



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

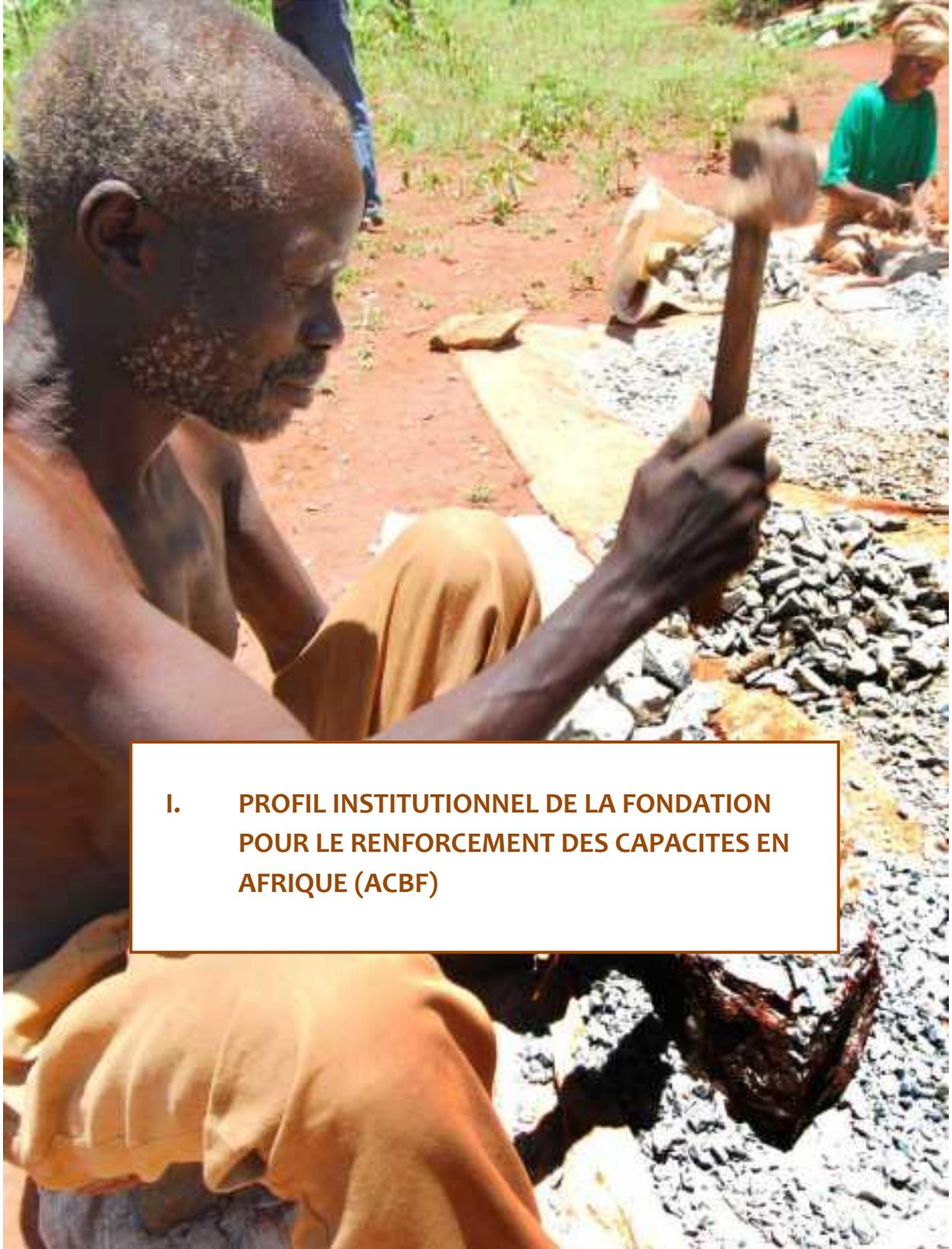
**DOSSIER A LA HAUTE ATTENTION DE SON
EXCELLENCE ALI BONGO-ONDIMBA PRESIDENT
DE LA REPUBLIQUE GABONAISE, CHEF DE L'ETAT**

**A L'OCCASION DE L'ACCUEIL PAR LE GABON DE
LA 22EME SESSION ORDINAIRE DU CONSEIL DES
GOUVERNEURS DE LA FONDATION POUR LE
RENFORCEMENT DES CAPACITES EN AFRIQUE
(ACBF)**

Mai 2013

CONTENU DU DOSSIER

- I. Profil Institutionnel de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF)
- II. Importance du renforcement des capacités dans la transformation économique de l’Afrique
- III. Appui de l’ACBF à la République Gabonaise
- IV. Soutien de la République Gabonaise à l’ACBF
- V. Renforcement des capacités de gestion des ressources naturelles africaines : un Programme d’avenir porté par S.E. le Président Ali BONGO-ONDIMBA pour l’Afrique



**I. PROFIL INSTITUTIONNEL DE LA FONDATION
POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES EN
AFRIQUE (ACBF)**

Création

La Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) a été créée le 9 février 1991. Cette création a été le résultat d'un partenariat entre les gouvernements africains et la communauté internationale des bailleurs de fonds. Les membres fondateurs de la Fondation sont des gouvernements africains, des gouvernements non-africains, la Banque mondiale, la Banque africaine de développement (BAD) et le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD). Le Fonds monétaire international (FMI) a rejoint la Fondation en septembre 2002. La Fondation compte aujourd'hui 38 pays membres africains. Elle a jusqu'ici reçu le soutien de 13 pays non-africains et de 4 organisations de coopération multilatérale. La liste de ces pays et institutions, dont le Gabon, est indiquée ci-après à la fin de cette note.

Mission

La Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) a été créée pour répondre à la gravité des besoins de capacités en l'Afrique, ces défis étant perçus comme ayant largement contribué à la stagnation économique et à l'aggravation de la pauvreté en Afrique subsaharienne depuis les bouleversements économiques des années 1970. Créée à l'époque des plans d'ajustement structurel, l'ACBF a pour objectif de développer des capacités endogènes en vue d'une croissance économique durable et de la réduction de la pauvreté sur le continent. Les membres de la Fondation orientent ses activités à travers leurs représentants au sein du Conseil des gouverneurs. L'ACBF a été également conçue pour servir de mécanisme de coordination de l'appui des donateurs en matière de renforcement des capacités sur le continent à travers la mutualisation des ressources, une gouvernance uniforme et un système régulier de compte rendu moral et financier.

Les objectifs de départ de l'ACBF demeurent pertinents vingt-deux ans après sa création, à la fois en raison des défis auxquels l'Afrique reste confrontée pour son développement et pour soutenir les efforts de diversification de son économie.

La création de l'ACBF a également constitué une réponse au besoin de substituer un renforcement des capacités endogènes africaines à plusieurs décennies d'une assistance technique étrangère inefficace en matière de développement en Afrique et dans les autres pays les moins avancés.

Jusqu'en janvier 2000, les interventions de l'ACBF étaient concentrées sur le renforcement des capacités d'analyse des politiques macroéconomiques et de gestion du développement, sa niche initiale. En 2000, ce créneau a été élargi pour prendre en compte les initiatives du Partenariat pour le Renforcement des Capacités en Afrique (PACT), à savoir :

- Appui aux projets et programmes conçus pour renforcer le secteur public et son interface avec le secteur privé et la société civile afin d'améliorer leurs contributions à la bonne gouvernance, à la réduction de la pauvreté et au développement durable.
- Appui aux initiatives régionales dans les domaines de la formation, de l'analyse des politiques, de la recherche appliquée et du plaidoyer en matière de politiques de développement.
- Appui à l'émergence de cadres institutionnels pour l'appropriation du renforcement des capacités par les pays, de la coordination des activités de renforcement des capacités et du développement participatif.
- Production et partage de connaissances en vue de l'émergence d'économies du savoir en Afrique.

Depuis sa création, l'ACBF a apporté son appui à des centaines de programmes et projets dans quelque 45 pays d'Afrique et a consacré plus de 600 millions de dollars EU au renforcement des capacités.

Partant de l'objectif initial qui était de renforcer les capacités essentielles de l'Etat afin qu'il soit à même de fournir les services publics nécessaires au citoyen, le portefeuille de la Fondation a évolué pour inclure le renforcement de l'expression et la participation des acteurs non-étatiques dans le processus du développement afin de renforcer l'obligation de rendre compte des gouvernements.

Opérations de l'ACBF

L'ACBF s'est imposée comme la première institution africaine en matière de renforcement de capacités avec une couverture élargie à l'Afrique subsaharienne. Les opérations de la Fondation se déroulent à la fois aux niveaux national et régional. Les ressources financières de l'ACBF proviennent de levées de fonds auprès de ses partenaires multilatéraux, des partenaires bilatéraux au développement d'origine non africaine et de pays africains. La Fondation cherche actuellement à élargir son partenariat au secteur privé.

Les partenaires au développement de l'ACBF ont logé leurs ressources communes dans un Fonds de renforcement de capacités qui a été entièrement administré par la Banque mondiale jusqu'en août 2009. Depuis cette date, la Fondation reçoit directement les contributions de ses membres africains. L'ACBF utilise ces ressources pour financer les initiatives de renforcement des capacités soumises par les pays africains, sous réserve de l'approbation de son Conseil d'administration après un processus rigoureux d'examen de leur qualité technique et de leur pertinence.

Les activités de la Fondation sont basées sur quatre principes majeurs à savoir:

- Le rôle central des capacités dans le processus de développement en Afrique
- Le rôle critique du partenariat et d'une approche tirée par les priorités nationales et régionales de développement.
- Le leadership et l'appropriation par les africains du processus de renforcement des capacités.
- Une approche systématique, séquentielle et coordonnée du processus de renforcement des capacités.

La Fondation encourage et soutient les pays dans la recherche et l'analyse rigoureuse des politiques de développement afin de créer un environnement politique favorable au développement du secteur privé, à la croissance durable et à la réduction de la pauvreté. L'approche du renforcement des capacités prônée par la Fondation est essentiellement mue par le soutien aux priorités des pays bénéficiaires et met un accent particulier sur l'évaluation préalable des besoins, la pertinence et la viabilité du projet et sa complémentarité avec des interventions existantes. Un accent particulier est mis sur l'égalité des sexes dans l'appui que la Fondation apporte au processus de développement. En effet, les interventions en matière de renforcement des capacités sont utilisées pour transcender les obstacles systémiques de la participation des femmes dans le processus de prise de décisions dans les projets et programmes soutenus par la Fondation. Les activités de la Fondation sont mises en œuvre à travers deux principales modalités:

- **Appui financier et technique aux initiatives nationales et régionales:** l'ACBF accorde un appui financier et technique aux initiatives nationales et régionales de renforcement des capacités rigoureusement sélectionnées et en phase avec la mission de la Fondation. Tous les appuis sont approuvés par le Conseil d'administration sur la base des requêtes formulées par les pays. La signature d'un accord de partenariat précisant les obligations des parties matérialise cette approbation. L'ACBF supervise régulièrement la mise en œuvre du programme ou du projet ainsi appuyé afin de s'assurer que ses objectifs sont atteints dans les délais impartis.
- **Gestion des connaissances:** l'ACBF produit et collecte des connaissances en appuyant des travaux de recherche, des études pertinentes et le dialogue permanent entre les acteurs du renforcement des capacités. Les connaissances ainsi produites ou collectées sont partagées avec les pays africains afin de les aider à faire face à leurs problèmes de développement. La collecte des expériences et des meilleures pratiques se fait aussi bien entre les pays industrialisés et les pays en voie de développement qu'entre pays africains eux-mêmes et à travers la coopération Sud-Sud en matière de renforcement des capacités.

Depuis 2002, les activités de la Fondation sont planifiées au moyen de plans stratégiques à moyen terme (PSMT) quinquennaux. L'ACBF met actuellement en œuvre son troisième Plan stratégique à moyen terme (PSMT 3) qui couvre la période 2012-2016.

Structure de gouvernance de l'ACBF

L'ACBF opère avec un cadre de gouvernance composé de trois parties à savoir, un Conseil des gouverneurs, un Conseil d'administration et un Secrétariat exécutif.

Le Conseil des gouverneurs: Le Conseil des gouverneurs est composé de représentants des membres de la Fondation. Les pays africains sont généralement représentés par leurs ministres des finances et /ou de la planification économique alors que les pays non-africains se font représenter par les directeurs généraux de leurs agences de coopération internationale. Les organisations de coopération multilatérale sont représentées par leur Vice-présidents or Directeurs en charge de l'Afrique. Le Conseil des gouverneurs est la plus haute instance de décision de la Fondation. Il définit les grandes orientations en matière de renforcement des capacités et est responsable de la pérennité financière de la Fondation. Le Conseil des gouverneurs se réunit d'ordinaire une fois l'an. Sa structure comporte un bureau de cinq membres réélu chaque année.

Le Conseil d'administration: Le Conseil d'administration est chargé de l'élaboration des politiques opérationnelles, des directives et des stratégies. D'ordinaire, il se réunit deux fois par an et est composé d'experts en renforcement des capacités. En plus du Secrétaire exécutif qui est membre ex-officio, le Conseil d'administration de l'ACBF est composé de 11 membres : un représentant de chacune des institutions multilatérales que sont la Banque africaine de développement et le Programme des Nations unies pour le développement et neuf membres indépendants, dont cinq africains. Le Conseil d'administration fonctionne avec l'appui de trois commissions : la Commission Finance et Ressources Humaines, la Commission Opérations et la Commission Audit et Risques.

Le Secrétariat exécutif: Le Secrétariat exécutif administre la Fondation conformément aux politiques et directives élaborées par les Conseils.



II. IMPORTANCE DU RENFORCEMENT DES CAPACITES DANS LA TRANSFORMATION ECONOMIQUE DE L'AFRIQUE

1. QU'EST-CE QUE LES CAPACITES

L'ACBF définit les capacités comme les aptitudes, les ressources, les relations et les conditions facilitantes requises pour réaliser des mandats spécifiques. La capacité est conceptualisée à trois niveaux – individus, environnement de travail ou organisation et institution (interaction entre individus et organisation). La capacité n'a de valeur que si elle vise un but précis en réponse à la question « capacité à quoi faire ? »

Les capacités sont la clé du développement. Le développement durable ne se sous-traite pas et ne peut être imposé de l'extérieur : il exige capacités et leadership internes. Les capacités sont indispensables aux pays en développement qui doivent s'appropriier et conduire leurs politiques, stratégies et mécanismes de développement. Elles sont essentielles au développement durable. Bien que les objectifs de l'aide soient d'obtenir des résultats en matière de développement (réduire la pauvreté, stimuler la croissance et accélérer les progrès accomplis au regard des Objectifs du Millénaire pour le développement), le renforcement des capacités est indispensable pour y parvenir et constitue une étape décisive dans la réduction de la dépendance à l'égard de l'aide et dans l'affranchissement progressif de cette aide. Il ne s'agit pas de projets à court terme, mais d'un processus évolutif et de résultats à long terme. Cela suppose un triple soutien, aux personnes, aux institutions et à la société dans son ensemble, qui inclura formation, échange de connaissances, partage des compétences et fourniture de nouveaux matériels et logiciels appuyant le développement.

Faire reculer la pauvreté dans les pays les plus déshérités de la planète exige —c'est là une condition fondamentale— que les pays eux-mêmes déploient d'intenses efforts, notamment en exécutant les réformes dont leur économie a besoin. Hélas, il leur manque souvent les capacités nécessaires pour engager ces réformes ou pour tirer le meilleur parti de l'aide extérieure. Il est donc essentiel que ces pays investissent de manière soutenable dans le renforcement de leurs capacités et que la communauté internationale conjugue ses forces pour les y aider.

2. RENFORCEMENT DES CAPACITES

Le renforcement des capacités est le processus d'amélioration des compétences humaines, institutionnelles et organisationnelles d'une société pour lui permettre de mener à bien ses activités et réaliser ses objectifs de développement.

Les appuis au renforcement des capacités visent l'amélioration durable de la performance des partenaires (capacité à atteindre leurs objectifs, à s'adapter à leur environnement changeant) et prennent en compte trois niveaux interdépendants : la compétence des

individus, le fonctionnement de leur organisation et les caractéristiques de leur environnement.

Lorsque les capacités sont insuffisantes, autrement dit lorsqu'un gouvernement n'est pas en mesure de mettre effectivement en œuvre ses propres politiques, les conséquences peuvent être lourdes pour la société. Considérons par exemple la capacité à élaborer des prévisions budgétaires vraisemblables. Il y a encore quelques années, en Afrique, la différence entre montants budgétés et chiffres réels de dépenses de fonctionnement (c'est-à-dire, à l'exclusion des projets d'équipement, souvent financés par des donateurs) pouvait être de l'ordre de 30 à 50 %. Or, lorsque la prévision est à ce point difficile, les gouvernants ne peuvent pas faire une utilisation optimale des ressources publiques. Dans certains pays, les autorités faisaient de l'éducation, de la santé publique et de l'entretien de l'infrastructure routière des axes prioritaires de dépense, mais les fonds finissaient par être alloués à d'autres fins.

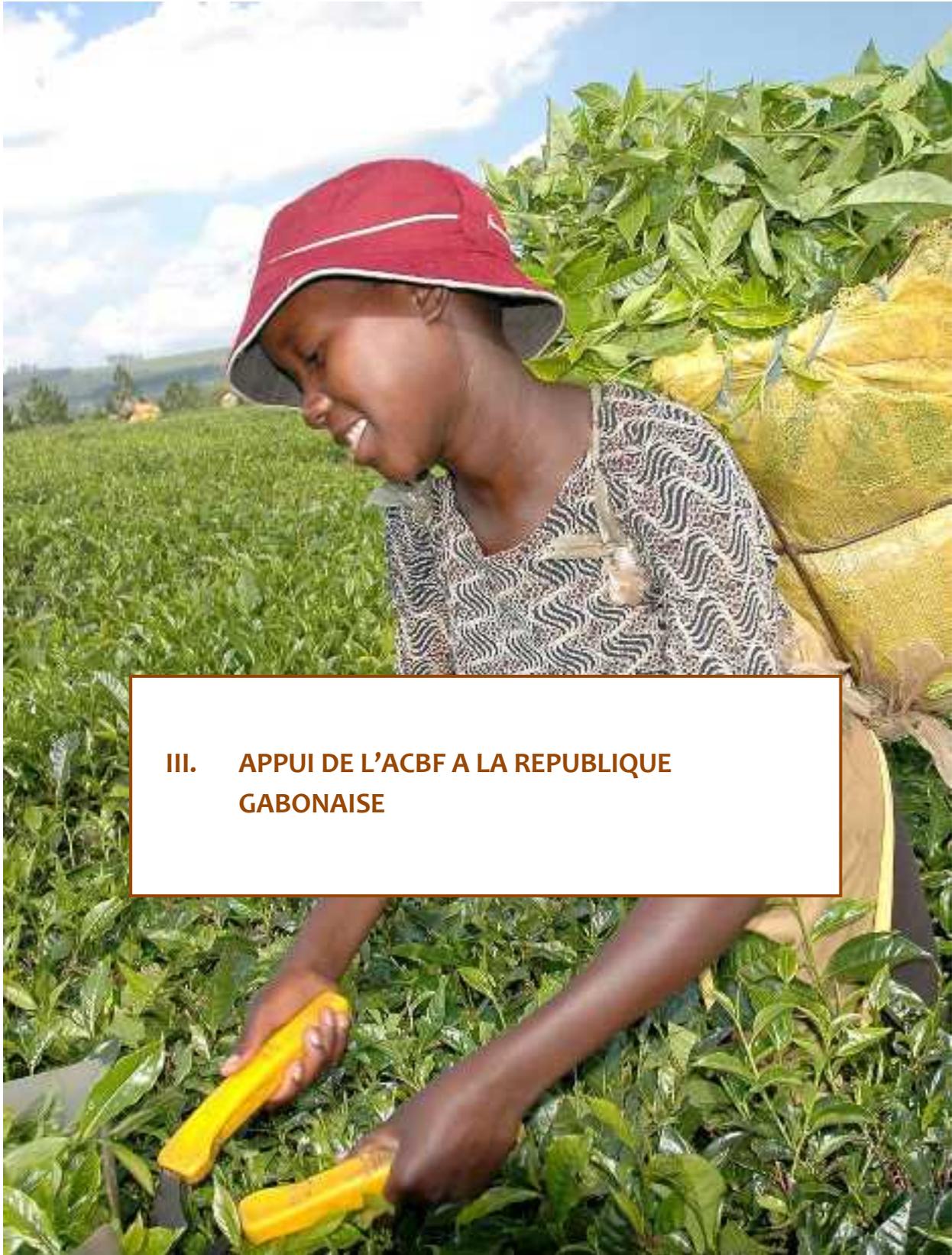
3. IMPORTANCE DU RENFORCEMENT DES CAPACITES POUR L'AFRIQUE

L'insuffisance de capacités humaines et institutionnelles constitue le principal frein au développement de l'Afrique. Les institutions africaines restent insuffisamment armées pour affronter les nouveaux défis du développement résultant d'une économie de plus en plus mondialisée et compétitive. En outre, bien qu'ils aient consenti des efforts louables pour développer le capital humain, la plupart des pays africains restent confrontés à un défi des compétences aggravé par la fuite des cerveaux.

Le leadership et l'appropriation des processus du développement inclusif – garantissant la participation de tous les secteurs (public, privé, société civile) aussi bien aux niveaux central et décentralisé qu'en faveur des groupes généralement marginalisés que sont les femmes et les jeunes - exigent des capacités institutionnelles appropriées.

Ce sont ces contraintes de capacités que l'ACBF est résolument engagé depuis sa création en 1991 à affronter à travers son appui aux pays africains, grâce à un partenariat mutuellement gagnant entre toutes ses parties prenantes.

Le rôle de leader de l'ACBF dans le renforcement des capacités sur l'échiquier africain est largement reconnu. La Fondation est régulièrement invitée à s'adresser aux Sommets de l'Union africaine et a déjà soutenu des actions de renforcement des capacités dans l'écrasante majorité des pays africains. L'ACBF offre également, à l'occasion des sessions ordinaires de son Conseil des gouverneurs, une opportunité exceptionnelle de discuter et sensibiliser les décideurs africains aux nouveaux défis du développement et à leurs dimensions de capacités.



III. APPUI DE L'ACBF A LA REPUBLIQUE GABONAISE

Le début de la coopération entre la République Gabonaise et l'ACBF remonte à l'année 2001. Depuis cette date, les appuis de la Fondation au Gabon se chiffrent à dix-huit millions sept cent quarante et un mille cinq cents (18.741.500) de dollars des Etats-Unis. Ces appuis sont se font exclusivement sous forme de dons qui ont servi à financer:

- a) à hauteur de six millions cent vingt-six mille cinq cents (6.126.500) dollars des Etats-Unis, des interventions nationales notamment pour : (i) renforcer les capacités de gestion économique et financière; (ii) professionnaliser l'expression des femmes et de leurs organisations dans le domaine de la gouvernance politique, économique et sociale; (iii) améliorer les performances et l'efficacité de la fonction publique; (iv) renforcer les capacités en matière de transparence et de responsabilité financière; et (v) améliorer les performances du secteur public à travers le soutien à une éducation supérieure équilibrée et une formation professionnelle en gestion du secteur public.
- b) à hauteur de douze millions six cent quinze mille (12.615.000) dollars des Etats-Unis, des projets régionaux dont le Gabon abrite le siège.

1. INTERVENTIONS NATIONALES

1.1. PRECAGEF

Le Projet de renforcement des capacités en gestion économique et financière (PRECAGEF) est le premier projet approuvé par l'ACBF en faveur du Gabon. Il a bénéficié d'un don de l'ACBF de **1.422.850** dollars américains approuvé en avril 2000. Son but est d'améliorer les performances et l'efficacité du secteur public au Gabon pour lui permettre de réaliser la vision du pays en matière de consolidation de la démocratie, la restructuration de l'économie et la lutte contre la pauvreté. Ce but est poursuivi à travers la réalisation de 3 objectifs spécifiques à savoir (i) le renforcement des capacités institutionnelles des départements ministériels et agences en première ligne dans la collection, le stockage, le traitement et la dissémination des données économiques, de même que de la recherche, l'analyse et la formulation de politiques financières ; (ii) le renforcement des capacités humaines dans les des départements ministériels et agences en première ligne dans la collecte, le stockage, le traitement et la dissémination des données économiques, de même que de la recherche, l'analyse et la formulation de politiques financières ; et (iii) le renforcement des capacités humaines et techniques de la Commission des finances de l'Assemblée Nationale. Le projet a été déclaré clos en 2007.

1.2. CENAF-GABON

En décembre 2004, le Gouvernement gabonais a signé avec l'ACBF un accord portant sur un montant de **1.305.933** dollars américains pour la mise en œuvre du “Projet d'appui au centre national des organisations de femmes du Gabon (CENAF-GABON)”. Le but du projet CENAF est d'améliorer la participation des femmes et de leurs organisations à la gouvernance politique, économique et sociale au Gabon à travers la professionnalisation de leur expression. Ce but est recherché à travers deux objectifs immédiats suivants, à savoir (i) renforcer les capacités institutionnelles des organisations de femmes pour les outiller pour le dialogue avec le secteur public dans le processus de formulation, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des stratégies, programmes et projets de réduction de la pauvreté ; et (ii) de renforcer les capacités humaines dans les organisations de femmes pour leur permettre de participer pleinement à la formulation, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des stratégies, programmes et projets de réduction de la pauvreté. Le projet a été déclaré clos en juin 2011.

1.3. PRICIEGA

En décembre 2006, le Conseil d'administration de l'ACBF a approuvé un don de **3.250.000** dollars américains pour la mise en œuvre du “Programme de renforcement des capacités des institutions de contrôle d'Etat et des inspections en République gabonaise” (PRICIEGA). Le but du programme est de contribuer à l'amélioration de la gestion économique et financière au Gabon à travers le renforcement des capacités en matière de responsabilité financière et de transparence dans le pays. Les objectifs spécifiques du programme sont (i) d'améliorer les capacités des institutions de responsabilité financière du Gabon ; et (ii) d'améliorer l'environnement réglementaire en matière de responsabilité financière et de transparence. L'Accord de don a été signé le 16 novembre 2007 and est entré en vigueur le 9 juillet 2008. Le coût global du programme est de 4.450.000 dollars américains. Il bénéficie d'un apport de l'Etat gabonais de **1.200.000** dollars américains.

Le PRICIEGA contribue au renforcement des capacités institutionnelles des principaux bénéficiaires à travers l'organisation de sessions de formation et séminaires de courte durée et un apport de matériels. Le soutien à l'ONG “On Ne M'Achète Pas” contribue à accroître la sensibilisation aux questions de transparence et de corruption dans l'utilisation des ressources publiques.

La date de clôture du programme a été reportée au 31 mai 2012, après une suspension de 8 mois en raison de déficiences importantes dans sa gestion financière et sa coordination,

suspension qui a été levée en août 2011. Une requête en report de la date clôture du programme soumise par le Gouvernement gabonais est sous revue à la Fondation.

1.4. FINANCEMENT CATALYTIQUE POUR RENFORCER LES CAPACITES DU ‘RESEAU DES FEMMES AFRICAINES MINISTRES ET PARLEMENTAIRES’—REFAMP

En décembre 2006, un financement catalytique ou SAFEWIND d’un montant de 43,500 dollars américains a été approuvé par l’ACBF pour le Réseau des Femmes Africaines Ministres et Parlementaires (REFAMP) alors présidé par le Gabon. Le financement avait pour objet de couvrir une formation des membres du REFAMP en matière de leadership, plaidoyer et mobilisation des ressources.

1.5. PROGRAMME NATIONAL DE RENFORCEMENT DES CAPACITES (PRONAREC)

En juin 2007, le Secrétariat national au renforcement des capacités (SENAREC) a lancé une évaluation des besoins de capacités dans tous les secteurs (public, privé et société civile) au Gabon en vue de la formulation d’un Plan national de renforcement des capacités. L’opération a été financée par l’ACBF à hauteur de 40 millions de francs CFA.

2. INTERVENTIONS REGIONALES

2.1. Programme de formation en management du secteur public (PFMSP), ENA Libreville

En 2006, le Gouvernement gabonais et l’ACBF ont signé un Accord de don matérialisant le soutien de l’ACBF à hauteur de **3 millions de dollars américains** au “Programme de formation en management du secteur public, a l’Ecole nationale d’administration de Libreville. Le Programme vise cinq Ecoles nationales d’administration de la région à savoir Libreville, Bangui, Brazzaville, Ndjamena et Kinshasa et est ouvert aux auditeurs de sept autres pays à savoir le Burundi, le Cameroun, Djibouti, les Comores, Madagascar, le Rwanda et les Seychelles.

Le but du PFMSP est d’améliorer les performances du secteur public dans les pays francophones de l’Afrique centrale et dans l’Océan indien à travers la mise en œuvre d’un enseignement académique et professionnel équilibré dans le management du secteur public. De manière spécifique, le Programme vise à (i) soutenir la mise en œuvre d’une formation soutenable en management du secteur public ; (ii) renforcer les capacités humaines et institutionnelles de l’ENA de Libreville chargée de sa mise en œuvre ; (iii) mettre en œuvre un enseignement de troisième cycle conduisant à un diplôme de Mastère en management du secteur public ; et (iv) établir un réseau des institutions d’enseignement en

administration publique dans les pays francophones de l'Afrique centrale et de l'Océan indien.

La mise en œuvre de la première phase du Programme a permis de se rendre compte de l'ampleur des défis de management du secteur public, à savoir le besoin (i) d'un service public orienté vers les résultats ; (ii) de la formulation d'une vision et d'un plan stratégique ; (iii) de renforcer l'interface entre les institutions d'enseignement en administration publique et le secteur public ; (iv) d'une appropriation des processus de réforme du secteur public ; et (v) d'adaptation au changement. En outre, le Rapport sur les indicateurs de capacités en Afrique (RICA) publié en 2011 montre que si des améliorations dans les capacités de formulation des politiques publiques dans les pays couverts par le Programme, les capacités de mise en œuvre ces politiques à travers des systèmes et processus efficaces et efficients restent faibles. Ce Rapport montre ainsi que la faiblesse des capacités de mise en œuvre des politiques dans le secteur public reste un goulot d'étranglement à l'obtention de résultats.

En raison des succès rencontrés dans la mise en œuvre de la première phase du PFMSA, le Conseil d'administration de l'ACBF a approuvé en avril 2012 un don d'un montant de trois millions cent douze mille (3.112.000) dollars américains pour une seconde phase du Programme. Les objectifs de la seconde phase sont (i) de poursuivre le renforcement des capacités humaines et institutionnelles des institutions chargées de sa mise en œuvre ; (ii) de réhausser les qualifications et compétences des cadres de niveaux moyen et supérieurs en administration du secteur public ; (iii) de renforcer le réseautage entre les institutions d'enseignement en administration publique des pays francophones de l'Afrique centrale et de l'Océan indien.

2.2. Institut de l'Economie et des Finances (IEF), PoleRegional

Le 23 novembre 2001, la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) ont signé un Accord par lequel l'ACBF accordait un soutien à hauteur de 3.000.000 de dollars américains à la mise en œuvre d'un Programme d'appui à l'"Institut de l'Economie et des Finances Pole Régional de Formation des Règles Financières de l'Afrique Centrale" (IEF, PoleRegional). Le but du Programme est de renforcer les capacités de gestion économique et financière dans les pays membres de la CEMAC. Ses objectifs spécifiques sont de (i) créer un centre régional de formation des cadres financiers à l'IEF, Pole regional à Libreville ; (ii) organiser des sessions de formation de courte durée à l'intention des cadres de haut niveau (Catégorie A) dans les directions économiques et financières des pays membres de la CEMAC ; et (iii) organiser des sessions de formation de courte durée à l'intention des cadres de haut niveau (Catégories A et B) dans les directions économiques et financières des pays membres de la CEMAC. L'IEF, Pole Régional a formé 189 cadres dont 108 Gabonais. Le

Programme a été déclaré clos en juin 2009. Une requête pour le financement d'une seconde phase est en cours de revue par la Fondation.

2.3. *Projet de Renforcement des Capacités du Réseau des Parlementaires de l'Afrique Centrale (REPAC)*

En mai 2007, le Conseil d'administration de l'ACBF a approuvé un don de 1,500,000 dollars américains pour appuyer le "Projet de Renforcement des Capacités du Réseau des Parlementaires de l'Afrique Centrale" (REPAC). Le but du projet REPAC est de soutenir les parlementaires dans leur mission d'appui aux initiatives de promotion de l'intégration régionale et de réduction de la pauvreté à travers la création d'une plateforme de dialogue et de consultations entre les autorités de la CEMAC et les peuples de l'Afrique centrale. Ce but est poursuivi à travers deux objectifs spécifiques, à savoir (i) le renforcement des capacités humaines du Secrétariat du REPAC et des Secrétariats des parlements nationaux ; et (ii) le renforcement des capacités institutionnelles du Secrétariat du REPAC. Il est souhaité que la mise en œuvre de ce projet contribue à approfondir la coopération et l'intégration régionales en vue de réduire la pauvreté dans la région. De même, il est attendu de ce projet qu'il contribue à renforcer la collaboration entre la CEEAC, les secteurs public et privé et la société civile pour la consolidation de la paix et de la stabilité, ingrédients indispensables à une croissance économique soutenue et le développement de la région.

La première phase du projet s'est achevée en 2012. Une requête de financement d'une seconde phase soumise par la CEEAC a été rejetée en raison des résultats insuffisants de la première phase.

2.4. *Projet de Renforcement des Capacités de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale (RENFOR)*

En décembre 2004, le Conseil d'administration de l'ACBF a approuvé un don de 2 million de dollars américains pour le renforcement des capacités de la Communauté économique des Etats de l'Afrique centrale (RENFOR-CEEAC).

Le but du projet RENFOR-CEEAC est d'améliorer les performances de la CEEAC pour lui permettre de soutenir efficacement l'intégration régionale et la réduction de la pauvreté en Afrique centrale. Le projet poursuit deux objectifs spécifiques, à savoir (i) renforcer les capacités institutionnelles de la CEEAC pour y créer un environnement propice à l'exécution de son mandat, de ses objectifs et responsabilités et (ii) renforcer les capacités humaines de la CEEAC pour lui permettre d'acquérir l'expertise analytique nécessaire à son rôle de

promotion, de coordination et suivi de l'exécution de son mandat et de ses missions d'intégration régionale et de réduction de la pauvreté. Le projet a été déclaré clos en 2009.

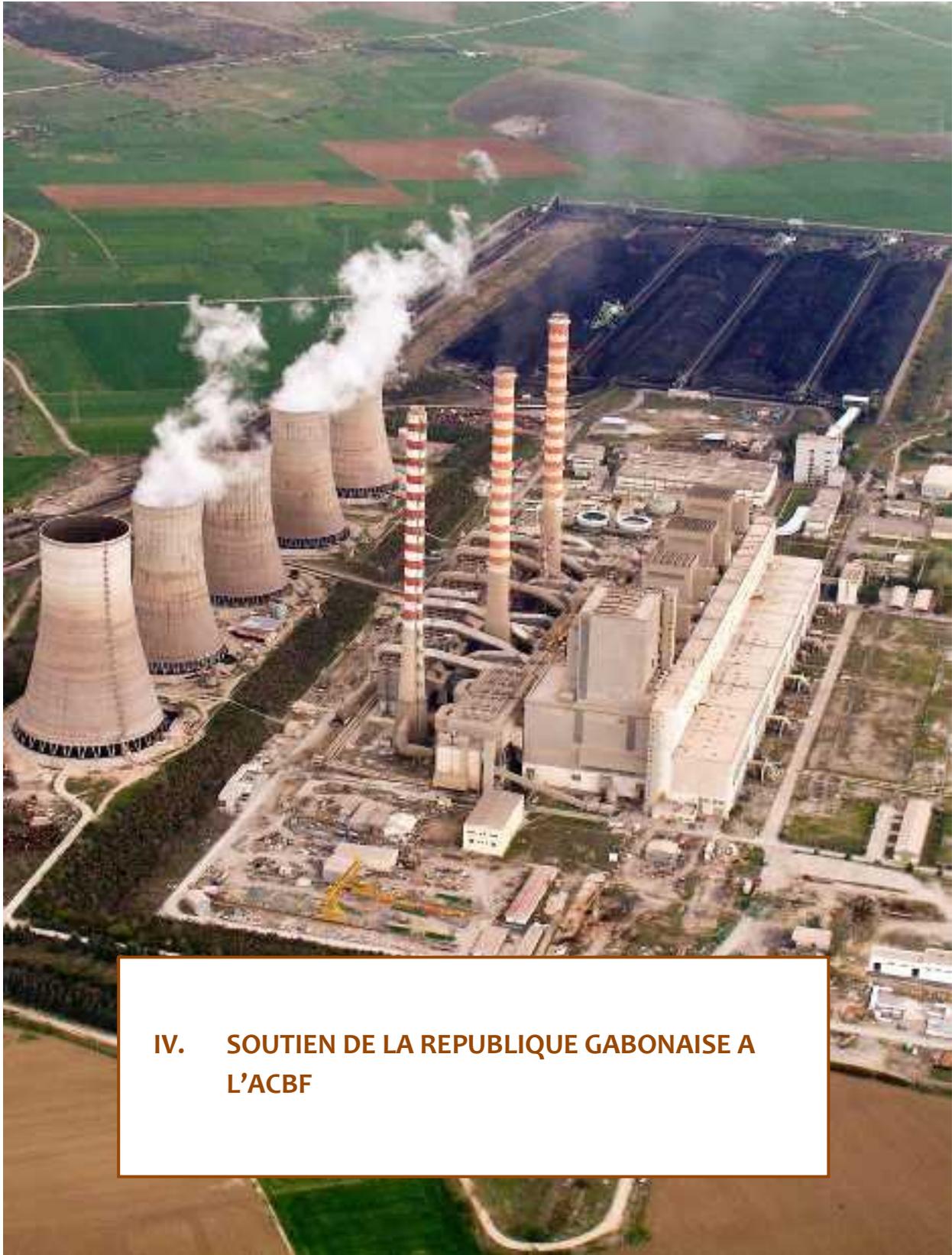
RECAPITULATIF

Titre du Projet	Montant du Don
<i>Interventions Nationales</i>	
CENAF	1,306,000
PRECAGEF	1,423,000
PRICIEGA	3,250,000
PRONAREC	104,000
REFAMP	43,500
Total	6,126,500
<i>Interventions Regionales</i>	
PSMTP I&II	6,115,000
IEF	3,000,000
REPAC	1,500,000
RENFOR	2,000,000
Total	12,615,000
TOTAL GENERAL	18,741,500

3. PERSPECTIVES

Les perspectives à court et moyen termes comportent :

- Le report de la date de clôture du programme PRICIEGA
- Le lancement de l'évaluation des besoins de capacités pour la formulation d'un programme-pays



IV. SOUTIEN DE LA REPUBLIQUE GABONAISE A L'ACBF

1. SOUTIEN POLITIQUE

Depuis son adhésion, le Gabon a apporté un soutien politique sans faille à l'ACBF. Ce soutien a été marqué par la participation assidue et active du Gabon à toutes les sessions annuelles du Conseil des gouverneurs et par la défense constante de l'appropriation africaine de la Fondation. Le Gabon a ainsi été de tous les combats visant à réaffirmer l'importance de l'appui de la Fondation aux économies africaines.

Par ailleurs, les autorités gabonaises ont toujours réservé un accueil chaleureux aux Secrétaires exécutifs successifs de l'ACBF et à leurs collaborateurs en mission sur le territoire du pays. Cette hospitalité purement africaine a contribué de manière significative au succès des interventions de l'ACBF au Gabon. Le Secrétaire exécutif en poste entre 2000 et 2008 a ainsi eu l'honneur d'être reçu à maintes occasions par Feu Son Excellence Omar BONGO-ONDIMBA et les membres de ses gouvernements successifs.

L'accueil par le Gabon de la 22ème session ordinaire du Conseil des gouverneurs de l'ACBF offre au pays une occasion supplémentaire de réaffirmer son leadership en matière de renforcement des capacités. La Fondation compte sur le soutien du Gabon pour remobiliser les gouvernements africains en faveur du financement du renforcement des capacités afin d'accroître l'autonomie financière de l'ACBF.

2. SOUTIEN FINANCIER

Créée le 8 février 1991, la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) a connu à ce jour 5 phases de financement, à savoir:

- Phase 1 (1991-1997)
- Phase 2 (1998-2001)
- Plan Stratégique à moyen terme 1 (2002-2006)
- Plan Stratégique à moyen terme 2 (2007-2011)
- Plan Stratégique à moyen terme 3 (2012-2016)

L'administration des 3 premières phases de financement a été entièrement faite par la Banque mondiale qui a organisé les conférences de donateurs et directement reçu les décaissements sur le Fonds fiduciaire qu'elle gère pour le compte de l'ACBF. En ce qui concerne la 4ème phase de financement, qui correspond au second Plan stratégique à moyen terme (PSMT 2), la gestion de son financement a été entièrement assumée par la Banque mondiale jusqu'à fin août 2009, date à laquelle le Conseil d'administration de l'ACBF

a autorisé la Fondation à recevoir directement des contributions, notamment celles des membres africains.

Le Gabon a fait une contribution à toutes les phases de financement de l'ACBF, à l'exception de la première qui est intervenue avant que le Gabon ne devienne membre de l'ACBF. Les promesses de contribution et les paiements reçus se présentent comme suit :

Phase 1

Comme indiqué ci-avant, le Gabon n'a pas participé à la première phase de financement de l'ACBF. En effet, le pays est devenu membre de la Fondation à la faveur de la seconde phase de financement, en 1998.

Phase 2

Le Gabon a fait une promesse de contribution de deux cent cinquante mille (250 000) dollars américains. Les paiements effectivement enregistrés par la Banque mondiale se sont élevés à deux cent trente-huit mille (238 000) dollars américains, soit un écart de douze mille (12 000) dollars américains.

PSMT 1

Le Gabon a fait une promesse de contribution de huit cent mille (800 000) dollars américains. Les paiements effectivement enregistrés par la Banque mondiale se sont élevés à six cent vingt-huit mille (628 000) dollars américains.

PSMT 2

Le Gabon a fait une promesse de contribution de sept cent cinquante mille (750 000) dollars américains. Les paiements reçus se sont élevés à sept cent trente-cinq mille neuf cent six dollars et cinquante et un cents (735 906.51) américains ont été faits directement à l'ACBF et se présentent comme suit :

Date	Description	Montants (en dollar US)
14/05/2012	Contribution du Gabon au PSMT 2	297,710.07
03/10/2012	Contribution du Gabon au PSMT 2	438,196.44
	Total	735,906.51

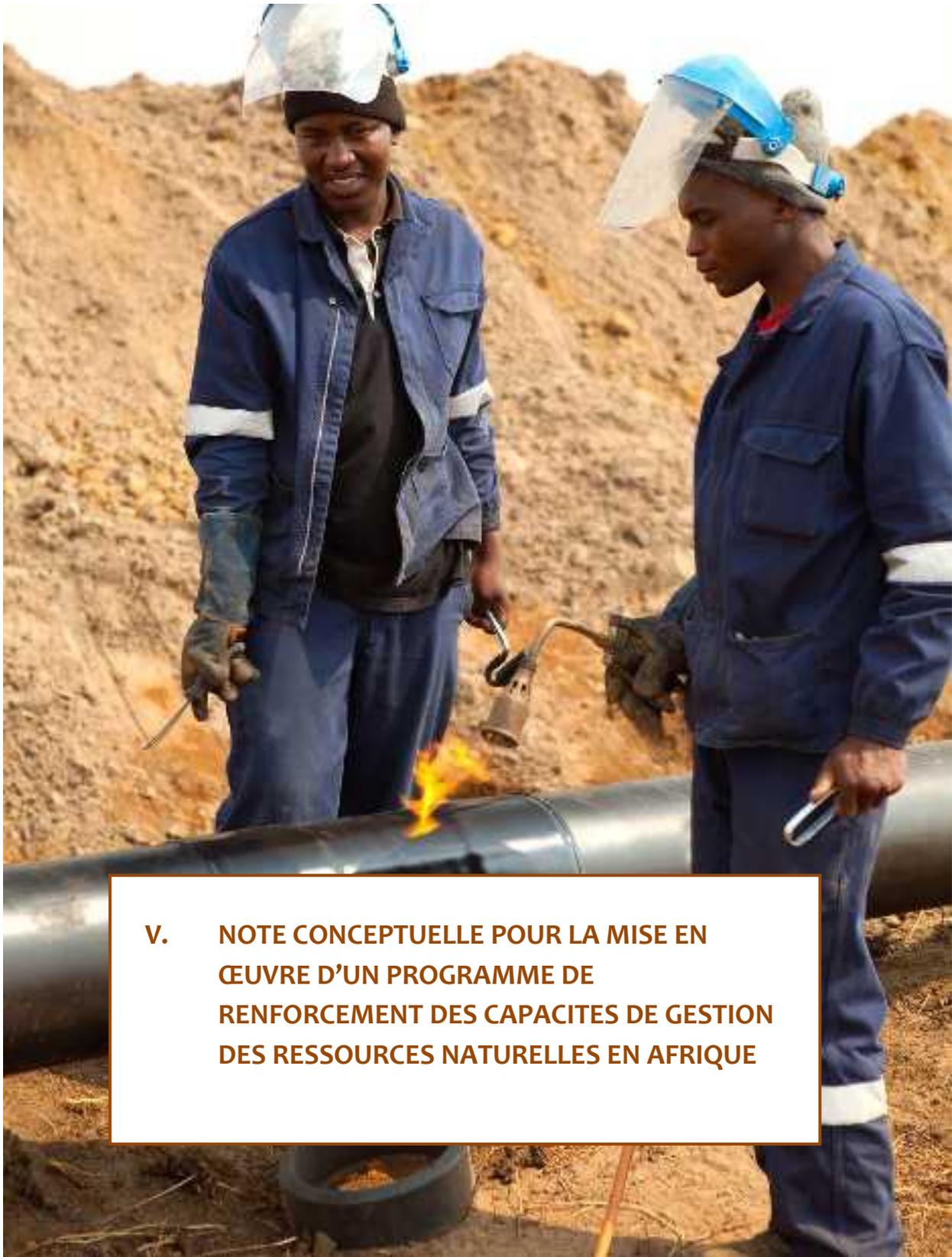
En prenant en compte les paiements ci-dessus, le reliquat de contribution sur le PSMT 2 est donc de quatorze mille quatre-vingt-treize dollars et quarante-neuf cents (14,093.49) américains.

PSMT 3

Le Gabon a fait une promesse de contribution d'un million deux cent mille (1,200,000) dollars américains. Aucun paiement n'a encore été reçu à ce jour.

3. RECAPITULATIF

Phase de Financement	Promesse de Contribution	Paiements Reçus	Impayés
Phase 1	0	0	0
Phase 2	250,000	238,000	12,000
PSMT 1	800,000	628,000	172,000
PSMT 2	750,000	735,907	14,093
PSMT 3	1,200,000	0	1,200,000
TOTAL	3,000,000	1,601,907	1,398,093



**V. NOTE CONCEPTUELLE POUR LA MISE EN
ŒUVRE D'UN PROGRAMME DE
RENFORCEMENT DES CAPACITES DE GESTION
DES RESSOURCES NATURELLES EN AFRIQUE**

1. Justification du Programme

La Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) a été créée pour appuyer les gouvernements africains dans leur effort de formulation de politiques économiques et ce, au sortir de la période des Programmes d'ajustement structurel. Aujourd'hui, 22 ans plus tard, il est unanimement reconnu dans le milieu du développement international que l'Afrique a progressé de manière significative dans la formulation des politiques économiques. Le rôle de l'ACBF dans ce résultat est salué de manière également unanime dans nombreux pays africains. Les pays africains entament une nouvelle étape de leur développement économique, à savoir celle de la transformation de leurs économies à travers l'addition de plus values aux énormes ressources naturelles dont ils disposent. Dans ce contexte, il est temps qu'un nouveau rôle soit assigné à l'ACBF, celle d'appuyer les gouvernements africains dans la gestion de leurs ressources naturelles afin que l'Afrique tire tout le bénéfice que lui confère cette généreuse dotation. Cet objectif sera atteint à travers la mise en œuvre d'un programme ambitieux de renforcement des capacités humaines et institutionnelles à l'échelle des pays.

Pourquoi un Programme de gestion des ressources naturelles ?

Le continent africain regorge de ressources naturelles qui, bien gérées, peuvent avoir un impact décisif sur son développement. Mal gérées, ces ressources resteront source de conflits et de dégradation irréversible de l'environnement. Ces ressources sont rares, épuisables et économiquement utiles (pétrole, gaz, minéraux, métaux, bois, etc.)

En effet, des ressources naturelles gérées à bon escient peuvent contribuer à la croissance économique à travers les revenus fiscaux et à l'emploi. Une bonne gouvernance en matière de gestion des ressources naturelles est particulièrement importante dans un contexte de sociétés divisées ou au sein desquelles il existe des conflits ethniques, et dans les sociétés pauvres ou dans lesquelles les inégalités sont criardes.

Mal gérées, les ressources naturelles peuvent être une vraie « malédiction », d'où la nécessité d'examiner la problématique des ressources naturelles et des défis de capacités inhérents à leur gestion. Il est indispensable d'approfondir les réformes politiques et économiques en raison des nouvelles découvertes faites et du renouvellement d'intérêt du monde pour les ressources naturelles africaines. Cette nouvelle situation enrichit le débat sur l'équilibre des rôles entre l'Etat, les compagnies minières et les communautés riveraines.

Le Programme de gestion des ressources naturelles permettrait de former des cadres compétents afin de mieux réguler l'interface entre l'Etat et les compagnies multinationales ; équilibrer les rôles de l'Etat et des compagnies multinationales ; améliorer le dialogue entre

les compagnies multinationales et les communautés afin d'accroître l'efficacité de l'inclusion sociale ; réformer l'interface d'Etat à Etat ; améliorer les capacités internes requises au niveau des Etats et réguler l'interface Etat – Compagnies multinationales.

a. Réguler l'interface entre l'Etat et les compagnies multinationales

Les impôts et taxes liés aux ressources naturelles (royalties, impôts sur le revenu) n'ont généré que 32% de la croissance du PIB de l'Afrique entre 2000 et 2010, en raison des conditions méconnues des transferts, des contrats mal définis et de la corruption.

La richesse en ressources naturelles ne deviendra un réel atout de développement pour l'Afrique que lorsqu'elle sera couplée à des investissements soutenus dans les compétences et les capacités technologiques, soutenues par des institutions de gestion macroéconomique efficaces. Il est notamment indispensable de gérer les effets négatifs du syndrome Hollandais. Enfin, la gestion des coûts sociaux et environnementaux des extractions est incontournable en termes de compensation et intéressement des Communautés locales et de dialogue entre les compagnies minières et les communautés de même qu'entre l'Etat et les communautés.

b. Equilibrer les rôles de l'Etat et des compagnies multinationales

La capacité de l'Etat à créer un environnement dans lequel s'équilibrent la nécessité d'attirer les investissements directs étrangers (IDE) et celle de maximiser les revenus fiscaux provenant des impôts, taxes et royalties provenant des ressources naturelles est d'une primauté absolue. Ceci inclut les aptitudes à :

- mettre en place des politiques utilisant les informations disponibles aujourd'hui pour gérer les richesses en ressources naturelles pour l'avenir,
- négocier et gérer des contrats assurant un niveau optimal de contrôle sur les ressources naturelles tout en permettant une activité profitable du secteur privé,
- mettre en place des stratégies et négocier dans la durée, tout en utilisant l'avantage du pouvoir de négociation.

c. Améliorer le dialogue entre les compagnies multinationales et les communautés: efficacité de l'inclusion sociale

Les analyses faites dans le cadre de l'élaboration du troisième Rapport de l'ACBF sur les indicateurs de capacités en Afrique (RICA) montrent que ce dialogue est moins efficace dans les Etats fragiles que dans les autres.

d. Réformer l'interface d'Etat à Etat

Cette interface est régie par les chartes et conventions internationales d'une part, et le rôle des communautés économiques régionales (CER) d'autre part.

- Convention africaine sur la conservation de la nature et des ressources naturelles

Cette Convention fait office de guide dans ce domaine. Cette convention a pour objectifs :

- ✓ d'améliorer la protection de l'environnement;
- ✓ de promouvoir la conservation et l'utilisation durable des ressources naturelles;
- ✓ d'harmoniser et coordonner les politiques dans ces domaines en vue de mettre en place des politiques et des programmes de développement qui soient écologiquement rationnels, économiquement sains et socialement acceptables.

Elle prescrit la conduite à tenir en ce qui concerne les terres et sols, les eaux, le couvert végétal, les espèces et la diversité génétique, les espèces protégées, le commerce de spécimens et de leurs produits, les aires de conservation, les processus et activités ayant une incidence sur l'environnement et les ressources naturelles, le développement durable et les ressources naturelles, les activités militaires et conflits armés.

- Rôle des Communautés économiques régionales

La libre circulation des personnes et des biens est inscrite en bonne place dans le mandat de chacune des Communautés économiques régionales africaines. Cette libre circulation sous-tend pour les acteurs économiques la possibilité d'entreprendre des activités dans d'autres pays communautaires et, pour les Etats, la possibilité de se réunir dans des Programmes communs trans-frontaliers qui sont, souvent, assez complexes. La capacité à négocier, planifier et mettre en œuvre ce type de Programme est extrêmement importante pour en garantir le succès.

e. Améliorer les capacités internes requises au niveau des Etats

Afin de réaliser tout le potentiel que lui prédisent les études économiques à l'horizon 2050, l'Afrique doit se doter dès maintenant des capacités humaines et techniques nécessaires pour l'exploitation et la transformation soutenable de ses ressources naturelles, dans le plus grand respect possible de son environnement et dans l'intérêt bien compris des générations futures. Ces capacités visent à permettre :

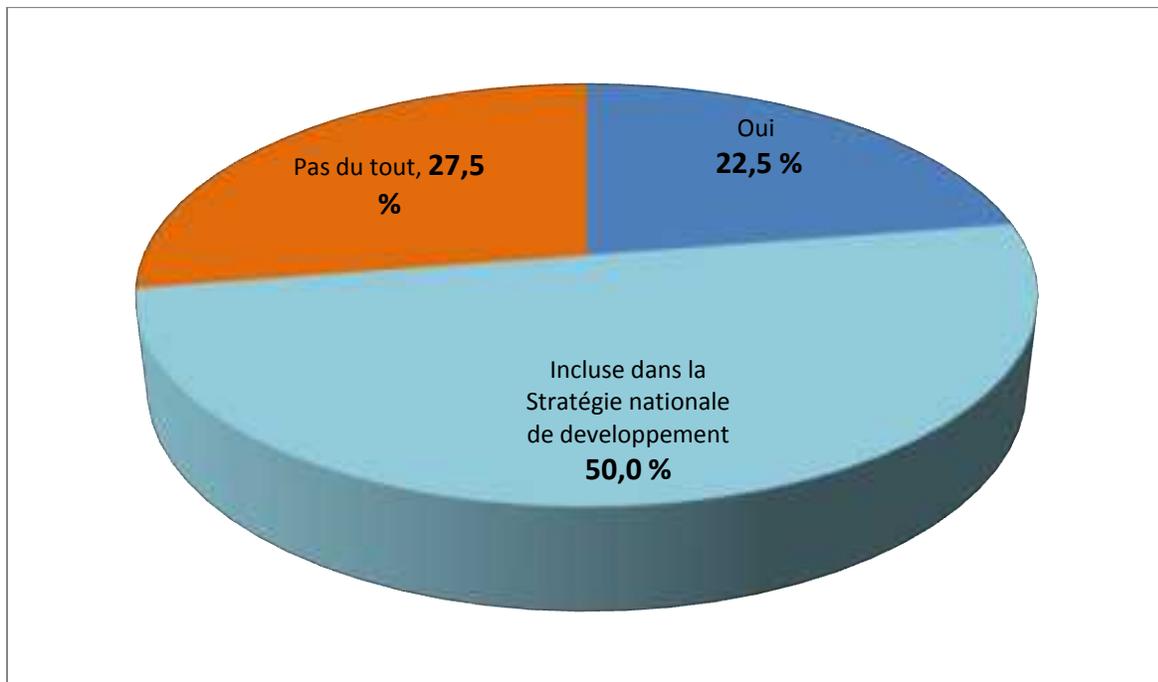
- une utilisation stratégique des ressources naturelles pour les besoins d'aujourd'hui et de demain;

- la mise en place d'un environnement macroéconomique adéquat et d'instruments efficaces de gestion des ressources naturelles;
- la consolidation de la légitimité de l'Etat et la mise en place des incitations nécessaires en matière de politiques de gestion des ressources naturelles ;
- l'amélioration de la qualité de l'administration publique et l'aptitude à gérer les effets négatifs de la richesse en ressources naturelles;
- la gestion optimale de la biodiversité et la mitigation des effets négatifs des extractions sur l'écosystème ;
- un dialogue productif entre l'Etat, les compagnies multinationales et les populations à proximité des exploitations minières – mécanismes d'inclusion sociale.

L'ACBF a évalué les pays africains au regard de ces domaines de capacités dans son Rapport 2013 sur les Indicateurs de capacités en Afrique et est arrivée aux conclusions présentées dans les graphes ci-après :

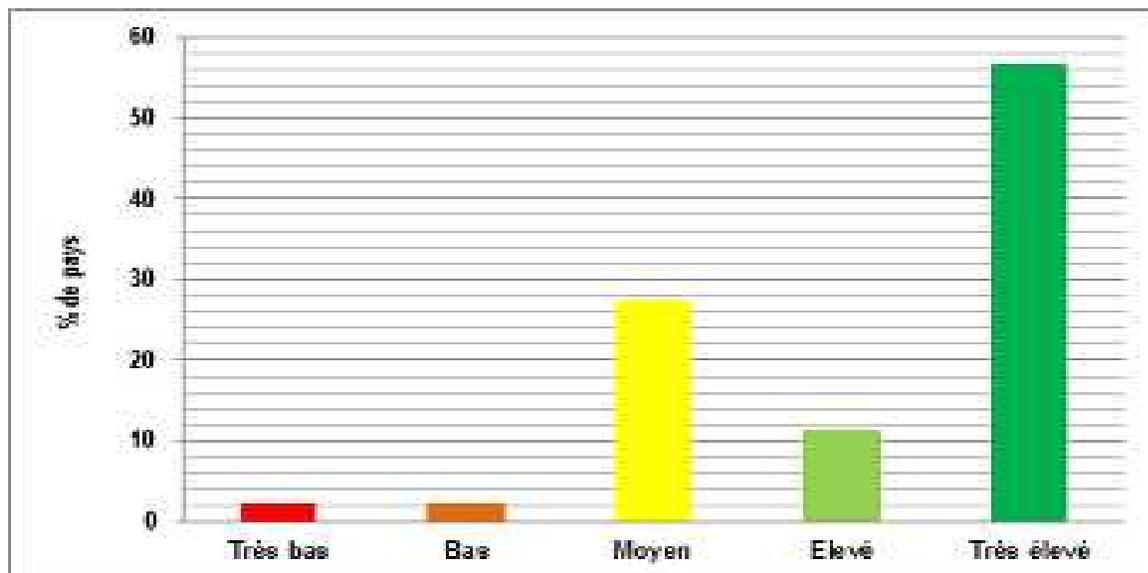
Utilisation stratégique des ressources naturelles pour les besoins d'aujourd'hui et de demain

Question: les pays ont-ils formulé une stratégie de développement du secteur minier?



Source: Extrait de la base de données du RICA 2013

Environnement de politiques économiques et sociales et efficacité des instruments de gestion des ressources naturelles



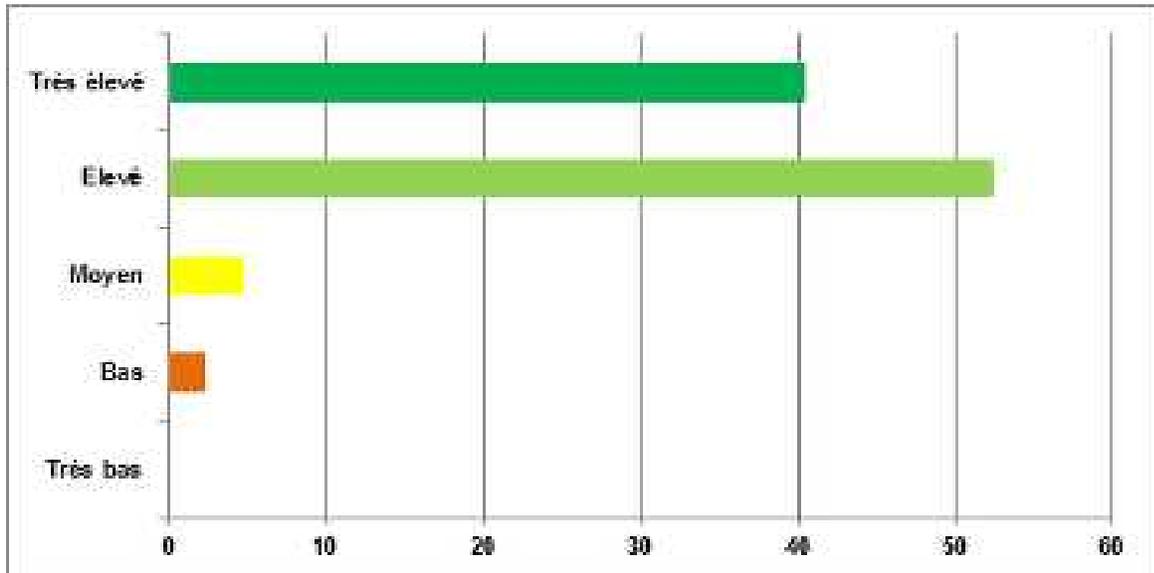
Source: Extrait de la base de données du RICA 2013

Gérer la biodiversité et mitiger les impacts négatifs des extractions sur l'écosystème

Degré D'Engagement	% des Pays
<i>Très Faible</i>	2.4
<i>Faible</i>	19.0
<i>Moyen</i>	23.8
<i>Elevé</i>	35.7
<i>Très Elevé</i>	19.0
Total	100.0

Source: Extrait de la base de données du RICA 2013

Dialogue Effectif entre l'Etat, les industries extractives et les populations vivant près des exploitations minières – mécanismes d'inclusion sociale



Source: Extrait de la base de données du RICA 2013

Capacités dans la chaîne des valeurs de la gestion des ressources naturelles

ETAPES	DECISIONS
• Prospection	• Adjudication des contrats
• Négotiation	• Suivi des opérations
• Régulation	• Collecte des taxes et des royalties
• Application	• Distribution des revenus
• Diversification	• Utilisation de produits durables

Source: Extrait de la base de données du RICA 2013

En raison de ce qui précède, le Rapport sur les Indicateurs de capacités en Afrique recommande :

- **au niveau des gouvernements**, le renforcement des capacités institutionnelles et l'application effective des lois et règlements, y compris :
 - la réforme foncière et celle des politiques en matière de ressources naturelles ;
 - la recherche en sciences sociales et ses liens avec la dérivation des lois et textes réglementaires.
 - **pour les organisations de la société civile rurale**, une meilleure défense de la propriété des investisseurs et des petits porteurs
- **en ce qui concerne les Investisseurs et Partenaires nationaux et Internationaux** :
 - des approches d'investissements tenant compte des réalités locales
 - de l'innovation dans les approches de bail et de location, d'extraction et de commercialisation des produits.

2. Description résumée du Programme

Comblé les déficits de capacités énumérés ci-avant demande une volonté politique à toute épreuve et un effort soutenu sur un certain temps. Douze pays africains avaient pris une telle initiative en 1991 pour résoudre un problème affectant alors l'ensemble du continent : celui du déficit dans la formulation et la gestion des politiques macroéconomiques. L'initiative a abouti à la création de l'ACBF et le problème de la formulation et de la gestion des politiques macroéconomiques est largement résolu aujourd'hui en Afrique.

Le moment est venu pour les pays africains de prendre une initiative similaire dans le domaine des capacités de gestion des ressources naturelles afin que celles-ci tiennent toutes leurs promesses dans le processus de transformation économique du continent.

Une vue succincte du Programme est présentée ci-après. Elle sera développée et détaillée dans les plus brefs délais possibles.

But et objectifs du Programme

Le but du Programme est de permettre à l'Afrique de maximiser les avantages qu'elle peut tirer de ses richesses en ressources naturelles pour son développement économique et social et le bien être de ses générations futures.

Les objectifs spécifiques du Programme sont :

- de renforcer le contrôle institutionnel de l’Afrique sur son processus de développement à travers la création d’une expertise africaine en matière de gestion des ressources naturelles ;
- de renforcer les capacités humaines africaines en matière de gestion des ressources naturelles

Composantes du Programme

Le Programme s’articulera autour de six composantes, à savoir :

1. la conduite d’un audit des compétences en matière de gestion des ressources naturelles
2. la mise en œuvre des réformes nécessaires dans les curricula universitaires pour y inclure ou y renforcer la dimension de gestion des ressources naturelles
3. la formulation, l’adoption et la mise en œuvre des réformes en matière de politiques économiques et sociales pour une gestion inclusive des ressources naturelles, notamment à travers la prise en compte systématique de la gestion des ressources naturelles dans les stratégies nationales de développement ;
4. la collection annuelle et suivi des données pour mesurer les progrès en matière de gestion des ressources naturelles, et publication dans un Rapport sur les Indicateurs de Capacités de Gestion des Ressources Naturelles ;
5. le renforcement des capacités des institutions nationales et régionales de régulation en matière de ressources naturelles ;
6. le renforcement des capacités nationales et régionales de négociation des contrats d’exploitation des ressources naturelles ;

Modalités de mise en oeuvre du Programme

La mise en œuvre du Programme sera appuyée par l’ACBF, sous la supervision des gouvernements africains à travers le Conseil des Gouverneurs, comme c’est actuellement le cas pour le programme de renforcement des capacités de formulation et de gestion des politiques économiques. L’ACBF est un pur produit des gouvernements africains et offre une structure administrative, technique et organisationnelle saine et efficace qui a fait ses preuves. La Fondation dispose d’une expérience opérationnelle solide de 22 années et travaille avec tous les grands partenaires au développement. L’ACBF a été créée pour opérer dans tous les pays du continent. Elle appuie de nombreuses initiatives nationales et

régionales et dispose d'un environnement de contrôle qui assure une utilisation saine et efficace des ressources.

Modalités de financement du Programme

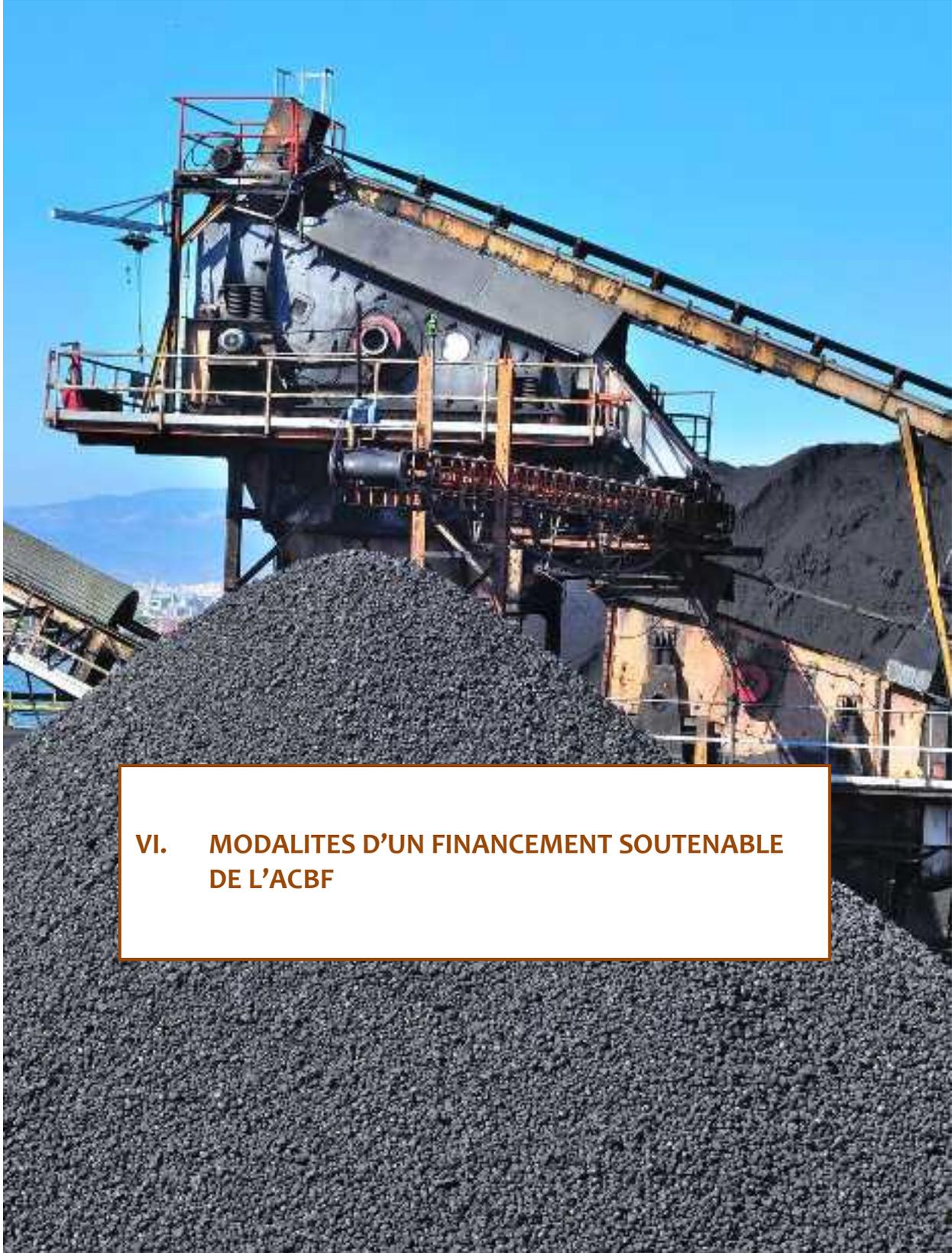
Le Programme proposé prend en compte la nécessité: (a) d'accélérer et d'amplifier le renforcement des capacités afin de doter l'Afrique de tous les outils nécessaires à l'utilisation optimale de ces ressources naturelles en vue de son développement économique et social; (b) que les pays africains jouent un rôle de premier plan dans le financement des institutions africaines.

Les couts annuels du Programme sont estimés comme suit, sous réserves d'une évaluation plus approfondie des capacités existantes :

Composante	Coûts estimatifs Annuels (en dollars américains)
1 Audit des compétences	3.000.000
2 Réformes des curricula universitaires	2.000.000
3 Formulation, adoption et la mise en œuvre des réformes en matière de politiques économiques et sociales	4.000.000
4 Mesure annuelle des progrès en matière de gestion des ressources naturelles	1.500.000
5 Renforcement des capacités des institutions nationales et régionales de régulation	3.000.000
6 Renforcement des capacités nationales et régionales de négociation des contrats (seminaires et ateliers)	2.500.000
Ssupervision de la mise en oeuvre	3.200.000
Coordination & Administration	1.600.000
Total	20.800.000

Le Programme pourrait être financé dans le cadre plus global des mesures préconisées pour assurer à terme l'indépendance financière de la Fondation grâce à la constitution d'un Fonds Fiduciaire dont l'investissement permettrait de générer les ressources nécessaires à la couverture des besoins récurrents de la Fondation. Ces mesures sont détaillées dans un document qui sera discuté lors du Conseil des Gouverneurs à Libreville. Un résumé de ce document est présenté ci-après.

L'ACBF souhaite que le Gabon prenne le leadership au niveau du Conseil des Gouverneurs pour assurer la constitution de ce Fonds Fiduciaire.



**VI. MODALITES D'UN FINANCEMENT SOUTENABLE
DE L'ACBF**

1. Nécessité d'un modèle de financement soutenable pour l'ACBF

Une revue des modèles existants de financement des organisations internationales montre que ceux-ci restent largement dépendants des appuis des États et ce, en dépit de l'émergence d'autres acteurs tels que le secteur privé.

A travers une adhésion de plus en plus croissante, les pays africains ont montré leur confiance en l'ACBF en tant que partenaire stratégique de choix pour le renforcement des capacités endogènes nécessaires pour soutenir leur croissance économique et l'éradication de la pauvreté sur le continent. Contrairement à certaines opinions qui voudraient que le renforcement des capacités soit une activité ponctuelle, les acteurs du développement reconnaissent unanimement aujourd'hui qu'une diversification réussie de l'économie requiert un renforcement continu des capacités. La plupart des économies africaines sont aujourd'hui sur une trajectoire ascendante et, de ce fait, leurs besoins en capacités se sont accrus. Comme l'ont prouvé les expériences vécues dans d'autres régions du monde, le renforcement des capacités est l'unique voie permettant aux pays de s'approprier leur destin et d'assurer la maîtrise de leur processus de développement. Le recours permanent à l'assistance technique non-africaine risque de freiner la marche de l'Afrique de sa fonction actuelle de fournisseur exclusive de matières premières non transformées vers un rôle plus significatif dans l'économie mondiale. Il est en effet plus que temps que l'Afrique ajoute de la valeur à ses matières premières avant de les exporter.

L'ACBF a été créée en 1991 pour aider l'Afrique à répondre à la sévérité de ses défis de capacités et a reçu pour mandat le renforcement des capacités humaines et institutionnelles en vue d'une croissance économique soutenue et de la réduction de la pauvreté sur le continent. À cet égard, l'objectif initial assigné à l'ACBF était l'appui à la formulation et à la mise en œuvre des politiques économiques. Il est largement reconnu aujourd'hui que le continent a fait des progrès significatifs en matière de formulation de politiques au cours des vingt dernières années et devrait se concentrer désormais davantage à la mise en œuvre de ces politiques. C'est ce qui explique qu'à partir du PSMT III, l'ACBF s'implique de plus en plus dans le renforcement des capacités dans des domaines variés à travers une offre novatrice de produits. À travers le PSMT III, l'ACBF poursuit l'objectif d'appuyer ses partenaires africains et non-africains pour l'atteinte de résultats concrets de développement. À cet égard, l'ACBF a besoin d'une source durable et prévisible de ressources financières. Cela ne pourra pas se faire sans que les pays africains prennent le leadership du financement de la Fondation. En effet, le rôle critique des membres africains de la Fondation se justifie pour les raisons suivantes :

- Le besoin de réaffirmer l'appropriation par les membres africains après 20 années d'existence de la Fondation;

- Les excellentes perspectives de développement de l'Afrique, en comparaison de son évolution économique au cours des 20 années précédentes d'existence de la Fondation, ce qui devrait logiquement permettre aux pays africains de contribuer davantage au financement de leurs besoins de développement que lorsque la Fondation a été créée ;
- Les besoins de capacité qui s'accroissent et deviennent de plus en plus sophistiqués à mesure que les pays africains se stabilisent et se reforment pour passer du statut d'États fragiles à celui de réformateurs et de plus en plus de pays à revenu intermédiaire voire au-delà ;
- L'urgence de faire face à la situation spécifique des pays riches en ressources mais confrontés à d'énormes défis de capacités, et à l'indispensable intégration régionale;
- Le fait que l'Afrique continue à engloutir des ressources substantielles dans l'assistance technique étrangère alors que la preuve est faite que des économies significatives peuvent être réalisées à terme à travers le renforcement des capacités humaines et institutionnelles africaines; et
- La preuve faite par l'ACBF, qui est une émanation des pays africains eux-mêmes, qu'elle est un partenaire stratégique efficace du renforcement de leurs capacités, à travers une gestion efficace des ressources qui lui ont été confiées et l'accompagnement efficace des programmes de développement mis en œuvre aux niveaux national et régional sur le continent. Cela montre que, financée à un niveau optimal, la Fondation pourrait intensifier ce partenariat avec les pays africains ;

2. STRATEGIE POSSIBLES DE FINANCEMENT : CONSOLIDATION DU FONDS DE DOTATION

Le Conseil d'administration de l'ACBF, en sa 46^{ème} session tenue le 24 avril 2012, a approuvé la création d'un Fonds Fiduciaire pour la Fondation, dans le but de rendre le financement de ses opérations plus prévisible et plus soutenable. Le Fonds de dotation a démarré à un niveau modeste de 4 millions de dollars constitué par les économies réalisées sur les coûts opérationnels de la Fondation. Consolider ce Fonds pour le porter à un niveau qui garantirait la production d'un revenu permettant un financement prévisible et soutenable de la Fondation requiert une action décisive et coordonnée par les Gouverneurs.

Le Fonds de dotation est un capital que l'on investit et dont les revenus sont utilisés pour le financement des opérations de la Fondation. Ce type de fonds est souvent utilisé par les organisations à but non lucratif, les universités, les hôpitaux et les églises. Ils sont financés par des dons exempts de taxes pour les donateurs. Dans le cas de l'ACBF, la préférence sera donnée à un Fonds de dotation dit « véritable » pour lequel les fonds sont recueillis des

donateurs avec la restriction que le principal ou montant du don ne soit pas utilisé et soit conservé de manière permanente à son niveau initial, au lieu d'un Fonds de dotation dit « à terme » dans lequel toute ou partie du principal peut être dépensée après une période fixée à l'avance par les donateurs. Deux niveaux sont proposés pour le Fonds de dotation de l'ACBF : (i) un niveau de soutenabilité optimal et (ii) un niveau de soutenabilité minimal.

2.1. Niveau de soutenabilité optimal

Idealement, le Fonds de dotation de l'ACBF devrait être constitué de telle sorte que les revenus qu'il génèrera permettent de financer à la fois les programmes de renforcement des capacités que la Fondation appuie à travers l'Afrique et ses propres coûts opérationnels afin que ces programmes soient mis en œuvre dans les meilleures conditions. La moyenne annuelle de ces types de coûts s'élève à 50 millions de dollars américains. Dans ces conditions, le Fonds de dotation idéal pour l'ACBF s'élèverait à 500 millions de dollars, sous réserve que l'investissement génère un taux d'intérêt composé de 10% par an.

2.2. Niveau de soutenabilité minimal

L'autre option qui s'offre aux pays membres est la constitution d'un Fonds de dotation qui garantirait que les coûts opérationnels de la Fondation soient entièrement couverts par les membres africains, le financement obtenu des partenaires extérieurs étant ainsi entièrement investi dans les programmes. Ces coûts opérationnels se situant actuellement autour d'une moyenne annuelle de 15 millions de dollars, le Fonds de dotation minimal devrait se situer à 250 millions de dollars, à la condition que l'investissement génère un taux d'intérêt composé de 6% par an.

Le Secrétariat recommande que tous les organes de gouvernance de l'ACBF et tous les pays membres travaillent ensemble à la réalisation de cette indépendance financière de la Fondation, gage de son efficacité continue. Il est souhaitable à cet égard que le Conseil des Gouverneurs adopte une résolution dans le sens de la réalisation de la soutenabilité minimale sur les cinq prochaines années (2014-2018). Pour assurer la continuité des opérations de la Fondation, les pays membres et leurs partenaires multilatéraux devront continuer à financer les opérations de la Fondation pour le PSMT III. Cela signifie, en raison de la multiplicité des priorités de développement, que la constitution du Fonds de dotation ne pourra pas se faire uniquement sur les revenus fiscaux actuels des pays membres mais devra recourir à de nouvelles sources de financement. Des recommandations sont faites à cet égard ci-dessous.

(a) *Adoption d'une contribution nationale au renforcement des capacités*

Une contribution nationale au renforcement des capacités serait introduite au niveau de chaque pays membre pour le financement des activités nationales et la contribution au

Fonds de dotation de l'ACBF. La durée de cette contribution pourrait être limitée dans le temps et être assise sur les achats de billets d'avion. Selon la Banque mondiale publiée en 2012, le nombre de passagers du transport aérien en Afrique subsaharienne s'est élevé à 32.534.312 en 2010. Cela inclut à la fois les passagers transportés sur des vols intérieurs et les vols internationaux de toutes les compagnies aériennes autorisées. La contribution pourrait s'élever à 5 dollars sur les billets en classe économie et 40 dollars sur les billets dans les classes supérieures (affaires et première). Les pays membres pourraient allouer 50% des revenus ainsi collectés au Fonds de dotation de l'ACBF.

(b) Mobiliser des ressources auprès des partenaires bilatéraux au développement (y compris les paysemergents)

Les pays membres pourraient accompagner les efforts de la Fondation pour lever des fonds auprès des partenaires bilatéraux pour constituer le Fonds de dotation, à travers une campagne intensive coordonnée par le Conseil des Gouverneurs avec le soutien du Secrétariat. Cette campagne comporterait des visites aux pays partenaires de même que la mise à contribution du secteur privé dans chaque pays. Concrètement, il sera demandé à chaque pays membre de bien vouloir indiquer les pays partenaires qu'il souhaiterait mettre à contribution et le Gouverneur représentant le pays devrait dégager du temps pour une visite dans les pays ainsi choisis. Le Secrétariat de l'ACBF devrait apporter l'appui logistique nécessaire à ces visites.

(c) Emprunt auprès de sources concessionnelles.

La Banque mondiale, à travers l'Agence internationale de développement (AID), et la Banque africaine de développement au moyen du Fonds africain de développement (FAD) offrent des facilités concessionnelles de financement.

En effet, le terme des crédits AID varie entre 25 et 40 ans, avec une période de grâce de 5 à 10 ans, un taux d'intérêt de 2% entre la 11ème et la 20ème année et de 4% à partir de la 21ème année. En ce qui concerne le FAD, le taux d'intérêt est nul sur les prêts et les charges sont limitées à un taux d'administration de 0.75% par an sur le solde non encore remboursé et un taux d'engagement de 0.5% sur les engagements non décaissés, avec une période de grâce de 10 ans. Le FAD offre également des lignes de crédits dont la durée de remboursement est de 20 ans avec une période de grâce de 5 ans.

Les pays membres éligibles pourraient emprunter auprès de ces sources concessionnelles pour contribuer au financement du Fonds de dotation à hauteur de 50% des ressources empruntées.

3. MISE EN ŒUVRE DES STRATEGIES SUSMENTIONNEES

3.1. Le rôle clé du Conseil des Gouverneurs

La corrélation entre un Conseil actif et une collecte de fonds réussie par une organisation à but non lucratif a été mise en évidence par la recherche récente de la Nonprofit Research Collaborative (NRC). L'étude a montré que la collecte de fonds par les membres du conseil d'administration des institutions à but non lucratif est positivement corrélée avec l'atteinte de leurs objectifs de collecte de fonds.

Défiant une croyance commune que la principale contribution des membres d'un Conseil à la réussite du financement réside dans leur propre don, la NRC a constaté que d'autres activités ont compté bien plus encore. Bien que les dons des membres du conseil sont requis dans 57% des organisations participant à la recherche, seulement 10% au plus des dons reçus par la majorité des organisations étudiées était constitué de dons de leur Conseil. Quelle a été la chose la plus importante contribution des membres du Conseil?

Lever des fonds auprès d'amis et de partenaires. James D. Yunker, président de la fondation Giving USA et membre de la NRC, a déclaré: "Cette simple étape est probablement la chose la plus importante qu'une organisation puisse faire pour mobiliser les membres du Conseil en collecte de fonds. Elle est associée à l'atteinte des objectifs de collecte de fonds pour les organisations quelque soit leur taille, ce qui montre une fois de plus que ce qui compte dans la collecte de fonds ce sont les relations".

La preuve en est dans les résultats de la recherche. Soixante pour cent des organisations où les membres du Conseil ont contribué à la collecte de fonds ont atteint leur objectif de collecte de fonds, alors que seulement 53% de ceux sans engagement du Conseil ont réussi.

D'autres résultats de l'étude incluent :

- Seulement 13% des petites institutions interrogées reçoivent un don minimum des membres du Conseil. Parmi les organisations ayant des dépenses de 10 millions de dollars, seulement 27% nécessitent un don minimum.
- Avoir un comité de mobilisation des ressources au niveau du Conseil augmente les chances que l'organisation atteigne son objectif de collecte de fonds (63% contre 52%).
- Lorsque les membres du Conseil demandent des contributions financières à des amis ou des associés d'affaires, les organisations atteignent leurs objectifs plus fréquemment que celles où les membres du conseil ne prennent pas ces mesures.

- Les organisations qui ont participé à cette étude ont cité 11 méthodes différentes utilisées pour engager les membres du Conseil. Ces méthodes vont de choses simples, comme de remercier les donateurs ou de partager une liste de diffusion, à activités plus importantes comme la participation à des réunions en face-à-face avec les bailleurs de fonds, des présentations personnelles, ou l'organisation de petites réunions avec les donateurs potentiels. Les méthodes les plus fructueuses ont permis d'élargir la liste de donateurs potentiels.

En général, les organisations à succès utilisent un vaste choix de méthodes d'engagement des membres du Conseil dans la mobilisation des ressources et elles se concentrent sur l'élargissement de la base des donateurs à travers les contacts actuels des membres du Conseil. Une autre étude citée par la NRC montrent que l'engagement des membres du Conseil confère de la crédibilité à une organisation, ainsi que l'accès à un réseau et à des ressources.

Les chercheurs suggèrent les activités suivantes pour un engagement du Conseil :

- requérir un minimum de dons par les Membres du Conseil. Le montant est moins élevé que le montant des donateurs classiques.
- Mettre en place un comité de mobilisation des ressources, composé de membres du Conseil. Impliquer le comité dans la planification, le suivi et l'évaluation des efforts de mobilisation des ressources.
- Attribuer une tâche de mobilisation des ressources à chaque membre du Conseil. Il est très important que les membres mobilisent des dons auprès de leurs amis et de leurs pairs.

3.2. Sous-comité de mobilisation des ressources du Conseil des Gouverneurs

La mise en œuvre réussie de la stratégie menant à un fonds fiduciaire pour l'ACBF nécessiterait la mise en place d'un comité de mobilisation des ressources du conseil des gouverneurs chargé de superviser, approuver et suivre la stratégie de mobilisation des ressources, ainsi que de coordonner sa mise en œuvre en vue d'assurer les ressources nécessaires pour la continuité des activités actuelles de l'organisation de même que l'expansion du fonds fiduciaire.

Composition

Membres. Le comité devrait être un comité permanent du Conseil, composé de deux membres au minimum pour chaque sous-région africaine (Afrique centrale, australe, de l'ouest, du sud et du nord). Les membres du comité seraient nommés par le Conseil sous recommandation du Président du Conseil. Le mandat des membres du Comité devrait être renouvelable.

Président. Le Président du Comité serait nommé par le Conseil, sous recommandation du Président du Conseil.

Changement et remplacement. Les membres du comité peuvent être changés ou remplacés et tout siège vacant du Comité devrait être rempli par le Conseil.

Mandat et responsabilités

Le Comité devrait avoir les devoirs et responsabilités suivants :

- a. Revoir et adopter la stratégie de mobilisation des ressources, en prenant en compte les besoins de financement de l'organisation à court et à long terme.
- b. Engager les Gouverneurs pour leur contribution aux opérations courantes de l'ACBF et l'adoption des stratégies approuvées pour développer le fonds fiduciaire.
- c. Travailler avec le Secrétaire Exécutif et les collaborateurs les plus pertinents afin de développer une stratégie pour engager les Gouverneurs dans les efforts de mobilisation des ressources les plus pertinents.
- d. De concert avec le Secrétariat, engager les donateurs potentiels (gouvernements et acteurs non-étatiques), notamment à travers des réunions en face à face, afin d'atteindre les objectifs de court, moyen et long terme de la Fondation.
- e. Revoir, suivre et évaluer les progrès réalisés en levée de fonds.
- f. Préparer un rapport annuel de mobilisation des ressources pour approbation par le Conseil et inclusion dans le rapport annuel.

Autorité et ressources

Cette liste d'activités n'est pas exhaustive et le comité peut par ailleurs mener d'autres activités en cas de besoin ou de nécessité pour la réalisation de son mandat. Le Comité aurait le pouvoir déléguer son autorité et mandat à des membres individuels du comité ou au Secrétaire Exécutif en cas de besoin.

Le président peut demander à un collaborateur de l'ACBF d'assister à la réunion du Comité. Le Comité devrait avoir le pouvoir d'engager des consultants ou des conseillers dans l'exercice de son mandat. Le comité devrait avoir la capacité d'engager et de mettre fin aux contrats de ces consultants et conseillers, d'approuver et de réviser leur rémunération et autres termes contractuels et d'engager le paiement de ces rémunérations par l'ACBF.

4. MISE EN ŒUVRE DES STRATÉGIES CI-DESSUS

4.1 Le rôle clé du Conseil des gouverneurs

Il existe une corrélation directe entre un Conseil actif et une mobilisation de ressources réussie. C'est ce qui a été prouvé par une étude récente du *Nonprofit Research Collaborative* (NRC) au Canada. Cette étude a constaté qu'une mobilisation active des ressources par les membres du Conseil d'une organisation à but non lucratif est positivement corrélée avec l'atteinte de leurs objectifs de mobilisation des ressources.

Défiant une croyance commune indiquant que la principale contribution des membres du Conseil à la réussite de financement réside dans leur propre apport don, le NRC a constaté que d'autres activités ont représenté bien plus encore. Bien que les dons des membres du conseil soient obligatoires dans 57% des organismes caritatifs étudiés lors de la recherche, les apports des membres ont représenté au plus 10% des ressources reçues. Quelle a donc été la contribution la plus importante que les membres du Conseil? Demander des contributions de leurs partenaires au profit de l'organisation. James D. Yunker, président de la fondation *Giving USA* et membre du NRC, a déclaré: "Cette simple étape est probablement la chose la plus importante qu'une organisation puisse faire pour mobiliser les membres du conseil en mobilisation des ressources. Elle est associée à l'atteinte des objectifs de mobilisation des ressources pour toutes les tailles d'organisation, ce qui prouve encore une fois que la mobilisation des ressources est fondée sur les relations".

Soixante pour cent (60%) des organisations où les membres du Conseil ont contribué à la mobilisation des ressources ont atteint leur objectif de financement contre 53% dans celles qui n'ont connu aucun engagement du Conseil.

D'autres résultats de l'étude montrent que:

- Seules 13 pour cent des organisations de petite taille interrogées ont institué une contribution minimale de leurs membres. Parmi elles, les organisations ayant des dépenses annuelles de plus de 10 millions de dollars ne représentent que 27%.
- Avoir un Comité de mobilisation des ressources au niveau du conseil a augmenté les chances que l'organisation atteigne son objectif de mobilisation des ressources (63% contre 52%).
- Les organisations dans lesquelles les membres ont demandé à leurs partenaires de faire des contributions financières ont atteint leurs objectifs plus fréquemment que celles qui n'ont pas eu recours à ces mesures.
- Les organisations qui ont participé à cette étude ont recensé onze (11) méthodes différentes d'engagement de leurs membres. Ces méthodes vont des plus simples comme envoyer des lettres de remerciement aux donateurs, aux plus complexes comme la participation à des réunions en face-à-face avec les bailleurs de fonds, la participation à des présentations personnelles, ou d'organiser de petites rencontres pour les donateurs potentiels. Les méthodes les plus fructueuses ont permis aux organisations à but non lucratif d'élargir leur liste de donateurs potentiels.

- Au total, les organisations qui réussissent mettent à profit un éventail de techniques à travers lesquelles les membres participent à la mobilisation des ressources en mettant l'accent sur l'élargissement du nombre de donateurs potentiels, à travers les contacts des membres. D'autres recherches, citées par le NRC, ont montré que l'engagement des membres donne de la crédibilité à l'organisation et l'accès à des réseaux et ressources plus élargis.

Les chercheurs ont suggéré les actions suivantes pour un meilleur engagement des membres, à savoir:

- **Institution d'une contribution minimale des membres.** L'important ici étant moins le niveau de la contribution que le fait que chaque membre contribue
- **Mise en place d'un Comité de mobilisation des ressources ou de financement au sein du Conseil des membres,** pour impliquer le groupe dans la planification et le suivi des efforts de mobilisation des ressources.
- **Donner à chaque membre une tâche de mobilisation des ressources.** Il est particulièrement important (et c'est quelque chose que tout le monde peut faire) de demander à des pairs et des partenaires de faire une contribution.

4.2. Le Comité de Mobilisation des ressources du Conseil des gouverneurs

La mise en œuvre réussie de la stratégie menant à un fonds de dotation pour l'ACBF nécessiterait la mise en place d'un Comité de mobilisation des ressources du conseil des gouverneurs chargé de superviser, approuver et suivre la stratégie de mobilisation des ressources, ainsi que de coordonner sa mise en œuvre en vue d'assurer les ressources nécessaires pour la continuité des activités actuelles de l'organisation de même que l'expansion du fonds fiduciaire.

Composition

Membres. Le Comité devrait être un Comité permanent du Conseil, composé de deux membres au minimum pour chaque sous-région africaine (Afrique centrale, australe, de l'ouest, du sud et du nord), soit au maximum 10 membres. Les membres du Comité seraient nommés par le Conseil sous recommandation du Président du Conseil. Le mandat des membres du Comité devrait être renouvelable.

Président. Le Président du Comité serait nommé par le Conseil, sur recommandation du Président du Conseil.

Changement et remplacement. Les membres du Comité peuvent être changés ou remplacés et tout siège vacant du Comité devrait être rempli par le Conseil.

Mandat et responsabilités

Le Comité devrait avoir les devoirs et responsabilités suivants :

- a. Adopter la stratégie de mobilisation des ressources, en prenant en compte les besoins de financement de l'organisation à court et à long terme.
- b. Engager les Gouverneurs à contribuer aux opérations courantes de l'ACBF et à adopter les stratégies approuvées pour développer le fonds fiduciaire.
- c. Travailler avec le Secrétaire Exécutif et ses collaborateurs les plus pertinents afin de développer une stratégie pour engager les Gouverneurs dans les efforts de mobilisation des ressources les plus pertinents.
- d. De concert avec le Secrétariat, engager les donateurs potentiels (gouvernements et acteurs non-étatiques), notamment à travers des réunions en face à face, afin d'atteindre les objectifs de court, moyen et long terme de la Fondation.
- e. Revoir, assurer le suivi et évaluer les progrès réalisés en levée de fonds.
- f. Préparer un rapport annuel de mobilisation des ressources pour approbation par le Conseil.

Autorité et ressources

Cette liste d'activités n'est pas exhaustive et le Comité peut par ailleurs mener d'autres activités en cas de besoin ou de nécessité pour la réalisation de son mandat. Le Comité aurait le pouvoir déléguer son autorité et mandat à des membres individuels du Comité ou au Secrétaire Exécutif en cas de besoin.

Le Secrétaire exécutif est membre non-votant du Comité. Le Responsable de la mobilisation des ressources et tout autre agent de l'ACBF autorise par le Président peuvent assister aux réunions du Comité. Le Comité devrait pour autoriser, si nécessaire, l'ACBF à engager des consultants conseillers dans l'exercice de son mandat..