence nécessaire obtenir des appuis.

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

- Vingt-cinq ans d'expérience en appui et coordination du renforcement des capacités en Afrique;
- Un mandat à l'échelle africaine et une compréhension unique du contexte africain;
- L'expertise dans l'investissement et la gestion des programmes;
- Une riche expérience dans la gestion des dispositifs financiers et des relations complexes avec les donateurs;
- Une combinaison de compétences exceptionnelles du personnel de base;
- Une architecture de gouvernance améliorée et des systèmes et des processus opérationnels très fiables;
- De forts partenariats et de réseaux stratégiques.

## Conclusion

Les besoins capacitaires des pays africains restent criants. La mise en œuvre réussie du programme de développement du continent (exécuté grâce à une architecture nationale et continentale comprenant les pays et institutions du continent) exige un appui important au renforcement des capacités. L'ACBF est bien placée pour fournir cet appui en partenariat avec l'Agence du NEPAD, la Banque africaine de développement, la Commission économique pour l'Afrique, et le vaste réseau de partenaires de mise en œuvre qu'elle a développé au fil des ans. Dans ce contexte, la Fondation demeure plus pertinente que jamais: ses connaissances et son expérience acquises seront essentielles pour répondre aux besoins de renforcement des capacités de transformation à travers le continent.

La Stratégie axée sur les résultats est articulée autour des résultats stratégiques et intermédiaires que l'ACBF entend atteindre dans le cadre de chacun des piliers au cours des cinq prochaines années. Le cadre de résultats donnera une orientation dans la planification, le suivi, l'évaluation et les rapports sur le rendement au cours de la période couverte par la Stratégie. Deux catégories de résultats sont escomptées:

- Les résultats stratégiques et intermédiaires relatifs aux quatre piliers stratégiques et ciblant les partenaires de l'ACBF, les intervenants et autres clients.
- Les résultats organisationnels afin de suivre systématiquement l'impact des réformes internes et la performance de l'organisation au cours de la période couverte par la Stratégie.

Pour faciliter la réalisation des résultats énoncés dans la Stratégie, l'ACBF a mis au point une série d'instruments essentiels tels que les indicateurs de performance, un cadre de rendement et de responsabilisation pour la répartition des divers rôles et responsabilités (diriger, prester et appuyer) et un aperçu des risques les plus importants qui pourraient interférer avec la réalisation de sa stratégie, ainsi que les moyens d'y faire face.

À la fin de 2021, la Fondation aura parcouru un long chemin dans l'accomplissement de sa vision d'une « Afrique capable de réaliser son propre développement ». Pour atteindre cet objectif, cependant, il faut fournir un appui politique et financier à des institutions qui ont de l'expérience dans le renforcement des capacités et une solide compréhension de l'architecture de développement du continent pour coordonner les efforts de renforcement des capacités en vue du développement durable et inclusif de l'Afrique.