

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



**EVALUATION DES ACTIVITES DE L'INSTITUT
MULTILATERAL D'AFRIQUE**

**DEPARTEMENT DE L'EVALUATION DES OPERATIONS
(OPEV)**

25 septembre 2008

Préface

1. L'un des défis majeurs auxquels l'Afrique est confrontée sur le front du développement est la nécessité d'améliorer les compétences, les connaissances, et les capacités dans tous les pays du continent. Le manque de compétences et de capacités se fait sentir non seulement aux divers échelons des administrations publiques mais aussi dans le secteur privé et dans la société civile. L'Institut multilatéral d'Afrique (IMA), fruit d'un important effort de coopération, a pour but d'aider l'Afrique à relever le défi de la formation et du renforcement des capacités. Cette évaluation se veut un bilan d'étape de l'IMA en termes de succès et de leçons à tirer dans ce domaine, tout en faisant des recommandations pour l'action future.

2. En 1999, la Banque africaine de développement (BAD), la Banque mondiale (BM), et le Fonds monétaire international (FMI), soucieux de contribuer au développement des capacités en Afrique, ont créé l'Institut multilatéral d'Afrique (IMA) qui, selon le Protocole d'accord relatif à son établissement "a pour objet premier de dispenser une formation sur les politiques à certains responsables de l'administration publique et autres participants des pays africains."

3. L'Institut multilatéral d'Afrique a démarré son programme de formation en novembre 1999 au siège de la BAD à Abidjan (Côte d'Ivoire). Le programme de formation était centré au début sur les sujets liés à la formulation des politiques et à la gestion macroéconomique avant de s'ouvrir à une grande diversité de thèmes. Plus de 4 000 personnes ont participé aux cours de formation de l'IMA, notamment des hauts fonctionnaires des gouvernements africains, mais aussi des participants du secteur privé et de la société civile. Lorsque la Banque africaine de développement a déménagé du siège pour s'établir à l'Agence temporaire de relocalisation à Tunis en 2003, l'IMA a suivi le mouvement et reste aujourd'hui basé à Tunis.

4. En décembre 2006, le conseil d'administration de la BAD a renouvelé le soutien de la Banque à l'IMA jusqu'à la fin de 2009 et a donné instruction à la Direction de la Banque "d'entreprendre l'évaluation détaillée des activités de l'IMA et de lui soumettre une proposition sur les perspectives d'avenir de l'Institut au-delà de la durée indiquée dans le Protocole d'accord." Le Conseil a également décidé que le Département de l'évaluation des opérations (OPEV) de la Banque entreprendrait une évaluation indépendante. La Banque a loué à cet effet les services d'une équipe de consultants comprenant le Professeur R.L. Stirrat de l'Université du Sussex (RU) et un consultant indépendant, Mme Oumoul Khayri Ba Tall, qui ont reçu l'aide dans le domaine de la recherche d'Annelle Bellony de l'Université du Sussex. M. Anthony Curran, Agent principal d'évaluation, était le chef de projet d'OPEV.

5. L'objectif de l'exercice était d'évaluer la performance de l'IMA en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficacités, et d'impact, dans le but de fournir les renseignements permettant de prendre en toute connaissance de cause les décisions concernant les perspectives d'avenir de l'Institut multilatéral d'Afrique (IMA) et les initiatives similaires en matière de renforcement des capacités. L'évaluation a été entreprise fin 2007, et en mars 2008 un projet de rapport final a été transmis pour observations aux parties prenantes clés à l'intérieur de la BAD, de la BM, et du FMI. Toutes les observations reçues ont été minutieusement examinées par l'équipe d'évaluation et la plupart d'entre elles (mais pas toutes) ont été acceptées et intégrées au rapport final.

6. Ce rapport est conçu grosso modo sur le format des deux rapports précédents sur l'IMA préparés séparément par le FMI et la Banque mondiale en 2005, à la différence que ceux-là étaient des examens succincts des activités et des réalisations de l'Institut, tandis que la présente étude se veut une évaluation détaillée plus exhaustive conformément aux desiderata du conseil d'administration de la Banque. À l'appui de leurs recherches les auteurs du rapport ont examiné un grand nombre de documents, conduit des interviews avec le personnel clé de la Banque et de l'Institut, et consulté des travaux récents sur la formation et le renforcement des capacités pour le développement. En commandant l'évaluation, l'intention du Conseil était de faire ressortir et évaluer l'impact de la formation dispensée par l'IMA, mais cela s'est révélé impossible avec les ressources disponibles, en partie parce que l'information détenue par l'IMA sur les participants aux cours n'est pas disponible dans un format immédiatement exploitable, et en partie en raison d'un taux extrêmement faible de réponse des participants qui ont été contactés (voir Annexe 2). Néanmoins, l'évaluation s'appuie sur un large éventail d'éléments probants, et arrive à des conclusions précises et mûrement réfléchies sur la pertinence de l'IMA et son efficience en termes organisationnels, pédagogiques, et de coût, et à des conclusions de portée beaucoup plus limitée quant à son efficacité et son impact.

7. Les principales conclusions et la série d'importantes leçons tirées sont résumées aux chapitres 4 et 5 du rapport. La conclusion générale est que si l'IMA a grandement contribué au renforcement des capacités en Afrique, il aurait pu mieux faire. L'argument sous-entendu est que le manque de définition claire de sa mission n'a pas permis à l'IMA d'exploiter complètement ses capacités.

8. L'évaluation, preuves à l'appui, fait ressortir la performance de l'IMA, tire des leçons, et fait des recommandations concernant ses perspectives d'avenir ainsi que le soutien de la Banque au renforcement des capacités en général. Mais elle n'avance pas de propositions détaillées concernant l'avenir de l'IMA ou l'aide de la Banque dans le domaine du renforcement des capacités plus généralement. En fait, il incombe à la Direction d'élaborer de tels plans et propositions, en s'appuyant sur les éléments probants pertinents de l'évaluation et sur d'autres informations et analyses.

9. Néanmoins, s'agissant des recommandations concernant les perspectives d'avenir de l'IMA, l'équipe d'évaluation a jugé utile d'examiner une série d'options ou de scénarios possibles, en pesant les arguments pour et contre chaque option à la lumière des faits observés et des témoignages. La conclusion est que les propositions actuelles d'intégration de l'IMA à l'unité de formation de la Banque, l'Institut africain de développement (IAD), seront probablement inefficaces et irréalisables. Faire de l'IMA une importante institution de renforcement des capacités dans le cadre de la relance de ses activités l'exposerait à la concurrence d'organisations solidement établies dans ce secteur, bien qu'elle puisse y trouver un marché spécialisé ou un créneau en abritant des séminaires de haut niveau et d'autres événements sur les politiques de développement en Afrique. L'option finale examinée est de fermer l'IMA, libérant du coup des ressources que chaque partenaire pourra consacrer comme il l'entend aux activités de renforcement des capacités. La BAD, dans ce dernier cas de figure, pourrait adopter une approche plus nettement axée sur les besoins et la demande des pays en matière de renforcement des capacités. L'équipe d'évaluation considère que cette option est préférable. Partant, la recommandation essentielle est que le conseil d'administration et la Direction de la Banque devraient prendre les dispositions nécessaires en vue de la fermeture de l'IMA à la fin de 2009, tout en veillant à en atténuer autant que faire se peut les conséquences préjudiciables.

10. Une autre recommandation importante découlant de l'évaluation concerne l'approche de la Banque à la formation et au renforcement des capacités plus généralement. La Banque manque actuellement de politique précise et cohérente en matière de renforcement des capacités. Les études récentes sur les meilleures pratiques en matière de renforcement des capacités (voir Annexe 8) montrent que la formation à elle seule ne suffit pas à doter les pays membres régionaux de la Banque des compétences nécessaires et à les retenir. Dès lors, il importe au plus haut point d'entreprendre l'évaluation exhaustive des besoins fondée sur les besoins spécifiques des pays, et de faire en sorte que tout processus de renforcement des capacités bénéficie non seulement d'un fort leadership au niveau du pays, mais aussi d'un environnement favorable. La formation n'est efficace que si elle s'inscrit dans un processus de changement plus vaste. Il faut mettre en place les mécanismes efficaces de suivi et d'évaluation pour s'assurer que les interventions donnent les résultats voulus. En conséquence, cette évaluation recommande fortement que la Banque formule une politique cohérente en matière de renforcement des capacités (comprenant la formation) avant de lancer de nouvelles initiatives dans ce domaine. Cela conforterait la stratégie de gestion du savoir de la Banque récemment approuvée par le Conseil.

11. Ce rapport contient la réaction de la Direction suscitée par l'évaluation (Annexe 9).

12. Si le renforcement des capacités est un défi majeur sur le front du développement de l'Afrique, il apparaît clairement que chaque effort dans cette direction doit être aussi efficace et rationnel que possible. Les ressources doivent être déployées avec le minimum de gaspillage pour atteindre les meilleurs résultats. C'est dans cet esprit que sont présentées l'analyse et les recommandations contenues dans ce rapport. Tout en reconnaissant que l'IMA a grandement contribué à l'effort de développement du continent, l'évaluation arrive néanmoins à la conclusion que les importantes ressources qui lui sont affectées pourraient dans les années à venir être consacrées à des activités de renforcement des capacités qui sont plus en adéquation avec les nouvelles pratiques optimales en la matière.



Colin Kirk
Directeur, Département de l'évaluation des opérations

Tunis,
Juillet 2008

TABLE DES MATIÈRES

	<u>N° de page</u>
SIGLES ET ABRÉVIATIONS	i
RÉSUMÉ ANALYTIQUE	ii-iv
1. INTRODUCTION	1
1.1 Contexte et objectifs de l'évaluation	1
1.2 Méthodologie	1
1.3 Structure du rapport	2
2. L'IMA ET SON TRAVAIL	2
2.1 Établissement et évolution de l'IMA	2
2.2 Objectifs de l'IMA	4
2.3 Structure et activités de l'IMA	6
3. CONSTATATIONS ET ANALYSES DE L'ÉVALUATION	11
3.1 Pertinence	11
3.2 Efficience	13
3.3 Efficacité	19
3.4 Impact de l'IMA	21
4. RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS	23
5. LEÇONS TIRÉES	24
6. OPTIONS POUR L'AVENIR	29
7. RECOMMANDATIONS	30
8. RÉFÉRENCES	30

ANNEXES

1. Termes de référence
2. Questions méthodologiques
3. Liste des personnes interviewées
4. Commentaires concernant le Protocole d'accord et les amendements
5. Annexes statistiques
6. Liste des cours de l'IMA par an
7. Liste des organisations de formation s'occupant de renforcement des capacités
8. Formation et renforcement des capacités : Idées contemporaines sur les bonnes pratiques
9. Réaction de la direction en regard de l'évaluation des activités de l'Institut multilatéral d'Afrique (IMA)

Pour toute question concernant le rapport prière de s'adresser à M. C. KIRK, Directeur, OPEV, poste 2041.

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ACBF	Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique
ADB	Institut de la Banque asiatique de développement
BAD	Banque africaine de développement
BEAC	Banque des États de l'Afrique centrale
BERD	Banque européenne pour la reconstruction et le développement
BM	Banque mondiale
CAD	Comité d'aide au développement de l'OCDE
COFEB	Centre ouest-africain de formation et d'études bancaires
CREA	Consortium pour la recherche économique en Afrique
CS	Comité de supervision
DBSAVA	Development Bank of Southern Africa Vulindela Academy
DFID	Département du développement international (R-U)
EADI	<i>Voir IAD</i>
FMI	Fonds monétaire international
IAD	Institut africain de développement
IBM	Institut de la Banque mondiale
IFMI	Institut du Fonds monétaire international
IMA	Institut multilatéral d'Afrique
JVI	Institut commun de Vienne
MEFMI australe	Institut de gestion macroéconomique et financière de l'Afrique de l'Est et australe
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODM	Objectifs de développement du millénaire
OPEV	Département de l'évaluation des opérations
PA	Protocole d'accord
PME	Petites et moyennes entreprises
PMR	Pays membres régionaux
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
WAIFEM	Institut de gestion économique et financière de l'Afrique de l'Ouest

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Contexte et objectifs

1. L'objectif général de l'évaluation est de fournir les renseignements permettant de prendre en toute connaissance de cause les décisions concernant les perspectives d'avenir de l'Institut multilatéral d'Afrique (IMA) et les initiatives similaires en matière de renforcement des capacités. Les objectifs spécifiques visent à évaluer la performance de l'IMA en termes de pertinence, d'efficacité et de productivité en matière de prestation de services de formation liés à la formulation et à l'analyse des politiques macroéconomiques et sa contribution au renforcement des capacités des institutions africaines.

Méthodologie

2. L'évaluation est basée sur l'analyse de la documentation disponible concernant la création et la gestion de l'IMA, l'examen d'un petit échantillon des cours dispensés dans les sessions de formation de l'IMA, les interviews du personnel clé ayant affaire à l'IMA, et les documents d'enquête sur les participants aux sessions de formation antérieures. En raison des difficultés colossales rencontrées pour contacter les participants aux sessions de formation antérieures de l'IMA, il a été impossible d'arriver à des conclusions probantes fondées sur des faits observés concernant l'efficacité ou l'impact de l'IMA.

L'IMA et son travail

3. L'IMA, fruit du partenariat entre la Banque mondiale (BM), le Fonds monétaire international (FMI) et la Banque africaine de développement (BAD), a été créé en 1999 avec pour objectif de fournir une formation de haut niveau et de développer un corps de responsables de l'élaboration des politiques en Afrique. Basé à l'origine à Abidjan, l'IMA a suivi la BAD à son Agence de relocalisation temporaire à Tunis en 2003. Un comité de supervision (CS) comprenant les représentants des trois institutions partenaires est responsable de la gestion globale de l'IMA tandis que la gestion courante est assurée par un directeur assisté d'une petite équipe de personnel administratif.

4. Dès le départ, l'IMA a été tiraillé par deux conceptions différentes de son rôle entre, d'une part, les partisans d'un organisme essentiellement prestataire ou facilitateur de services de formation conçus, fournis, et financés par les trois institutions partenaires, généralement intervenant chacune à titre individuel et, d'autre part, les tenants d'une vision plus ambitieuse qui considèrent l'IMA comme un instrument de promotion d'une synergie entre les institutions partenaires, qui sont donc favorables à la création d'une organisation dont le mandat déborde le cadre des objectifs originaux.

5. Jusqu'au milieu de 2007, plus de 4 300 participants ont pris part à 127 sessions de formation de l'IMA. 51 % de ces événements ont été financés par le FMI. La BAD a joué un rôle de plus en plus important ces dernières années, en grande partie à que cause de la décision de la Banque mondiale de réduire son niveau d'engagement à l'IMA. Plus de 80 % des sessions de formation ont eu lieu soit à Abidjan soit à Tunis. D'après les rapports de l'IMA, les dépenses totales entre 1999 et 2006 se sont élevées à un peu plus de 19 millions de dollars US.

Pertinence des activités de l'IMA

6. Il importe de faire une distinction entre les sessions de formation parrainées par le FMI et celles qui sont soutenues par la Banque mondiale et la BAD. Les premières étaient fortement centrées sur les domaines d'intérêt du FMI, étaient conçues pour s'attaquer aux questions de gestion financière, et les participants étaient identifiés et choisis par le personnel pays du FMI. Les cours organisés par le FMI par l'intermédiaire de l'IMA faisaient partie de son portefeuille de formation international. Il ne semble guère établi du reste que les cours du FMI ont collé à l'évolution de l'agenda de la communauté des acteurs du développement ces dernières années.

7. Concernant les sessions de formation parrainées par la Banque mondiale et la BAD, peu d'efforts ont apparemment été faits pour identifier ou élever au rang de priorité les besoins de formation ou pour développer une claire analyse raisonnée liant les objectifs de développement, le renforcement des capacités, et la formation, bien que les thèmes aient évolué au rythme du changement de l'agenda du développement. Les thèmes et le contenu des sessions de formation semblent avoir été souvent déterminés par des considérations liées à l'offre.

Efficiences de l'IMA

8. Sur le plan de l'organisation, l'IMA en tant que prestataire de service et organisme de facilitation, a été très efficace. Cependant, il souffre d'insuffisances manifestes en termes de gestion de l'information, de tenue des dossiers, et de défaillance dans le suivi et l'évaluation de ses activités.

9. Sur le plan pédagogique, les méthodes utilisées en général par l'IMA ont été efficaces, faisant appel à un mélange de cours organisés et d'ateliers pour traiter une série de questions. Mais, on n'a guère essayé de définir les objectifs de la formation ou d'établir dans quelle mesure ces objectifs ont été atteints. L'espoir nourri très tôt que l'IMA développerait les techniques de téléapprentissage ne s'est pas matérialisé et peu d'efforts ont apparemment été faits dans ce domaine.

10. L'évaluation du coût-efficacité véritable de l'IMA est extrêmement difficile. Tandis qu'il est possible d'identifier les charges directes, il est beaucoup plus difficile de donner une valeur aux coûts occultes (p.ex. les services fournis par la BAD à l'IMA sans frais) et encore plus difficile de faire l'estimation des coûts d'option en jeu (par exemple le coût du personnel de la Banque détaché pour produire les documents de formation ou faire fonction de formateurs). Il semble que l'Institut n'a nullement essayé de faire l'estimation des coûts réels de la formation dispensée par l'intermédiaire de l'IMA.

Efficacité et impact

11. Les difficultés liées à la tenue des dossiers, le manque de définition d'objectifs de formation clairs, l'absence de tout suivi de la performance, et l'impossibilité d'identifier les impacts prévus dans les pays participants rendent toute évaluation de l'efficacité et de l'impact de l'IMA extrêmement difficile. Les données très limitées disponibles indiquent que les cours parrainés par le FMI ont été efficaces et ont eu un impact en termes d'amélioration de la performance des stagiaires. En revanche, l'efficacité et l'impact des sessions de formation parrainées par la BAD et la BM semblent avoir eu un effet plus limité.

Principales leçons tirées

- Pour assurer sa pertinence, son efficacité, et l'impact voulu, la formation doit s'inscrire dans le contexte plus large du renforcement des capacités. Il faut à cet effet adopter une méthode axée sur une chaîne de résultats permettant de définir et de classer les objectifs de développement par ordre de priorité, et d'évaluer des besoins précis.
- L'efficacité et la rationalité exigent que les dossiers soient tenus d'une manière qui facilite leur accessibilité et la mise en place de mécanismes efficaces de suivi, d'évaluation, et de rétroaction.
- Les partenariats doivent être fondés dès le départ sur des accords clairs au sujet des objectifs visés. Ils doivent également jouir d'un certain degré d'autonomie et de flexibilité – au double plan financier et de la gestion – pour être en mesure de produire pleinement les résultats souhaités au-delà de la contribution de chaque partenaire individuel.

Recommandations

- Il est **vivement recommandé** que la BAD formule une politique claire et cohérente de renforcement des capacités (comprenant la formation) avant de mettre en chantier de nouvelles activités de formation. Cette politique articulerait les priorités en matière de renforcement des capacités avec des objectifs de développement explicites, pour éviter de faire de la formation une fin en soi.
- Il est recommandé que durant les 12 prochains mois, la BAD, en collaboration avec les deux institutions partenaires, examine sérieusement les options futures pour l'IMA, notamment :
 - L'examen minutieux des projets d'intégration de l'IMA à l'IAD en 2010 et la clarification des conséquences qui en découlent, au double plan organisationnel et financier ;
 - L'évaluation de la viabilité de la relance de l'IMA dotée d'une plus grande autonomie de fonctionnement ; et
 - L'analyse claire des coûts et avantages de la fermeture de l'IMA à la fin de 2009, en vue de la maximisation des gains potentiels et de la gestion des conséquences négatives.
- L'équipe d'évaluation **recommande** l'option stratégique de la fermeture de l'IMA à la fin de 2009 et l'élaboration par la BAD de ses propres activités de formation et de renforcement des capacités à l'appui des politiques et pratiques qu'elle déploie dans les pays.

1. INTRODUCTION

1.1 Contexte et objectifs de l'évaluation

1.1.1 L'objectif général de l'évaluation est de fournir les renseignements permettant de prendre en toute connaissance de cause les décisions concernant les perspectives d'avenir de l'Institut multilatéral d'Afrique (IMA) et les initiatives similaires en matière de renforcement des capacités.¹ Les objectifs spécifiques tels qu'exposés dans les termes de référence (voir Annexe 1) visent à évaluer la performance de l'IMA en termes de pertinence, d'efficacité et de productivité en matière de prestation de services de formation liés à la formulation et à l'analyse des politiques macroéconomiques et sa contribution au renforcement des capacités des institutions africaines. L'évaluation de l'efficacité organisationnelle de l'IMA et de son avantage comparatif dans le contexte actuel de sa gestion et des ressources disponibles fait partie également des objectifs.

1.1.2 L'évaluation couvre toutes les activités entreprises par l'IMA depuis sa création et prête une attention particulière à son expérience et à ses avantages en tant que partenariat organisé entre les trois institutions membres (BAD, FMI, et BM) en termes de synergies et de complémentarités. Jusqu'au milieu de 2007, plus de 4 300 participants avaient pris part à 127 sessions de formation de l'IMA. D'après les rapports de l'IMA, les dépenses totales entre 1999 et 2006 se sont élevées à un peu plus de 19 millions de dollars US.²

1.1.3 Il était prévu à l'origine que chacune des trois organisations partenaires passé en revue les opérations de l'IMA à la quatrième année de son fonctionnement, en 2003. Ces évaluations ont accusé du retard et la Banque mondiale n'a entrepris son évaluation qu'en juin 2005 et le FMI six mois plus tard (Le Gall 2005; Feinstein et Khatri 2005).

1.2 Méthodologie

1.2.1 Un certain nombre de sources d'information ont été utilisées pour les besoins de cette évaluation, notamment :

- Les documents d'information disponibles, en particulier les procès-verbaux du Comité de supervision et les rapports d'activité produits par les directeurs successifs de l'IMA, ainsi que les protocoles d'accord relatifs à l'IMA;
- Un petit échantillon du matériel didactique utilisé dans les cours de l'IMA;
- Les matériels comparatifs ayant trait à d'autres organisations menant des activités similaires à celles de l'IMA;
- Les discussions avec le Directeur p.i. et d'autres membres du personnel de l'IMA à Tunis;
- Les interviews du personnel de la BAD ayant participé ou participant aux activités de l'IMA;
- Les interviews du personnel du FMI conduisant un cours de l'IMA à Tunis;

¹ L'évaluation a été commandée par le Département de l'évaluation des opérations (OPEV) de la Banque et entreprise par le Professeur R.L. Stirrat de l'Université du Sussex (RU) et un consultant indépendant, Mme Oumoul Khayri Ba Tall, entre septembre et novembre 2007, avec l'aide d'Annelle Bellony de l'Université du Sussex (RU). M. Tony Curran était le chef de projet d'OPEV.

² Voir chapitre 3.2., paragraphe "Coût-efficacité" et Annexe 5.

- Les interviews téléphoniques de personnes ayant autrefois joué un rôle dans les opérations de l'IMA mais qui sont maintenant installées en Amérique du Nord et en Europe, y compris les anciens membres du Comité de supervision et les anciens fonctionnaires de l'IMA;
- Les données de questionnaires recueillies auprès d'un échantillon de participants aux sessions de formation de l'IMA suivies d'interviews téléphoniques;
- Les données de questionnaires recueillies auprès des superviseurs des participants, également suivies d'interviews téléphoniques.

1.2.2 La conception originale de cette évaluation mettait au centre des préoccupations la qualité et la pertinence de la formation dispensée par l'IMA, et dans quelle mesure cette formation a amélioré les capacités organisationnelles et l'efficacité des responsables de l'élaboration des politiques et des dirigeants en Afrique. À cette fin, des efforts considérables ont été faits pour contacter les anciens participants aux cours de l'IMA et leurs superviseurs dans les pays bénéficiaires. La tâche s'est révélée extrêmement difficile (a) parce que les dossiers conservés à l'IMA ne facilitent pas l'identification d'un échantillon représentatif de participants, ni l'analyse claire de la composition des participants, encore moins la communication avec les participants aux sessions de formation, et (b) en raison des difficultés de localisation des participants (voir Annexe 2). En conséquence, les conclusions énoncées dans cette évaluation quant à l'efficacité et l'impact de la formation ne sont que provisoires.

1.2.3 Face aux difficultés rencontrées pour évaluer l'efficacité et l'impact de la formation à travers les interviews des anciens participants aux cours de l'IMA et de leurs superviseurs, l'équipe d'évaluation a adopté une approche axée sur la démarche plutôt que sur l'impact (BAD 2004). Dans cette approche les points de référence sont les meilleures pratiques des organismes comparables travaillant dans le domaine de la formation et du renforcement des capacités sur le front du développement (voir Annexe 8). L'accent est mis sur des questions telles que celles-ci : la formation dispensée par l'IMA répond-elle à des besoins et des priorités identifiables ? Est-elle dispensée de manière efficace et rationnelle ? Et l'existence de l'IMA est-elle de la valeur ajoutée aux activités des trois institutions partenaires ?

1.3 Structure du rapport

1.3.1 Les objectifs et la méthodologie de l'évaluation sont exposés ci-dessus. Le chapitre 2 présente l'historique de l'IMA et l'analyse de ses objectifs et de ses activités. Le chapitre 3 présente les résultats détaillés de l'évaluation, l'analyse du fonctionnement de l'IMA en termes de pertinence et de productivité, et dans une certaine mesure d'efficacité et d'impact. Les conclusions de l'évaluation sont résumées au chapitre 4, et le chapitre 5 présente les leçons tirées ; le lecteur pressé par le temps peut éventuellement commencer par ces derniers chapitres. Enfin, le chapitre 6 présente l'analyse des options concernant les perspectives d'avenir de l'IMA, et les recommandations suivent au chapitre 7.

2. L'IMA ET SON TRAVAIL

2.1 Établissement et évolution de l'IMA

2.1.1 En 1998, l'ex-Président de la Banque, M. Omar Kabbaj, a sollicité l'aide de la Banque mondiale en vue de l'établissement sous l'égide de la BAD d'une institution plus ou moins

comparable à l'Institut du Fonds monétaire international (IFMI) et à l'Institut de la Banque mondiale (IBM). Si la Banque mondiale a favorablement répondu à la demande, essentiellement sous prétexte du renforcement des relations entre les deux organisations, la démarche de la BAD a suscité moins d'intérêt de la part de l'IBM, qui participait déjà à l'organisation de cours de formation en Afrique. Mais la Région Afrique de la Banque mondiale ayant donné son accord à la prise en charge d'une partie des coûts, l'IBM a accepté de soutenir l'établissement de l'IMA. Quant au FMI, l'IMA lui offrait une plateforme africaine pour le déploiement de son programme de formation international piloté par l'IFMI.

2.1.2 M. Kabbaj a présenté la proposition d'établissement de l'IMA au conseil d'administration de la BAD le 26 mars 1999 (BAD 1999). Cette initiative faisait suite aux discussions avec le FMI et la BM qui étaient fondées sur une étude antérieure commanditée par les gouverneurs africains de la Banque mondiale où il apparaissait que "le manque de capacité dans le domaine de la formulation et de la gestion des politiques économiques" est l'obstacle majeur au progrès économique en Afrique (Banque mondiale 1996). On espérait qu'en dispensant "une formation de qualité dans les domaines de la politique et de la gestion macroéconomique ainsi que sur les questions structurelles et sociales", l'IMA ferait "une importante contribution au développement d'un corps de responsables de l'élaboration des politiques et de dirigeants aptes à formuler des politiques et programmes économiques rationnels et à les gérer de manière efficace" (BAD 1999: 5). On espérait également que l'IMA contribuerait à améliorer les capacités propres de la Banque dans le domaine des études économiques et sectorielles.

2.1.3 L'IMA a été conçu en partie sur le modèle déjà existant de l'Institut commun de Vienne et de l'Institut de formation de Singapour, dans lesquels le FMI était un acteur principal. Ces institutions dispensaient une formation en stratégies et politiques économiques adaptées aux "besoins spécifiques des différentes régions" (BAD 1999: 8). L'idée était que l'IMA suivrait ce modèle et qu'au fil du temps un nombre croissant de cours seraient offerts sur une base conjointe. On avait également prévu d'utiliser des "moyens modernes de téléapprentissage" au cours de la formation (BAD 1999: 7).

2.1.4 Le Protocole d'accord (PA) portant création de l'IMA a été signé par les trois institutions partenaires – BAD, BM, et FMI – le 25 avril 1999. Ce protocole prévoit que chaque institution partenaire supporterait le coût de son personnel mis à disposition pour les besoins du fonctionnement de l'IMA et de l'organisation des sessions de formation, tandis que les dépenses afférentes aux participants seraient équitablement partagées entre les trois institutions. Il était également prévu que la BAD prendrait en charge l'hébergement des participants lorsqu'un bâtiment en dur serait obtenu. L'IMA a commencé à fonctionner en septembre de la même année.

2.1.5 Le Protocole d'accord (PA) originel avait une durée de validité de cinq ans, mais un premier amendement adopté en septembre-octobre 2004 a prolongé la durée de vie de l'IMA à décembre 2005. Cet amendement a été mis à profit pour engager des négociations à la lumière du souhait exprimé de la BM de réduire sa participation à l'IMA.

2.1.6 Le deuxième amendement adopté en janvier 2006 prévoyait une nouvelle prorogation du mandat de l'IMA au cours de laquelle les négociations sur le financement de l'Institut pourraient être finalisées. Entre-temps, la participation de la Banque mondiale a été limitée à la prise en charge de ses propres sessions de formation et des stages conjointement organisés avec le FMI et la BAD, à l'exclusion de ceux qui sont individuellement parrainés par l'une ou l'autre de ces deux institutions.

2.1.7 En février 2007, un troisième amendement est venu modifier les dispositions financières de l'IMA. L'intégralité des coûts (excepté les frais d'hébergement) afférents à tous les participants aux sessions de formation communes serait supportée à parts égales par les trois institutions, tandis que les frais d'hébergement seraient à la charge de la BAD. Par ailleurs, la Banque serait responsable de 50 % de tous les coûts des stages de formation organisés par le FMI par l'intermédiaire de l'IMA à concurrence d'un maximum de 10 stages par an. Les dépenses afférentes aux stages du FMI dépassant ce chiffre, et les coûts de tout autre stage de formation organisé à titre individuel seraient assumés par l'organisme promoteur. D'autre part, selon une disposition du protocole d'accord, "la BAD intégrera progressivement les opérations de l'IMA à l'Institut africain de développement (EADI) de manière à ce que l'EADI absorbe entièrement le programme de l'IMA d'ici au 1^{er} janvier 2010."

2.1.8 L'IMA a fait ses premiers pas au siège de la BAD à Abidjan, et ses premières années ont été marquées par les difficultés considérables liées à la recherche de locaux convenables, au point que cette question a mobilisé une grande partie de l'énergie de ses deux premiers directeurs. Lorsque ce problème a été résolu, la dégradation de la situation politique en Côte d'Ivoire a abouti à la relocalisation de la Banque et de l'IMA à Tunis en 2003. Actuellement, l'IMA est logé à la BAD dont il dépend directement pour une part considérable de ses besoins sur le plan administratif.

2.2 Objectifs de l'IMA

2.2.1 Bien que toutes les trois institutions partenaires s'accordaient à reconnaître la nécessité du renforcement des capacités en Afrique, elles avaient des conceptions différentes du rôle exact que l'IMA devait jouer. Par ailleurs, s'agissant de la Banque mondiale tout au moins, il y a eu au fil du temps une évolution quant au caractère de son engagement dans les activités de l'IMA.

2.2.2 Pour le FMI, l'IMA était non seulement un centre régional qui lui permettait d'organiser toute une série de stages, mais aussi une plateforme de soutien logistique et administratif efficace et économique ; et s'il participait aux sessions de formation communes, sa préoccupation première était ses propres cours de formation.

2.2.3 La participation de la Banque mondiale a évolué dans le temps. D'abord poussée par le désir d'aider la BAD à établir l'IMA en tant que centre de formation de classe internationale en Afrique, elle a non seulement organisé des stages financés sur ses deniers mais a également aidé la Banque dans ses activités de formation, avant que des changements de politique en 2004, en son sein et à l'IBM (par un recentrage accru sur le pays des activités de renforcement des capacités), ne l'amène à réduire son engagement auprès de l'IMA. Bien qu'elle ait continué de fournir le personnel clé, de financer ses propres cours et de participer aux stages de formation communs, elle s'est retirée en 2006 de l'accord de partage des coûts.

2.2.4 La vision la plus ambitieuse du rôle de l'IMA était celle de la BAD dont la proposition présentée en 1999 soulignait l'importance des stages conjointement organisés en tirant profit de l'expertise régionale de ses cadres, associée à l'expérience mondiale sur le front du développement de la BM et du FMI. L'idée était que la conjugaison de telles ressources créerait une synergie qui déboucherait sur l'élaboration de programmes de formation spécifiquement axés sur les problèmes de développement africains. En somme, on espérait voir naître une institution et des programmes de formation qui transcenderaient les intérêts particuliers et les capacités de chacun des partenaires.

2.2.5 Ces différents objectifs assignés à l'IMA se reflètent dans le tiraillement entre deux modèles dont l'Institut est l'objet (voir Annexe 4). Les tenants du premier modèle considèrent l'IMA comme une organisation prestataire de service, fournisseuse de soutien logistique aux trois institutions partenaires qui organisent les sessions de formation. Les partisans du deuxième modèle considèrent qu'il s'agit d'un organisme en soi, chargé de traduire dans les faits le rêve exprimé dans les documents de conception. Ce conflit sous-tend bien des problèmes identifiés par l'équipe d'évaluation.

2.2.6 Les directeurs de l'IMA – anciens et en exercice confondus – ont dit avec force à l'équipe d'évaluation qu'à leur avis l'Institut est une organisation de prestation de services. Leur argument est que l'IMA n'est responsable d'aucun syllabus de formation ; que le contenu des cours est de la responsabilité des partenaires qui les organisent ; que l'IMA a pour seule responsabilité d'assurer le soutien logistique et administratif des cours dispensés par son intermédiaire et d'agir au nom des partenaires. Et ils soulignent que le protocole d'accord original rend chaque institution partenaire responsable de la préparation et de la fourniture de ses propres cours et séminaires. Autrement dit, ils font valoir la division du travail entre les trois institutions, chacune exploitant son avantage comparatif.

2.2.7 À l'appui de cette vision, ses partisans font valoir un certain nombre de caractéristiques de l'IMA :

- L'absence d'experts pédagogiques ou de spécialistes de la formation dans l'effectif de l'IMA jusqu'à la nomination d'un Agent principal de formation l'an dernier ;
- Le manque de cadre permanent de cadres supérieurs de l'IMA, étant donné que les organisations partenaires y détachent du personnel pour des durées limitées ;
- Le manque de fonds importants directement contrôlés par l'IMA, parce que les organisations partenaires sont responsables du financement des activités spécifiques, y compris la formation, par un système de partage des coûts ;
- L'absence de toute tentative par l'IMA de contrôle de la qualité ou de l'efficacité des sessions de formation organisées sous son égide.

2.2.8 Cette façon de voir cadre mal avec la vision/le modèle reflété(e) dans les documents de conception de l'IMA qui soulignent la synergie à créer à travers le partenariat des trois organisations. Cette synergie est considérée comme de la "valeur ajoutée" aux activités de l'IMA, le tout étant supérieur à la somme des parties.

2.2.9 L'autre conception du rôle de l'IMA apparaît de différentes manières, notamment :

- Les descriptions de poste des cadres supérieurs. Le Directeur de l'IMA a la responsabilité non seulement du fonctionnement harmonieux de l'Institut,

mais aussi d'assurer la bonne qualité de la formation, et la liaison avec les pays bénéficiaires pour faire en sorte que la formation réponde à leurs besoins. Dans le même ordre d'idées, le rôle de Chargé Économiste en chef est non seulement d'assister le Directeur dans ces activités mais aussi d'établir des mécanismes d'évaluation et de superviser le choix des stagiaires ;

- L' "estampillage" des sessions de formation comme événements de l'IMA plutôt que manifestations organisées par les organisations partenaires.
- Les tentatives de création d'un Fonds fiduciaire de l'IMA pour promouvoir son autonomie ;
- Les tentatives proactives des cadres supérieurs de l'IMA de jouer un rôle moteur dans la conception et la préparation de quelques stages de formation ;
- Le programme d'apprentissage annuel tel qu'approuvé par le Comité de supervision (CS), qui représentait plus qu'un ensemble hétéroclite de cours et de stages de formation.

2.2.10 La différence de conception du rôle de l'IMA que ces deux modèles traduisent et le manque de clarté quant à ce qu'il est censé être est un thème présent en filigrane tout au long de cette évaluation. Le fait de n'avoir pas su résoudre ce problème semble avoir empêché l'IMA de tirer tout le parti possible de son potentiel. Cela s'apparente à un défaut de gouvernance voire de la négligence de la part des organisations partenaires.

2.3 Structure et activités de l'IMA

2.3.1 Sur le plan administratif, l'IMA relève de l'autorité d'un Comité de supervision (CS) composé des représentants de chaque institution partenaire, avec une présidence tournant entre les institutions sur une base triennale. Les réunions sont tenues une fois dans l'année au moins, soit avec la présence physique des personnes soit par liaison télévisuelle, et d'autres réunions sont tenues occasionnellement pour débattre de questions importantes. Le CS est responsable de toutes les décisions importantes concernant l'IMA, notamment la surveillance de son budget et l'approbation du programme annuel des stages de formation.

2.3.2 Le Directeur de l'IMA assiste aux réunions du Comité de supervision. Le Directeur est assisté par le Chargé Économiste en chef de l'IMA (devenu après 2007, Chargé Économiste chef de la formation) et un Administrateur chargé des aspects administratifs et logistiques et de la gestion du personnel de soutien employé par l'Institut. À l'instar de la Présidence du Comité de supervision, les postes de Directeur et Chargé d'Économiste chef de la formation sont pourvus par rotation entre les trois institutions partenaires. En 2007, un chef de la formation a été ajouté à l'effectif de l'IMA.

2.3.3 L'IMA emploie en plus du personnel professionnel un certain nombre de fonctionnaires responsables des affaires logistiques et administratives. Cette catégorie de personnel comprend actuellement quatre formateurs associés (directement responsables de l'administration des stages de formation individuels), un(e) secrétaire, un(e) assistant(e) au protocole, et un(e) technicien(ne).

2.3.4 De son établissement jusqu'au milieu de 2007, l'IMA a organisé 127 sessions de formation (cours, séminaires, et ateliers), qui représentent une moyenne de 25 stages par an. Au total, ces activités représentent 187,5 semaines de formation qui ont vu la participation de plus de 4 300 stagiaires, bien que quelques-uns aient assisté à plus d'un cours. Le tableau 1 ci-dessous présente la contribution globale des trois partenaires, au double plan individuel et collectif. La grande majorité (96 %) des cours a été organisée par des organismes individuels, qui ont enregistré la fréquentation d'une proportion similaire de participants (97 %). Comparativement aux autres institutions partenaires, le FMI a été de loin la plus dynamique, avec un parrainage de 51 % de tous les stages de formation et une participation de 44 % de tous les stagiaires. Seuls cinq cours de formation, fréquentés par quelque 3 % de participants, ont été conjointement organisés par deux ou plusieurs organisations partenaires. Cependant, ces chiffres sont quelque peu trompeurs car dans un certain nombre de cas (cinq autres au moins), on a enregistré une importante contribution aux sessions de formation de partenaires qui n'y avaient aucune responsabilité sur le plan de l'organisation. Il s'agissait le plus souvent des contributions de la Banque mondiale aux stages de formation parrainés par la BAD.

Tableau 1
Nombre total de sessions de formation, de semaines de formation et de participants par organisme promoteur, 2000-2007^a

Organisme promoteur	Sessions de formation		Semaines de formation		Participants	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
BAD	27	21%	29.4	16%	878	20%
BM	30	24%	44	23%	1,296	30%
FMI	65	51%	109.6	58%	1,936	44%
BAD/FMI/BM	3	2%	2.5	1%	206	5%
BADBM	1	1%	1	1%	22	1%
BAD/FMI	1	1%	1	1%	27	1%
Total	127	100%	187.5	100%	4,365	100%

^a 2007 couvre de janvier à juin 2007.

Source: Rapports d'activité et dépenses de fin d'exercice de l'IMA

2.3.5 Au fil du temps, la contribution relative des trois partenaires a évolué (voir Tableau 2), en grande partie par suite de la réduction de l'engagement de la Banque mondiale dans les activités de l'IMA. Le FMI est resté le principal acteur, mais l'engagement de la BAD est allé croissant ces dernières années, au double plan des nombres de participants formés et de stages organisés. On a noté également une diminution du nombre de sessions de formation conjointement organisées à la suite de la relocalisation de l'IMA – et de la Banque – à Tunis en 2003.

2.3.6 Les sessions de formation ont pour le plus grand nombre été organisées sous la forme de cours d'une ou deux semaines, principalement parrainés par le FMI, tandis que la BM et la BAD concentraient l'attention sur les séminaires et les ateliers. Cette différence d'approche tenait au caractère des sujets traités par les différents promoteurs. Alors que le FMI centrait la formation sur les compétences spécifiques orientées vers le secteur financier, la BAD et la BM mettaient au premier plan les sujets de caractère plus général, adoptaient une approche moins didactique pour les traiter, et visaient à fournir une plateforme pour le dialogue sur les politiques.

2.3.7 La plupart des stages de formation organisés par le truchement de l'IMA sont destinés aux fonctionnaires des catégories intermédiaires et supérieures, et, dans une moindre mesure, aux représentants du secteur privé et de la société civile dans les pays bénéficiaires. Par comparaison, le nombre relativement petit des séminaires de haut niveau vise les décideurs et cherche à promouvoir le dialogue sur les questions d'intérêt commun plutôt qu'à servir de véhicules de la formation en tant que tels.

Tableau 2
Nombre de sessions de formation et de participants par organisme promoteur, 2000-2007

Organisme promoteur	2000 ^a		2001		2002		2003		2004		2005		2006		2007 ^b		Total des sessions de formation	Total des participants
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B				
BAD	2	59	3	101	2	59	1	23	5	160	6	217	6	189	2	70	27	878
BM	3	119	3	127	4	136	4	123	6	193	6	322	4	276			30	1296
FMI	5	140	7	220	6	183	8	221	9	273	11	315	11	337	8	247	65	1936
BAD/FMI/BM	1	133	1	37	1	36	-		-		-		-		-		3	206
BAD/BM	-		-		-		1	22	-		-		-		-		1	22
BAD/FMI	-		-		1	27	-		-		-		-		-		1	27
Total annuel	11	451	14	485	14	441	14	389	20	626	23	854	21	802	10	317	127	4,365

Notes

A: Nombre de sessions de formation

B: Nombre de participants

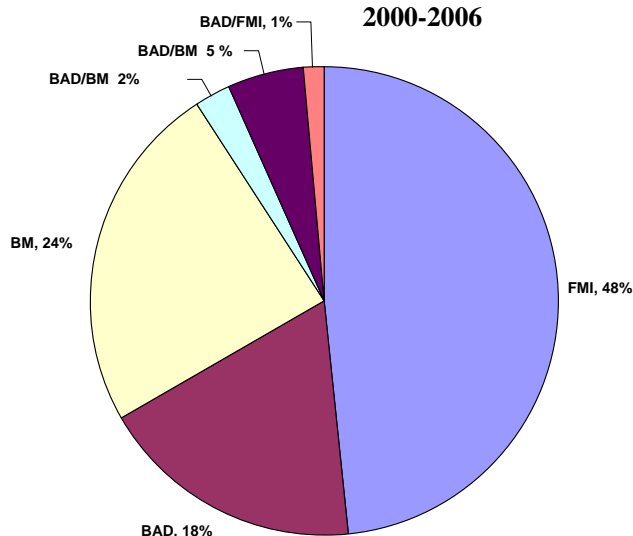
^a 2000 comprend les cours de formation organisés en novembre-décembre 1999.^b 2007 couvre les données pour la période de janvier-juin 2007.

2.3.8 Pour le plus grand nombre (plus de 80 %), les stages de formation de l'IMA ont eu lieu soit à Abidjan (avant 2003) soit à Tunis (après 2003). Seules 22 sessions de formation ont été organisées hors d'Abidjan ou de Tunis dans des villes telles que Dakar, Le Cap, Nairobi, et Accra.

2.3.9 Outre les stages de formation en résidence, l'IMA emploie les techniques de téléapprentissage dans un très petit nombre de sessions de formation. L'IMA a lancé un site web en novembre 2001 pour faciliter le travail en réseau avec d'autres institutions africaines et le partage de connaissances entre les participants à ses sessions de formation et aux cours de formation organisés par d'autres institutions. Le site web est également considéré comme un moyen d'améliorer la visibilité de l'IMA et d'encourager la population dans les pays bénéficiaires à s'intéresser à ses activités.

2.3.10 Le graphique 1 ci-dessous indique les contributions globales des organisations de parrainage aux charges directes de formation des participants,³ tandis que le tableau 3 présente la gamme des sujets couverts par les sessions de formation. L'annexe 5 présente ces renseignements de façon plus en détaillée.

Graphique 1.
Contribution des organisations fondatrices de l'IMA aux coûts de formation directs des participants, 2000-2006



³ Pour plus d'information sur les coûts, notamment les frais généraux et les coûts occultes, prière de se reporter à la section 3.2 ci-dessous, "Coût-efficacité".

Tableau 3
Thèmes abordés dans les sessions de formation de l'IMA

Thème	Nombre
Gestion financière	33
Statistiques	14
Réduction de la pauvreté	14
Macroéconomie	13
Santé	11
Gouvernance	11
Entreprise/Franchisage	9
Conception de projet	6
Stratégies d'exportation et échanges commerciaux	5
Questions régionales	4
Partenariat public-privé	3
Développement agricole	3
Privatisation	3
Évaluation	3
Infrastructure	2
Eau	1
Genre	2
Séminaires de haut niveau	6

Note: Plus d'un seul sujet ont été traités par certaines sessions de formation de sorte que les chiffres indiqués sont plus élevés que le nombre des stages organisés. L'annexe 6 donne des renseignements plus détaillés.

3. CONSTATATIONS ET ANALYSE DE L'EVALUATION

3.1 Pertinence

3.1.1 L'IMA a été fondée à un moment où la réflexion sur le développement évoluait sous l'effet d'un bouillonnement d'idées et de l'adoption de nouvelles priorités et de nouveaux axes d'interventions par un grand nombre d'institutions de développement, notamment la BM et la BAD. La mutation était illustrée par :

- L'adoption des objectifs du millénaire pour le développement (OMD), qui fixaient toute une série d'objectifs et un vaste cadre d'interventions des organismes ;
- Le recentrage sur le pays témoignant de la prise de conscience par les acteurs du développement de la spécificité des problèmes que les différents pays rencontrent ;
- L'adoption de la notion d'appropriation par le pays et l'importance croissante du "partenariat" entre les donateurs et les pays en développement ;
- L'accent mis sur l'harmonisation des activités des donateurs ;
- L'accent mis sur la bonne gouvernance ;
- L'intérêt croissant prêté aux conséquences du changement climatique pour le développement.

3.1.2 Dans quelle mesure les activités de formation de l'IMA se sont-elles révélées pertinentes *vis-à-vis* de ces changements d'orientation stratégique ? Il convient, ici, d'analyser les activités de chacun des trois partenaires.

3.1.3 Tout d'abord, il y a les cours organisés par le FMI, qui mettent l'accent sur la probité et la bonne gestion économique. Il y a un rapport étroit entre les besoins sur le plan du renforcement des capacités tels qu'identifiés par le personnel du FMI travaillant en Afrique, le contenu des cours, et la sélection des participants. Grâce à son expérience acquise sur le terrain par son travail avec les ministères des finances, les banques nationales et les trésors publics, le personnel du FMI a pu identifier les lacunes dans les connaissances et les insuffisances de compétences, et faire les bons choix quant aux candidats à former pour combler ces déficits. Certains cours ont dû être répétés un certain nombre de fois, comme c'est le cas du cours sur la Programmation et les politiques financières dispensé 11 fois et les cours connexes sur les Statistiques 12 fois.

3.1.4 Le FMI encourage l'adoption des mêmes techniques et pratiques dans tous les pays où il intervient, ce qui lui permet d'adapter les cours dispensés dans d'autres centres aux besoins précis des pays africains. Maints fonctionnaires dispensant ces cours ont travaillé avec les mêmes organismes africains représentés par les participants, et sont donc au fait de leurs besoins particuliers.

3.1.5 En somme, le FMI a pu créer un "cercle vertueux" combinant la définition des objectifs et la fourniture des moyens de dispenser la formation appropriée pour atteindre ces objectifs.

3.1.6 La situation à laquelle la BM et la BAD font face est plus complexe et beaucoup moins tranchée. D'une manière générale, ces institutions n'ont fait aucun effort systématique pour articuler leurs activités de formation avec les objectifs de développement généraux, ni pour identifier les activités de renforcement des capacités qui sont nécessaires et pertinentes pour les pays bénéficiaires. Elles n'ont entrepris non plus aucune évaluation complète des besoins ni analyse exhaustive du rôle que la formation pourrait jouer pour répondre à ces besoins. En revanche, les sessions de formation parrainées par la BM et la BAD ont cherché à s'attaquer à de nombreuses questions de développement d'actualité. Ainsi, nombre de cours ont un rapport direct avec des OMD spécifiques (p.ex. les stratégies innovatrices de développement agricole et rural pour la réduction de la pauvreté ; la gestion intégrée des ressources en eau), l'appropriation par les pays (p.ex. l'élaboration d'une stratégie nationale axée sur les résultats ; l'intégration régionale et le commerce), la gouvernance (p.ex. la décentralisation et la gouvernance locale ; le rôle du parlement dans la promotion de la bonne gouvernance), et le changement climatique (p.ex. l'économie du changement climatique).

3.1.7 Si l'on a des raisons de penser que les directeurs successifs de l'IMA ont eu des discussions avec le personnel de la BAD et de la BM, ainsi qu'avec les représentants des pays bénéficiaires, sur les types de cours les mieux adaptés aux situations particulières de ces pays, ces échanges de vues n'ont pas abouti à une procédure d'évaluation détaillée, formelle, et transparente ni à l'établissement des priorités quant à ces besoins. Plus généralement, on n'a pas essayé d'identifier les autres activités (p.ex. réforme institutionnelle, soutien post-formation et établissement de groupes de soutien par les pairs) qui sont nécessaires pour soutenir la formation et, partant, renforcer les capacités.

3.1.8 On a lieu de penser que les sessions de formation de la BM et de la BAD sont quelquefois conçues en fonction des ressources disponibles plutôt que des priorités en termes d'objectifs de développement. Les directeurs successifs de l'IMA reconnaissent ce fait, et ont fait des efforts considérables pour imprimer une direction et mettre de l'ordre à une série quelque peu aléatoire de sessions de formation. Ils ont à cet égard, proposé à l'IAD et à d'autres départements de la Banque des sessions de formation appropriées en complément du portefeuille de cours existant déjà, souvent sans grand succès. Mais on est frappé de voir que le comité de supervision (CS) n'a guère essayé d'assurer davantage de pertinence. Cette erreur aurait pu être corrigée si l'évaluation générale des besoins et leur classement par ordre de priorité avaient été entrepris par l'IMA, permettant ainsi de mieux comprendre le rapport entre la formation, le renforcement des capacités, et les objectifs stratégiques.

3.1.9 De même, au niveau des cours individuels, il ne semble guère établi que l'évaluation des besoins ait été entreprise avant de déterminer le contenu des cours. La seule exception relevée par l'équipe de consultants est l'évaluation des besoins de formation réalisée par OPEV en 2006 dans le contexte du suivi et de l'évaluation des DSRP. Les rapports d'activité de l'IMA et les procès-verbaux du CS ne font mention ni de discussions ni de consultations avec les représentants des gouvernements ou des organisations africains.⁴

3.1.10 Les sessions de formation parrainées par la BM et la BAD auraient eu davantage de pertinence s'il y avait eu une chaîne de résultats convenus assurant l'articulation de la formation avec les objectifs spécifiques. L'équipe d'évaluation n'a trouvé aucun fait attestant d'une tentative quelconque d'élaboration d'une telle structure conceptuelle, par exemple, à travers l'utilisation d'un cadre logique. Implicitement, il semble que la logique profonde de l'IMA établit une corrélation entre les activités (formation) d'une part, les résultats (des professionnels plus qualifiés), le but (des participants plus efficaces dans leur analyse des politiques et leurs activités de gestion), et les objectifs (des institutions plus efficaces en matière de gestion des politiques), d'autre part. Cependant, en raison du manque de cadre conceptuel global explicite, le domaine d'intérêt de l'IMA reste centré sur les activités et les résultats, et aucune attention n'est accordée aux facteurs susceptibles de confondre les liaisons dans cette chaîne de résultats et d'affecter la pertinence des sessions de formation. En outre, étant donné la structure de l'IMA, on ne sait pas très bien à qui incombe la responsabilité de la détermination de la pertinence, à l'IMA elle-même ou aux organisations partenaires ?

3.2 Efficiences

3.2.1 Concernant l'efficacité de l'IMA, trois questions clés se posent :

- Fonctionne-t-il de manière efficace sur le plan de l'organisation ?
- Est-il efficace pédagogiquement parlant ?
- Est-il efficace par rapport au coût ?

Efficacité organisationnelle

3.2.2 La responsabilité globale de la gestion de l'IMA incombe au comité de supervision (CS). Cette responsabilité est exercée très légèrement et il ne semble guère établi que le CS intervienne activement dans le fonctionnement interne de l'IMA. Les membres du CS abordent

⁴ Par exemple, le procès-verbal de la réunion de janvier 2007 du CS parle en détail des discussions sur les cours potentiels des trois organisations partenaires, mais ne fait nullement mention de contributions quelconques des pays bénéficiaires.

les questions du point de vue particulier des organismes qu'ils représentent plutôt que de se concentrer sur la gestion efficace de l'IMA. À titre d'exemple, les trois amendements au protocole d'accord fondateur n'ont pas donné une orientation claire à l'IMA ni établi des objectifs et des indicateurs permettant d'évaluer sa performance.

3.2.3 Pour autant, en tant qu'organisme de facilitation, chargé de trouver les endroits pour tenir les sessions de formation, et de la fourniture du soutien administratif et logistique nécessaire, l'IMA s'est révélé très efficace. Malgré les difficultés rencontrées pour trouver des locaux appropriés durant ses premières années de fonctionnement et les perturbations causées par la relocalisation temporaire de la Banque d'Abidjan à Tunis, l'IMA a continué de tenir les sessions de formation année après année sans interruption. Son efficacité quant à la manière dont les sessions de formation ont été administrées est reconnue par les représentants du FMI et de la BM, comme par les participants, et les évaluateurs n'ont connaissance d'aucune critique sur la gestion des stages par l'IMA. D'après les administrateurs de l'IMA, cette performance a été facilitée par son indépendance administrative. Ils soutiennent que si l'IMA avait été assujéti aux règles bureaucratiques et administratives de la Banque, sa capacité à traiter efficacement et rapidement les problèmes inhérents à l'organisation des sessions de formation panafricaines en aurait été compromise.

3.2.4 Cela dit, la gestion de l'information par l'IMA laisse à désirer. Les données financières ne sont pas tenues de manière conforme aux règles de l'art en la matière, de sorte qu'il s'avère difficile de déterminer ou d'évaluer l'efficacité économique (voir "Coût-efficacité" ci-après) ; les dossiers des participants ne sont pas tenus de manière à permettre au personnel de l'IMA d'assurer le suivi et l'évaluation de l'efficacité et de l'impact des sessions de formation qu'il tient ; un poste clé – celui de Chargé Économiste en chef, qui, *notamment*, est responsable du suivi et de l'évaluation – est resté vacant pendant deux ans, laissant penser qu'une telle fonction n'est pas considérée comme d'importance capitale pour la gestion efficace de l'Institut. On n'a aucune raison de croire que des tentatives quelconques ont été faites par le personnel de l'IMA pour évaluer ses propres activités ou pour explorer d'autres méthodes efficaces de dispenser la formation. Encore une fois, on ne sait pas très bien si la responsabilité en incombe à l'IMA ou aux organisations de parrainage.

3.2.5 Il ne semble guère établi, aux yeux de l'équipe d'évaluation, que des efforts ont été faits pour diffuser les connaissances produites par les sessions de formation à un public plus large. Cet échec est lié au manque d'élaboration d'un cadre efficace de téléapprentissage (voir "Efficacité pédagogique" ci-après) mais est également manifeste dans la piètre qualité du site web de l'IMA. S'il est vrai que les documents de formation sur certains cours sont disponibles sur le site web, leur présentation ne facilite pas l'accès du grand public.

3.2.6 L'IMA n'a jamais sérieusement essayé d'évaluer l'efficacité de la formation dispensée, à savoir s'interroger sur son influence sur les comportements ou sur les changements au niveau institutionnel. On s'est contenté, s'agissant des activités de suivi, des enquêtes de satisfaction réalisées immédiatement après les cours, qui ne nous renseignent pas beaucoup sur l'efficacité des sessions de formation – observation bien connue depuis un certain nombre d'années (voir Chandler, 1978). On n'a pas essayé d'utiliser des méthodes telles que le système d'évaluation à "Quatre niveaux" employé par l'IBM pour évaluer ses propres cours (voir Kirkpatrick, 1994).

Efficacité pédagogique

3.2.7 Quelle est l'efficacité pédagogique des méthodes utilisées par l'IMA ? L'IMA a-t-il exploré à fond les autres méthodes qui sont disponibles ?

3.2.8 Les cours de formation du FMI durent généralement au minimum une semaine et sont dispensés sous la forme de cours magistraux étayés par des matériels de cours et des exercices collectifs. Considérant les sortes de compétences, de techniques, et de connaissances que le FMI espère voir ses participants acquérir, cette formule semble être une méthode efficace. L'IFMI a des intérêts professionnels solides et une vaste expérience dans l'organisation de cours similaires à travers le monde. Il a développé des ensembles de matériels didactiques et produit des compétences pédagogiques particulières.

3.2.9 Dans les sessions de formation de la BM et de la BAD on trouve également une combinaison de conférences magistrales et d'exercices en groupe, sauf que dans bien des cas les séminaires et les ateliers sont les véhicules de la formation. Compte tenu de la nature des thèmes traités par ces partenaires, de telles méthodes sont plus appropriées que les cours magistraux au sens où elles donnent lieu à des échanges de vues et d'expériences entre les participants, encouragent de nouvelles manières d'aborder et de penser les problèmes plutôt que l'acquisition de compétences et de connaissances particulières ou la maîtrise de techniques particulières.

3.2.10 Les documents de formation utilisés dans les cours de l'IMA sont généralement de bonne qualité. Ils sont bien conçus, abordent les sujets de manière exhaustive, et selon les méthodes modernes d'enseignement.

3.2.11 Mais, ce qui manque – en particulier dans les sessions de formation parrainées par la BM et la BAD – c'est toute tentative sérieuse de définition des objectifs de la formation à l'avance dans le but d'élaborer des programmes de formation structurés et cohérents. Pour l'équipe d'évaluation, rien ne permet d'affirmer que des tentatives réelles ont été faites pour évaluer dans quelle mesure les participants ont acquis les compétences, les techniques ou les connaissances attendues. Il y a eu, sans conteste, nombre de sessions de formation, en particulier celles de la BAD et de la BM, où des "tests" simplistes auraient été inappropriés. Mais en termes d'efficacité pédagogique, il y a lieu de mettre en place des systèmes d'évaluation des résultats de la formation afin de répercuter les données recueillies sur l'élaboration des programmes de formation.

3.2.12 Il y a lieu de faire une distinction entre les cours organisés par le FMI et ceux qui sont proposés par la BAD et la BM. S'il est vrai que les cours parrainés par le FMI brillent par l'absence de spécification claire des objectifs de la formation, le "cercle vertueux" associant la formation aux activités du FMI dans les pays bénéficiaires suppose une reconnaissance implicite de ce que doivent être les objectifs de la formation, et que les mécanismes de rétroaction sont en place pour s'assurer de l'état d'avancement de ces objectifs. Pour ce qui concerne les sessions de formation parrainées par la BM et la BAD, il y a eu beaucoup moins de spécificité et pas de "cercle vertueux" associant directement la formation, le renforcement des capacités, et les besoins.

3.2.13 Rien ne permet d'affirmer que l'IMA elle-même a examiné les méthodes de formation. Cette question est largement laissée aux mains des organisations partenaires, mais on a très peu d'exemples de méthodes de formation alternatives utilisées par l'un quelconque des partenaires. Dans le protocole d'accord initial, l'accent est mis sur "l'utilisation des moyens modernes de téléapprentissage pour toucher le grand public," mais peu d'efforts ont été faits pour explorer à fond les possibilités qu'offrent ces moyens et pour savoir s'ils constituent des moyens plus efficaces de formation. Les techniques d'enseignement à distance impliquant des éléments de *téléapprentissage* n'ont été utilisées que dans de rares cas. En admettant les possibles difficultés considérables inhérentes à la formation par téléapprentissage ou par des moyens électroniques, notamment en Afrique, il est regrettable que les possibilités qu'offre un tel système n'aient pas été explorées à fond en remplacement de certaines sessions de formation (p.ex. l'apprentissage sur le lieu de travail).

Coût-efficacité

3.2.14 Toute tentative d'analyse du coût-efficacité de l'IMA présente des difficultés. C'est en partie une question de conceptualisation, mais c'est aussi en partie attribuable à la qualité des données dont l'équipe d'évaluation dispose. Les données disponibles sont présentées à l'annexe 5. D'après les rapports de l'IMA, les dépenses totales entre 1999 et 2006 se sont élevées à un peu plus de 19 millions de dollars US.⁵ Les dépenses annuelles moyennes durant les exercices de 2004-2006 se sont élevées à un peu plus de 3,3 millions de dollars US.

3.2.15 En principe, on peut identifier trois catégories de coûts :

- **Les charges directes**, à savoir les coûts afférents aux sessions de formation particulières tels que l'hébergement, les frais de voyage des participants, et la production des matériels didactiques ;
- **Les frais généraux**, à savoir les coûts afférents au fonctionnement de l'IMA, tels que les coûts salariaux et les frais administratifs ;
- **Les coûts occultes**, à savoir les services dont le paiement n'est pas directement débité. Ces frais comprennent la fourniture par la BAD des locaux de bureau et d'autres services à l'IMA, les "coûts d'opportunité" du personnel des organisations partenaires qui dispensent la formation et, en principe, les coûts d'opportunité des participants aux sessions de formation.

3.2.16 Si en principe il est relativement facile de calculer les charges directes et les frais généraux, il est beaucoup plus difficile de quantifier les coûts d'opportunité à prendre en considération dans les sessions de formation tenues par l'IMA. Même pour les charges directes, il y a des problèmes dus à la qualité des données disponibles, car non seulement il y a des erreurs dans les rapports financiers et narratifs, mais il y a aussi des incertitudes : par exemple, le nombre de semaines déclarées ne s'accorde pas toujours avec le nombre correspondant de jours. En outre, toute tentative de comparaison des coûts de l'IMA avec ceux des institutions comparables se heurte au manque de données disponibles et aux différentes méthodologies adoptées par les différentes institutions.

⁵ Comprend les charges directes et les frais généraux.

3.2.17 L'IMA a tenu un total de 127 sessions de formation de sa création à juin 2007, ce qui se traduit par 6 553 semaines-participants de formation pour environ 4 365 bénéficiaires. La méthode la plus simple d'évaluer les coûts de formation est en termes de coût par semaines-participant et le calcul se fait en coûts de formation directs totaux divisés par le total de semaines-participant.

3.2.18 En 2000⁶ le coût direct total par semaine-participant⁷ s'est élevé à 1 651 dollars US. Ce coût est passé à 1 894 dollars US en 2001 et 2 170 dollars US en 2002, par suite en grande partie de la croissance des frais de déplacement. Ainsi, en 2001, le nombre de participants aux cours a augmenté de 8 % par rapport à 2000 mais le total des frais de transport a augmenté de 39 %. En 2002, le nombre de participants aux cours a diminué de 9 % par rapport à 2001, alors que globalement les coûts de déplacement ont progressé de 11 %. En moyenne, les frais de transport représentaient 43 % du total des coûts de formation directs des participants durant la période de 2000-2007 et formait le poste budgétaire le plus important de l'IMA.

3.2.19 Les charges directes par semaine-participant ont atteint leur niveau le plus haut en 2003 (2867 dollars US) par suite en partie de la nécessité de relocaliser les sessions de formation dans d'autres villes africaines en raison des troubles sociaux en Côte d'Ivoire. Les charges directes ont baissé à 2 280 dollars US en 2004 et 1 529 dollars US en 2006, sous l'effet des réductions intervenues dans les coûts unitaires de voyage et dans une moindre mesure, de la réduction des coûts unitaires d'hébergement. Ainsi, le fonctionnement de l'IMA dans un environnement plus stable, sanctionné par l'augmentation du nombre des cours et des participants, s'est traduit par la réduction charges directes par semaine-participant, dénotant l'amélioration de l'efficacité opérationnelle de l'institut.

3.2.20 Ce profil général d'évolution masque, cependant, d'importantes variations dans les charges directes. Comme il fallait s'y attendre, les séminaires de haut niveau représentaient l'activité la plus coûteuse en termes de charges directes (p.ex. 9 600 dollars US par semaine-participant pour le séminaire du FMI sur l'intégration financière tenu en 2003). Si la question la plus préoccupante, peut-être, a trait au problème persistant de la récupération du prix des billets d'avion inutilisés, que l'IMA traîne comme un boulet depuis plusieurs années, on reste perplexe devant le fait que les charges directes des cours parrainés par la BAD semblent sensiblement plus élevés que ceux qui sont tenus sous l'égide du FMI. Cela est dû à l'utilisation plus fréquente de consultants et de personnes-ressources extérieures par la Banque.

3.2.21 Par comparaison avec les charges directes des institutions comparables, le FMI considère que les frais directs encourus par l'IMA sont élevés en regard des 1 000 dollars US par semaine-participant déclarés dans ses centres de formation, sauf qu'il faut s'entendre sur les termes précis de comparaison. Par exemple, dans le cas de l'Institut commun de Vienne, il n'y a pas de frais d'hébergement à l'hôtel, ce qui réduit substantiellement les charges directes des participants. Ce qui est certain, cependant, c'est que les frais de transport sont un important élément des charges directes des participants à l'IMA, variant de 610 dollars US à 1 356 dollars US par participant. Cela résulte dans une large mesure de la situation géographique de Tunis et pose la question cruciale de savoir s'il ne faut pas tenir davantage

⁶ Les chiffres de 2000 comprennent les coûts de formation et de fonctionnement encourus en 1999.

⁷ Les coûts de participants directs indiqués comme coûts par semaines-participant englobent les coûts liés au voyage des participants, l'assurance-maladie, le per diem, l'hébergement, les personnes ressources, les interprètes, la salle de formation, et les activités sociales.

de sessions de formation dans d'autres endroits en Afrique. Et même dans l'affirmative, les charges directes d'organisation d'événements comparables en utilisant les installations commerciales dans des centres tels que Dakar (2 500-3 000 dollars US par semaine-participant) seraient grosso modo comparables aux dépenses encourues à Tunis.

3.2.22 Ces charges directes ne sont que la face visible de l'iceberg : les frais généraux sont tout aussi importants et n'ont cessé d'augmenter pendant la durée de vie de l'organisation, passant d'environ 800 000 dollars US à plus de 1 150 000 dollars US par an. Toutefois, à l'exception de 2003, où la perturbation des activités de l'IMA en Côte d'Ivoire a atteint son point culminant, les frais généraux ont régulièrement baissé en termes de semaines-participants, et, en 2006, ils avaient approximativement fléchi de 37 % par rapport à 2000.⁸

3.2.23 Enfin, il y a les subventions croisées de la Banque qui ne sont pas remboursées par l'IMA. À ce stade, tout ce qu'il y a à faire est d'établir la liste de toutes les autres charges à prendre en considération.

3.2.24 Pour commencer, il y a les charges supportées par la Banque de fourniture d'espace de bureaux et de soutien administratif à l'IMA. Ces charges ne sont pas actuellement imputées à l'IMA et équivalent à une subvention déguisée.

3.2.25 Ensuite, il y a les coûts d'opportunité plus importants des organisations de parrainage des sessions de formation. Les charges du personnel employé par l'IFMI et l'IBM pour la préparation des documents et la fourniture de la formation ne sont pas prises en considération dans la comptabilité officielle de l'IMA, ni la contribution de la Banque, et, à cet égard, la plupart des personnes qui participent à la préparation et à la fourniture de la formation sont des fonctionnaires des départements des opérations. Ainsi donc, toutes les trois institutions partenaires encourent d'importants coûts d'opportunité du fait des activités de l'IMA, mais c'est peut-être la BAD qui supporte les plus lourdes charges étant donné que la fonction première du personnel de l'IFMI et de l'IBM est de dispenser la formation.

3.2.26 De toutes les trois institutions partenaires, le FMI contribue le plus aux charges directes au titre des participants, dans la proportion de 48 % durant la période de 2000-2006, suivi par la BM avec 24 % et la BAD avec 18 % durant la même période. La méthode de compilation des données ne permet pas leur ventilation par organisation de parrainage en ce qui concerne les sessions de formation communes ; en conséquence, elles sont présentées séparément. En 2006, le FMI a financé à 100 % un séminaire sur "l'État de préparation du secteur financier à la lutte contre la pandémie de la grippe aviaire" et cet événement n'entraîne pas dans la formule de partage des coûts. Ce sont des situations comme celle-ci qui rendent difficile le calcul de la contribution relative des différentes organisations.

3.2.27 Alors dans quelle mesure l'IMA est-elle efficace en termes de coûts ? Assurément, les charges directes et indirectes ont diminué pendant la durée de vie de l'organisation, passant d'environ 3 000 dollars US par semaine-participant en 2000 à environ 2 300 dollars US en 2006. Cette évolution semble valider la conclusion que dans l'ensemble, l'IMA a été géré en ayant le souci de l'efficacité par rapport au coût. Mais vu le manque de transparence quant à une bonne partie des données et l'absence d'information probante quant aux charges

⁸ En 2006, les frais généraux par semaine-participant s'élevaient à 788 dollars US, le montant le plus faible enregistré durant la période de 2000-2007 de fonctionnement de l'IMA. Durant la même année 2006, le nombre de semaines-participant a été sensiblement plus élevé que durant les années antérieures et l'IMA comptait un effectif total de 9 agents contre 10 durant la période de 2004-2005. Le niveau de croissance plus faible des dépenses relatives à l'infrastructure et aux salaires de concert avec le niveau de croissance moyen ci-dessus du nombre de semaines-participant s'est traduit par un faible niveau des frais généraux en 2006.

occultes encourues, une telle conclusion est précaire. Les données comparatives sont rares, mais il ressort des éléments d'information dont on dispose que les coûts de formation à l'Institut de la Banque asiatique de développement (ADB) totalisaient 3 853 dollars US par participant pour un cours de cinq jours, non compris les contributions des cofinanciers (Institut de la Banque asiatique de développement, 2006: 7), mais compte tenu des charges au titre du personnel de la Banque asiatique de développement détaché à l'ADB.

3.2.28 Une question connexe est celle du ratio coûts-avantages des trois institutions partenaires. On soutient que l'existence de l'IMA permet aux institutions partenaires de bénéficier d'économies d'échelle, au sens où l'IMA fait fonction de centre de formation commun pour toutes les trois institutions qui, autrement, seraient obligées d'avoir chacune son propre centre. Pendant la durée de vie de l'IMA, les coûts unitaires ont baissé à mesure que le nombre de participants augmentait, à cause en partie de la réduction des frais généraux par participant.

3.2.29 Le manque de transparence des dossiers financiers de l'IMA (voir ci-dessus 3.2.14) et l'absence de toute tentative de faire l'estimation des coûts réels de ses activités renforcent l'image d'une institution mal organisée.

Efficiences globale

3.2.30 À certains égards l'IMA a fait preuve d'une efficacité remarquable. Globalement, les sessions de formation ont été conduites de manière efficace et l'on a des raisons de penser que la direction n'a ménagé aucun effort pour freiner les coûts. Et pourtant il y a eu de grands problèmes. La tenue des dossiers laissait à désirer, de sorte qu'il a été difficile de faire l'estimation de l'efficacité financière. Sur le plan pédagogique on note beaucoup d'insuffisances liées au manque de définition claire des résultats de la formation et à l'absence de tout mécanisme de retour d'information au processus d'élaboration et de mise en œuvre des cours. Dans l'ensemble, la conclusion qui s'impose est que l'IMA aurait pu être géré de manière plus efficace.

3.3 Efficacité

3.3.1 L'un des objectifs clés de l'établissement de l'IMA, au moins pour ce qui concerne la Banque, était de créer une synergie entre les trois partenaires dont le résultat transcenderait les intérêts particuliers des protagonistes. Il n'a pas été possible de créer cette synergie pour une large part parce que l'IMA est organisée de telle sorte que les intérêts particuliers des trois organisations partenaires déterminent le caractère et le contenu de la formation dispensée. Le "partenariat" dans le contexte de l'IMA n'est rien d'autre qu'une division du travail et non une supra-entité qui transcende les intérêts et les identités particuliers des trois organisations concernées.

3.3.2 S'agissant de la formation elle-même, peut-on dire que celle qui est dispensée à l'IMA répond à l'objectif de transmission des formes voulues de connaissances et de compétences ? Considérant l'absence de tentative sérieuse de définition des résultats attendus de la formation et le manque d'indicateurs de l'atteinte ou non de ces résultats (non définis), il est impossible de faire un jugement fouillé sur cet aspect.

3.3.3 La seule preuve directe de l'efficacité de la formation est les questionnaires de fin de stage remplis par les participants. Ils font tous état d'un niveau très élevé de satisfaction au

sujet de la formation reçue et expriment un sentiment général d'adéquation de la formation avec leurs activités professionnelles. Il y a peu de différence dans les réponses des participants aux sessions de formation tenues par les différents partenaires.

3.3.4 Dans l'ensemble, il apparaît que les sessions de formation organisées par le FMI sont très efficaces en raison du "cercle vertueux" associant le contenu, les méthodes de formation, et les objectifs du FMI. Ainsi, certains participants ont fait observer qu'ils étaient mieux armés pour traiter avec leurs homologues du FMI et pour satisfaire à ses exigences en matière de rapports. Ces constatations sont étayées par les témoignages recueillis durant les enquêtes commanditées par l'IFMI sur ses activités de formation à l'échelle mondiale. Ils indiquent que non seulement les participants aux cours de l'IFMI considèrent qu'ils ont acquis de nouvelles compétences et amélioré leur aptitude à formuler et à mettre en œuvre des politiques, mais que beaucoup d'entre eux s'étaient vus confier des responsabilités supplémentaires et avaient obtenu une promotion. En revanche, quelques participants sont d'avis que les cours étaient trop brefs pour être véritablement efficaces.

3.3.5 Les sessions de formation parrainées par la BM et la BAD ont montré une efficacité variable. Certes, les participants à ces cours ont enrichi leurs connaissances et leur expérience, mais le manque de définition des résultats de la formation et l'absence d'indicateurs systématiques de mesure de l'efficacité sont patents. Les stagiaires qui ont pris part aux sessions de formation de la BM et de la BAD, par exemple ceux qui sont concernés par le franchisage et le rôle des PME, se disent également mieux armés pour exercer leurs activités professionnelles.

3.4 Impact de l'IMA

3.4.1 Considérant le temps et les ressources dont l'équipe d'évaluation disposait, il n'a pas été possible de faire un jugement quant à l'impact sur le développement de l'IMA. Toute analyse satisfaisante aurait demandé un travail fouillé dans un certain nombre de pays bénéficiaires et poserait des questions analytiques essentielles concernant l'attribution, la responsabilité, et les facteurs confusionnels.

3.4.2 On ne sait pas très bien dans quelle mesure la formation reçue à travers l'IMA a eu un effet sur les capacités institutionnelles des pays bénéficiaires. Ici aussi, la principale exception est la formation dispensée par le FMI. On a des raisons de penser que des fonctionnaires en grand nombre des départements individuels ont participé aux cours parrainés par le FMI et que certains membres du personnel ont participé à plus d'un cours. La résultante est une croissance des capacités sur le plan institutionnel.

3.4.3 Cependant, la majorité des participants aux sessions de formation de la BM et de la BAD vient d'un grand nombre de pays et dans l'ensemble participe à un cours. Il est peu probable, dans de telles circonstances, qu'une contribution significative quelconque ait été faite au renforcement des capacités institutionnelles d'un pays bénéficiaire. Il y a, toutefois, quelques exceptions. Les cours de la BAD sur le franchisage semblent avoir suscité un intérêt considérable parmi les participants et ont donné lieu à la création par les stagiaires de leur propre réseau de contacts et accru les activités de franchisage dans un certain nombre de pays. La BM a parrainé deux cours sur l'assurance maladie en 2001/02. Les trois-quarts des participants au deuxième cours avaient pris part au premier et ont participé à l'élaboration du programme de formation pour l'adapter à leurs besoins. Si les équipes-pays de la BM ont fait état d'une faible augmentation du nombre de souscripteurs à l'assurance maladie, elles ont signalé l'intérêt accru que ces cours ont suscité et les plans de construction d'un site web à des fins d'échange d'information.

3.4.4 En général, cependant, les sessions de formation de la BM et de la BAD semblent avoir eu peu d'impact sur le plan institutionnel. L'IMA n'a pas abordé la question du développement des capacités sous l'angle d'une approche stratégique méthodique, considérant la formation sous l'aspect événementiel plutôt que dans le cadre plus large du renforcement des capacités impliquant une réforme organisationnelle et la mise en place de mécanismes d'encouragement. De tels facteurs ont été mentionnés par un certain nombre de participants ainsi que la nécessité d'activités de suivi pour tirer le meilleur parti des sessions de formation. Ces observations s'accordent avec les idées récentes sur la problématique du renforcement des capacités, où l'on s'interroge sur la validité de la formation en tant que stratégie unique (Banque mondiale, 2008; OCDE, 2006).

3.4.5 L'un des premiers motifs de la création de l'IMA est le renforcement des capacités de formation de la Banque. L'IMA servirait de plateforme de formation du personnel de la Banque qui s'enrichirait de l'expérience de la BM et du FMI. Il ne semble guère établi que ce résultat ait été obtenu. Des membres du personnel des unités des opérations ont participé à la formation en tant que formateurs, mais rien ne permet d'affirmer que leur participation a été encouragée ou qu'ils ont reçu de l'aide ou des ressources pour améliorer ces compétences. En fait, dans la mesure où l'établissement de l'IMA s'est traduit par un détournement de ressources de l'IAD pour soutenir l'IMA, il est possible que l'opération IMA ait amoindri les capacités de formation de la BAD.

4. RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS

4.1 L'évaluation arrive aux principales conclusions suivantes :

Pertinence

- a) La pertinence des cours du FMI face aux besoins et aux contextes des bénéficiaires visés est clairement établie, vu les liaisons entre les conseils d'orientation stratégique du FMI, les programmes de soutien, et la formation dispensée.
- b) Les sessions de formation de la BAD et de la BM révèlent une prise de conscience de l'évolution récente de l'environnement du développement.
- c) Un processus systématique d'évaluation des besoins pour identifier les priorités en matière de renforcement des capacités et de formation ne semble guère avoir été mis en œuvre.
- d) On ne dispose d'aucune preuve à l'appui d'efforts du CS de l'IMA tendant à assurer le développement et la mise en œuvre d'un portefeuille de cours mieux ciblés et plus attentifs aux besoins.

Efficiences

- e) La direction de l'IMA a eu beaucoup de mal à promouvoir des approches synergiques entre les trois institutions partenaires en raison de la conception et des dispositions financières de l'IMA.
- f) Sur le plan de l'organisation, l'IMA semble avoir été très efficace au sens où il a assuré la présentation harmonieuse des cours de formation et d'autres événements.

- g) L'IMA n'a pas d'antécédents en matière d'élaboration et de mise en œuvre d'approches de planification stratégique au développement de ses programmes ou de suivi et d'évaluation systématiques de l'efficacité et de l'impact globaux de ses programmes de formation. L'institut ne semble pas non plus avoir de l'influence sur les organisateurs des cours pour assurer un niveau adéquat de suivi et d'évaluation des programmes de renforcement des capacités.
- h) L'IMA semble avoir contribué très peu aux méthodes pédagogiques utilisées dans les cours et les sessions de formation organisés par son intermédiaire. Il y a eu peu d'investissement visant l'utilisation des méthodes d'enseignement à distance pour produire davantage d'impact à travers les cours.
- i) L'évaluation du coût-efficacité de l'IMA pose problème en raison du manque de méthode claire et cohérente et de la médiocrité des données disponibles sur les coûts totaux des cours. La façon de tenir les dossiers administratifs et financiers de l'IMA n'est pas de la qualité requise pour assurer une gestion efficace.
- j) Si l'IMA semble pouvoir être crédité d'une efficacité raisonnable en termes de coûts, ses coûts ont souvent été considérés comme élevés par la BM et le FMI. Cela s'explique en partie par le niveau élevé des frais de transport en raison de la situation géographique de Tunis. On pourrait probablement réduire les coûts en transférant les programmes de formation de l'IMA dans d'autres endroits en Afrique.
- k) On peut penser que le coût total de présentation des cours est sensiblement plus élevé que les chiffres déclarés par l'IMA, parce qu'un certain nombre de services sont fournis par les institutions membres (notamment la BAD) sans frais.

Efficacité

- l) Contrairement aux anticipations initiales, il y a eu très peu de synergie entre les institutions dans le domaine de l'élaboration et de la mise en œuvre des activités de renforcement des capacités.
- m) Les preuves sur l'efficacité sont rares. Les évaluations de fin de session sont positives mais ne nous renseignent pas beaucoup. Néanmoins, les bénéficiaires sont généralement affirmatifs quant à la pertinence et à l'utilité des activités de l'IMA en regard de leur travail intellectuel.⁹
- n) On a fait état de l'amélioration des capacités individuelles en conséquence des nombreux cours /stages de formation de l'IMA. Mais, on ne sait pas si ces progrès sont de l'étendue et de la qualité nécessaires pour peser sur la performance institutionnelle.
- o) Considérant l'étendue, la fréquence, et le type des activités de renforcement des capacités menées par l'IMA, il est peu probable qu'il y ait eu une amélioration notable des capacités en matière d'élaboration et de mise en œuvre des politiques en conséquence des sessions de formation organisées par

⁹ Le retour d'information sur ce questionnaire d'évaluation a été extrêmement faible de sorte que les conclusions ne peuvent pas être considérées comme représentatives.

la BAD et la BM. Il est plus vraisemblable, cependant, que les cours du FMI ont amélioré les capacités individuelles à des niveaux propres à assurer un impact durable.

Impact

- p) Faute d'éléments probants, cette évaluation n'a pas pu établir dans quelle mesure les capacités institutionnelles et la performance sur le plan de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques de développement se sont améliorées du fait des activités de l'IMA.
- q) La nature des objectifs du FMI dans le domaine de l'amélioration des politiques, ses méthodes de choix et de suivi des stagiaires, et ses processus de soutien, donnent à penser que ses cours ont eu un impact significatif, bien qu'on en connaisse pas l'ampleur.
- r) En ce qui concerne les cours de la BM et de la BAD, il y a beaucoup moins de chance de les voir produire un impact durable. Cela est dû à l'absence de cadre de soutien avant et après les cours pour assurer que l'amélioration des compétences individuelles se traduise par le renforcement des capacités sur le front du développement.
- s) Il ne semble guère établi que les capacités de l'IAD se soient notablement améliorées du fait de l'intervention de l'IMA.

5. LEÇONS TIRÉES

5.1 Pour une large part le travail accompli par l'IMA durant les huit années de son existence est digne d'éloges. Plus de 4 000 cadres ont été formés, et, en général, cette formation a d'une manière ou une autre un rapport avec les questions de développement auxquelles les pays bénéficiaires sont confrontés. Il aurait pu, cependant, faire mieux, et toute une série de leçons peuvent être tirées de son expérience, notamment ce qui suit :

- a) Avant de lancer des programmes de formation similaires à ceux de l'IMA, il y a lieu d'entreprendre une analyse approfondie pour identifier (i) la nature des déficits de capacités qui sont importants en termes de développement ; (ii) comment la formation pourrait contribuer à combler ces déficits ; et (iii) quelle sorte de formation serait plus efficace.
- b) Il y a lieu de mettre en place une chaîne de résultats dans laquelle les liaisons entre les activités de formation, le personnel formé, l'amélioration des capacités, et l'impact sur le développement sont clairement définies.
- c) Lorsqu'il y a un projet de collaboration impliquant un certain nombre d'organisations, il doit y avoir un accord clair sur les objectifs, faute de quoi, une coopération efficace et suivie entre les partenaires sera difficile à réaliser.
- d) Les mécanismes de suivi et d'évaluation doivent être en place, pour évaluer l'efficacité et modifier les activités dans le sens d'une efficacité accrue.
- e) La formation doit s'inscrire dans une approche au renforcement des capacités qui reconnaît l'importance du contexte institutionnel plus large dans lequel les stagiaires sont placés, et le système des mesures d'encouragement qui régit leurs activités et les actions institutionnelles.

- f) L'un des facteurs d'efficacité des organisations de formation est la recherche et l'utilisation des possibilités qu'offrent les nouvelles technologies et les méthodes innovantes.
- g) En l'absence de dossiers bien tenus et accessibles, il est extrêmement difficile de porter un jugement sur l'efficacité. Il s'ensuit que les organisations ne peuvent pas faire de choix économiques en l'absence d'une telle information.
- h) Il est peu probable que les organisations sans ressources financières propres et dépendantes du financement extérieur soient durables et indépendantes sur le plan de l'action.

6. OPTIONS POUR L'AVENIR

6.1 Les plans actuels prévoient l'absorption de toutes les activités de l'IMA par l'IAD d'ici au 1er janvier 2010. Avant d'examiner cette option et d'autres perspectives futures, il convient de poser une question de fond : la Banque doit-elle mener des activités dans les domaines de la formation et du renforcement des capacités à l'avenir, et si oui, comment doit-elle s'y prendre ?

6.2 Le consensus émergent, que les conclusions de cette évaluation confortent en partie, est que la formation ne suffit pas à assurer le renforcement des capacités (voir Annexe 8), et doit plutôt s'inscrire dans une approche plus large impliquant une réforme organisationnelle et la mise en place de mesures d'encouragement appropriées, entre autres choses. Par ailleurs, l'activité de renforcement des capacités doit être fondée sur l'identification claire des besoins classés par ordre de priorité. Il devient également de plus en plus évident que dans la majorité des cas l'activité de renforcement des capacités doit prendre en considération les spécificités des pays bénéficiaires. Et enfin, il doit y avoir une articulation claire entre l'activité de renforcement des capacités et l'impact sur le développement.

6.3 À ce jour, la Banque n'a pas encore élaboré de stratégie claire de renforcement des capacités. En conséquence, il est difficile de déterminer le futur rôle de la formation dans la vaste gamme des activités entreprises par la Banque, notamment par rapport aux autres organisations s'occupant de formation et de renforcement des capacités en Afrique. Il y a trois grandes options pour les perspectives futures de l'IMA :

- Incorporer l'IMA à l'IAD ;
- Refonder l'IMA en tant qu'institution autonome de renforcement des capacités ;
- Fermer l'IMA.

Ces options sont résumées au tableau 3.

Tableau 3
Perspectives d'avenir de l'IMA

	Option	Principaux avantages	Principaux désavantages
1 Incorporer l'IMA à l'IAD			
1a	L'IMA et toutes ses activités sont absorbées par l'IADI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réduction des frais généraux par l'élimination de la nécessité d'une administration indépendante ▪ Aucune nécessité de négociations interinstitutions complexes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manque de capacité de l'IAD ▪ Manque de flexibilité nécessaire pour organiser un programme de formation complexe
1b	L'IMA forme une entité autonome à l'intérieur de l'IAD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'IMA maintient son expertise en matière d'organisation et de gestion des sessions de formation ▪ Les partenaires autres que la BAD continuent d'utiliser les installations de l'IMA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les problèmes en jeu dans le statu quo continuent de se poser.
2 Refonder l'IMA			
2a	L'IMA devient un forum de politique de haut niveau	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fait fond sur un secteur où l'IMA a eu quelque succès 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concurrencerait les organisations existantes
2b	L'IMA devient une organisation entièrement autonome de renforcement des capacités	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'indépendance permettrait à l'IMA redynamisé de répondre aux besoins de renforcement des capacités des pays bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Multiplicité des organisations de renforcement des capacités en Afrique ▪ Grandes difficultés pour mobilise le soutien des donateurs
3	Fermeture de l'IMA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Économie de ressources susceptibles d'être affectées au renforcement des capacités de l'IAD ▪ Permet à la Banque d'élaborer une stratégie de renforcement des capacités de remplacement centrée sur le pays 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Éliminerait l'un des grands centres de formation en Afrique ▪ Risque de réduire la présence de l'IMFI en Afrique à moins de trouver d'autres solutions de rechange.

6.4 Option 1 : Incorporer l'IMA à l'IAD

6.4.1 Le plan actuel pour les perspectives futures de l'IMA prévoit que l'IAD assumera la "pleine responsabilité" des programmes de l'institution. Les avantages et désavantages de ce scénario dépendent de ce que l'on entend par "pleine responsabilité".

Option 1(a) : Dissolution de l'IMA dans l'IAD

6.4.2 L'un des scénarios est la disparition de l'IMA en tant qu'entité autonome ou au mieux sa transformation en une sous-unité de l'IAD. Un tel scénario réduirait les frais généraux de fonctionnement de l'IMA par l'élimination ou la réduction de la nécessité d'un appareil administratif dédié, des charges occultes du CS, etc. Dans ce scénario le FMI (et éventuellement la BM) continuerait de dispenser ses cours à travers l'IAD. Parallèlement, l'IAD organiserait ses propres sessions de formation en puisant sur les ressources de la Banque, et probablement reprendrait le flambeau de l'organisation des sessions de formation communes.

6.4.3 Ce scénario a été la cible de nombreuses critiques, notamment de la part de l'ex-Directeur de l'IMA, sous prétexte que l'institution doit principalement son succès et son

efficacité à sa flexibilité et à son autonomie qui la met à l'abri des procédures bureaucratiques de la Banque. La perte de cette indépendance finirait, dit-on, par amener le FMI à cesser d'organiser ses cours par l'intermédiaire de l'IMA et, ce faisant, réduirait à néant sa *raison d'être*.

6.4.4 Cette perception pessimiste de l'IAD est corroborée par le rapport de la récente mission de reconnaissance de la BM, qui recommande que durant la période de 2007-2009, l'IAD, dont les capacités sont limitées, devrait concentrer ses efforts sur la formation liée aux activités d'acquisition et de mise en œuvre de projet de la Banque. En l'état actuel des choses, l'IAD n'a pas de capacité organisationnelle suffisante pour faire face aux aspects logistiques et aux autres exigences de l'organisation avec succès de sessions de formation d'une certaine envergure. D'autre part, le bilan de l'IAD comme fournisseur de stages de formation à l'IMA n'est pas satisfaisant. D'aucuns disent que ce sont les directeurs successifs de l'IMA, en collaboration étroite avec le personnel des départements des opérations de la Banque, qui ont été les fers de lance de l'organisation de tels événements.

6.4.5 En somme, les désavantages de ce scénario l'emportent assez nettement sur ses avantages.

Option 1(b) : Établissement de l'IMA comme unité autonome à l'intérieur de l'IAD

6.4.6 Un autre scénario consisterait à placer l'IMA sous la tutelle de l'IAD tout en lui conservant, voire consolidant son autonomie de fonctionnement. Ce scénario reconnaît la "pleine responsabilité" de l'IAD envers l'IMA, mais lui laisse suffisamment de "flexibilité opérationnelle" – dévolution de pouvoirs, autorité, et compétences suffisantes – pour continuer d'organiser de manière indépendante et efficace les aspects logistiques et administratifs des sessions de formation.

6.4.7 Un tel scénario comporte quelques avantages, au sens où il sauvegarde ce qui est peut-être l'atout le plus précieux de l'IMA, à savoir son expérience organisationnelle et logistique en matière d'organisation des sessions de formation. Ce scénario encouragerait le FMI à continuer d'organiser ses cours par l'intermédiaire d'une IMA parrainée par la BAD, et encouragerait également la tenue de nouvelles sessions de formation sous l'égide de la Banque ainsi que de stages conjoints parrainés par un certain nombre d'organismes.

6.4.8 Le principal désavantage de cette proposition qui est une forme de maintien du statu quo, est qu'elle nécessite une administration distincte et une espèce de remplaçant du CS actuel, avec les ressources non négligeables que cela implique. Tout en faisant partie théoriquement de l'IAD, l'unité serait en fait indépendante, ouvrant la voie à la confusion et à la dissension à l'intérieur de l'appareil administratif. Ici aussi, les désavantages l'emportent sur les avantages.

6.4.9 Les considérations précédentes soulèvent la question de savoir comment les activités de formation seraient financées dans le cadre de l'un ou l'autre de ces scénarios. Le système actuel de partage des coûts, mettant à la charge de la Banque une proportion considérable des frais d'organisation des cours du FMI, prendra fin probablement en janvier 2010, et on ne sait pas très bien ce qui est prévu pour le futur. Le système actuel est une ponction considérable sur les ressources que la Banque consacre à la formation et pose la question de savoir si la Banque est disposée à continuer de financer les cours parrainés par le FMI ou à soutenir toute autre forme de formation et de renforcement des capacités. La structure qui remplacera

l'IMA, quelle qu'elle soit, n'intéressera le FMI que si les dispositions financières (et autres) qu'elle lui propose sont également intéressantes, d'autant que les considérations de coût et l'existence d'un grand nombre d'autres institutions en Afrique susceptibles de fournir les mêmes services pourraient bien amener le FMI à faire un choix autre que Tunis, qu'il considère déjà comme un endroit coûteux.

6.5 Option 2 : Refondation de l'IMA

6.5.1 Une deuxième option qui a été proposée à l'équipe d'évaluation est la refondation de l'IMA non pas en tant que prestataire de service mais comme institution autonome dispensant ses propres programmes de formation adaptés aux besoins des pays africains. Cet arrangement impliquerait on seulement la BAD, le FMI, et la BM, mais aussi d'autres donateurs partageant les mêmes intérêts en matière de développement.

6.5.2 L'élément fondamental ici est que l'IMA refondé serait indépendant, habilité à identifier les besoins de formation, à concevoir et à organiser ses propres sessions de formation et à utiliser ses propres fonds pour mobiliser l'expertise d'un grand nombre d'institutions. L'idée de "synergie," qui sous-tend la création de l'IMA, prendrait ainsi tout son sens et serait le fondement des rapports de l'IMA avec les autres agences. Une telle vision semble avoir été envisagée par le passé – par exemple, la tentative de création d'un fonds fiduciaire qui permettrait à l'IMA de financer ses propres initiatives. Cette deuxième option impliquerait la reprise de ce concept.

6.5.3 L'IMA refondé pourrait cibler deux principaux secteurs : les décideurs de très haut niveau d'une part, et les cadres moyens au niveau de l'élaboration des politiques, de la gestion et de l'exécution, d'autre part.

Option 2(a) : L'IMA en tant que cadre politique de haut niveau

6.5.4 L'IMA a obtenu de bons résultats par le passé dans l'organisation de séminaires de haut niveau permettant aux cadres supérieurs africains d'échanger des informations et des points de vue. Ces séminaires semblent avoir attiré le public idoine et donné lieu à des discussions constructives. L'un des rôles potentiels de l'IMA est de s'inspirer de cette expérience et servir de cadre d'élaboration par les décideurs africains, d'initiatives stratégiques en tenant compte de l'évolution rapide de l'environnement du développement.

6.5.5 La question de savoir jusqu'à quel point cette option intéressera les décideurs, si les donateurs seront disposés à soutenir une telle initiative, et dans quelle mesure d'autres institutions africaines remplissent déjà cette fonction reste ouverte. Même si une organisation de cette nature tire profit de l'expérience de l'IMA, elle devra néanmoins faire face à la vive concurrence d'initiatives et d'institutions similaires.

Option 2(b) : L'IMA en tant qu'organisation totalement autonome

6.5.6 La deuxième solution plus radicale est de s'inspirer de l'expérience antérieure de l'IMA en matière d'organisation de cours et d'ateliers mais pour le découpler des trois organisations qui participent à son financement et à sa gestion jusqu'à ce jour. En accord avec la réflexion contemporaine sur le développement, cette nouvelle IMA répondrait aux besoins en renforcement des capacités tels que déterminés par les pays bénéficiaires et définirait son rôle non seulement en termes de présentation de cours de formation mais aussi de soutien post-cours et de participation continue au processus de renforcement des capacités.

6.5.7 Une telle institution conserverait nombre des vertus de l'actuelle IMA, telles que la reconnaissance des intérêts communs des organismes et des pays bénéficiaires en Afrique. Elle conserverait également la flexibilité qui lui permet d'exercer les fonctions administratives et logistiques de manière efficace et sans retard. Plus important encore, son indépendance vis-à-vis des institutions de soutien la placerait en meilleure position pour répondre aux besoins en renforcement des capacités des pays bénéficiaires. Enfin, elle serait mieux placée pour contrôler l'efficacité et l'impact de ses activités et pour assurer qu'elles continuent de répondre aux exigences nouvelles en matière de développement.

6.5.8 Il reste à savoir s'il y a de la place en Afrique pour une autre institution de cette nature. La Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (FRCA) a vocation à remplir cette fonction, et il serait plus judicieux de renforcer le soutien à cet organisme plutôt que d'établir une autre organisation qui pêcherait dans les mêmes eaux en Afrique (voir Annexe 7). On peut également refonder l'IMA dans une perspective de complémentarité avec des organisations telles que l'ACBF.

6.5.9 Ainsi, si la refondation de l'IMA comporte peut-être quelques avantages, les risques encourus sont extrêmement élevés, et les perspectives de succès incertaines en regard de la concurrence des institutions déjà en place.

6.6 Option 3 : Fermeture de l'IMA

6.6.1 La troisième possibilité est la fermeture pure et simple de l'IMA à la fin de 2009 (c.-à-d. la période couverte par le troisième amendement). Considérant qu'il n'y a plus effectivement que deux partenaires en jeu, que très peu de sessions de formation sont conjointement parrainées, et que l'IMA n'a pas été en mesure de créer une synergie efficace entre les partenaires, on devrait convenir qu'il a atteint le terme de sa vie utile. S'il y a une demande, les cours actuellement offerts par les partenaires pourraient continuer d'être dispensés en Afrique, chaque institution travaillant indépendamment des autres, mais en bonne logique dans le cadre de la coordination de leurs activités pour éviter les chevauchements. Différentes organisations s'occupant de formation et de renforcement des capacités en Afrique (voir Annexe 7) ou différents lieux de réunion pourraient accueillir ces sessions de formation. Il serait également possible d'intégrer progressivement la formation et le renforcement des capacités aux programmes nationaux en veillant à adopter une approche-pays mieux ciblée en matière de renforcement des capacités.

6.6.2 Il va sans dire que la fermeture de l'IMA comporte un prix à payer et ferait disparaître certaines facilités. Outre l'abandon du projet de création d'un mécanisme de coordination efficace entre les organismes de développement et l'augmentation du risque de chevauchement et de concentration des efforts sur quelques secteurs, cette fermeture ferait disparaître l'une des principales sources de formation des professionnels du développement dans la région et réduirait à néant la possibilité de faire de l'IMA un centre de référence en la matière en Afrique. Et enfin, elle pourrait réduire sérieusement la présence de l'IFMI sur le continent.

6.6.3 Néanmoins cette option comporte des avantages certains. D'abord, elle permet d'économiser des ressources humaines et financières limitées, en éliminant la nécessité d'un secrétariat pour s'occuper de la logistique et de l'administration, et la nécessité de cadres supérieurs et d'un CS. Elle éliminerait également le financement croisé et les charges occultes. Les institutions dispenseraient leurs cours de formation en s'appuyant sur leur

propre expertise et sur leur avantage comparatif, pour organiser leurs activités en fonction de leurs intérêts particuliers et au meilleur coût-efficacité. Pour ce qui concerne la BAD, des fonds seront libérés pour soutenir d'autres formes de renforcement des capacités et de formation, y compris des ressources accrues pour le renforcement durable de l'IAD.

6.6.4 Cette troisième option, examinée avec un esprit constructif, dans une perspective de maximisation des gains et de réduction des risques, mérite d'être recommandée.

7. RECOMMANDATIONS

7.1 Il est **vivement recommandé** que la BAD formule une politique claire et cohérente de renforcement des capacités (comprenant la formation) avant de mettre en chantier de nouvelles activités de formation. Cette politique articulerait les priorités en matière de renforcement des capacités avec des objectifs de développement explicites, pour éviter de faire de la formation une fin en soi.

7.2 Il est **recommandé** que durant les 12 prochains mois, la BAD, en collaboration avec les deux institutions partenaires, examine sérieusement les options futures pour l'IMA, notamment :

- L'examen minutieux des projets d'intégration de l'IMA à l'IAD en 2010 et la clarification des conséquences qui en découlent, au double plan organisationnel et financier ;
- L'évaluation de la viabilité de la relance de l'IMA dotée d'une plus grande autonomie de fonctionnement ; et
- L'analyse claire des coûts et avantages de la fermeture de l'IMA à la fin de 2009, en vue de la maximisation des gains potentiels et de la gestion des conséquences négatives.

7.3 L'équipe d'évaluation **recommande** l'option stratégique de la fermeture de l'IMA à la fin de 2009 et l'élaboration par la BAD de ses propres activités de formation et de renforcement des capacités à l'appui des politiques et pratiques qu'elle déploie dans les pays.

8. RÉFÉRENCES

BAD (1999) *Proposition visant l'établissement de l'Institut multilatéral d'Afrique (IMA) en coopération avec le Fonds monétaire international et la Banque mondiale.* BAD/BD/WP/99/43.

BAD (2004) *Regard vers l'avenir. Evaluation indépendante des FAD VII, VIII et IX.* Tunis: BAD.

Institut de la Banque asiatique de développement (2006) *Programme de travail triennal glissant 2007-2009 et Budget pour 2007.* Disponible sur <http://www.adbi.org/files/keydocs.board.paper.2007.pdf>.

Chandler, T.A. (1978) "The questionable status of student evaluations of teaching," *Teaching of Psychology* 5: 150-152.

Feinstein, O. and Khatri, N. (2005) "The Joint Africa Institute: A World Bank Institute Review," *BMI Evaluation Studies* EG05-110.

Khatri, N. (2007) "Effectiveness, outcomes and quality of Obi's learning programs: what does evaluation evidence show?" *WBI Evaluation Studies* EG07-128.

Kirkpatrick, D.L. (1994) *Evaluating Training Programs: the Four Levels*, San Francisco: Berrett-Kuehler.

Le Gall, F. (2005) *Joint Africa Institute: Review of Operations*. Washington, DC: FMI.

OECD (2006) *The Challenge of Capacity Development. Working Towards Good Practice*. Paris: OECD.

OPEV (2007) *Suivi et évaluation des DSRP en Afrique. Évaluation sommaire des besoins de formation et méthode recommandée de renforcement des capacités à l'intention de la Banque*. Tunis: BAD (OPEV).

World Bank (1996) *Partnership for Capacity Building in Africa: Strategy and Program of Action. A Report of the African Governors to the President of the World Bank*. Washington, DC: WB.

World Bank (2005) *Capacity Building in Africa. An OED Evaluation of World Bank Support*. Washington, DC: WB.

World Bank (2007) *Strengthening the African Development Institute*. World Bank Reconnaissance Mission.

World Bank (2008) *Using Training to Build Capacity for Development: An Evaluation of the World Bank's Project-Based and WBI Training*. Washington: IEG, World Bank.

TERMES DE RÉFÉRENCE

ÉVALUATION DES ACTIVITÉS DE L'INSTITUT MULTILATÉRAL D'AFRIQUE **TERMES DE RÉFÉRENCE DES SERVICES DE CONSULTANT**

OPEV – 10 août 2007

1. Contexte

1.1 La Banque africaine de développement (BAD) est une institution multilatérale dont la mission est de réduire la pauvreté en Afrique et de promouvoir le développement économique durable. En 1999, la Banque africaine de développement (BAD), le Fonds monétaire international (FMI) et la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) ont convenu de créer l'Institut multilatéral d'Afrique (IMA). Pour ces institutions, l'Institut offrait une occasion unique de contribuer au renforcement des capacités en Afrique. Tel qu'énoncé dans le protocole d'accord originel portant création de l'IMA, « l'objectif premier de l'IMA est de dispenser une formation sur les politiques à certains responsables de l'administration publique et autres participants des pays africains ».

1.2 L'Institut multilatéral d'Afrique a commencé à dispenser les cours de formation en novembre 1999 au siège de la BAD à Abidjan. Initialement, les cours dispensés par l'IMA portaient sur la gestion macroéconomique et la formulation des politiques. Pour renforcer son programme de formation, l'institut dispense maintenant des cours sur la programmation financière, les opérations monétaires et opérations de change, les finances publiques, la supervision bancaire et la statistique. Les cours sur les questions sociales et structurelles comprenant la réduction de la pauvreté, le genre, la croissance, l'environnement, la gouvernance, les questions sectorielles et les politiques de réforme ont été progressivement ajoutés au programme de formation de l'IMA.

1.3 L'IMA est administré et régi par les trois institutions de parrainage à travers un protocole d'accord. Le premier protocole d'accord a été signé en avril 1999 pour une durée de 5 ans qui est arrivé à expiration à la fin de 2004. Il a été alors prorogé d'une année pour permettre la tenue de consultations entre les trois institutions de parrainage sur la gestion des activités de l'IMA, y compris les dispositions relatives au partage des coûts. A la fin de 2005, le protocole d'accord a été encore prorogé pour la période de janvier à décembre 2006. Le nouveau protocole d'accord est en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2007 et expirera en décembre 2009.

1.4 La Banque a abrité l'IMA à son siège à Abidjan de 1999 à 2003. L'institut a travaillé en étroite collaboration avec l'Institut africain de développement (IAD) de la Banque. Toutefois, en raison de l'agitation sociale en Côte d'Ivoire et de la relocalisation ultérieure de la Banque, l'IMA a été obligé de déménager à Tunis avec les autres unités de la Banque, et occupe actuellement les locaux de la Banque.

1.5 À sa réunion de décembre 2006 sur le soutien à l'IMA durant la période de 2007-2009, le Conseil d'administration a approuvé une proposition visant la poursuite de l'appui de la Banque à l'IMA et la signature du troisième amendement au protocole d'accord pour les trois années suivantes (2007-2009). Le Conseil d'administration a également invité la Haute Direction à "entreprendre une évaluation détaillée des activités de l'IMA et à soumettre au Conseil d'administration, une proposition sur l'avenir de l'IMA au terme de la période de validité du protocole d'accord."

1.6 Durant les discussions sur le troisième amendement au protocole d'accord, les trois partenaires ont convenu qu'à l'expiration de cette période de prolongation (2007-2009), la Banque assumera la pleine responsabilité de la gestion de l'IMA.

1.7 D'après le protocole d'accord originel, l'examen des opérations de l'IMA par chacune des trois institutions était prévu à la fin de la première période quinquennale (1999-2004). Toutefois, un amendement est venu reporter d'un an la date de cet examen. Le FMI et la BM ont entrepris leur examen des opérations de l'IMA en 2005 tandis que la Banque saisissait l'occasion du dernier amendement pour lancer l'étude d'évaluation proposée des activités de l'IMA.

1.8 Une équipe de deux consultants internationaux a maintenant été recrutée pour entreprendre l'évaluation.

Objectifs et champ de l'évaluation

2.1 L'objectif général de l'évaluation est de recueillir des données fiables susceptibles d'être utilisées durant la formulation et la planification des activités de renforcement des capacités en Afrique, et en particulier de prendre les décisions en toute connaissance de cause sur les perspectives futures de l'IMA et des initiatives similaires en matière de renforcement des capacités.

2.2 Les objectifs spécifiques visent l'évaluation de la performance de l'IMA en termes de pertinence, d'efficacité, et d'efficience sur le plan de la prestation des services de formation dans le domaine de l'analyse politique et de sa contribution au renforcement des capacités des institutions africaines. Dans la mesure du possible, il y aura lieu d'identifier également les indications de l'impact sur le développement et de la durabilité des activités de l'IMA, y compris la viabilité financière de ses services. L'étude analysera aussi l'efficacité organisationnelle de l'IMA et tout avantage concurrentiel qu'il pourrait avoir dans le contexte actuel de sa gestion et des ressources.

2.3 L'étude couvrira toutes les activités de l'IMA depuis sa création et prêtera une attention particulière à l'évaluation des expériences et des avantages de l'institution en tant que partenariat structuré entre les trois institutions membres en termes de synergies, de complémentarités, etc.

3. Principales questions de l'évaluation

Les principales questions que l'évaluation devrait poser sont les suivantes :

Pertinence

- a) Dans quelle mesure les objectifs et les activités de l'IMA répondent-ils aux besoins prioritaires des pays bénéficiaires visés en termes de réduction de la pauvreté, de développement durable, de croissance économique, et de gouvernance?

Efficacité et efficience

- b) Dans quelle mesure l'IMA a-t-il atteint ses objectifs ? quels sont les facteurs essentiels en jeu ?
- c) Dans quelle mesure l'IMA a-t-il été efficace par rapport au coût et efficient dans l'atteinte de ces résultats ?
- d) Dans quelle mesure l'IMA a-t-il utilisé les approches les plus appropriées pour atteindre ses objectifs en matière de renforcement des capacités ?
- e) Le format institutionnel actuel de l'IMA est-il le plus approprié pour atteindre ses objectifs explicites ? Sinon, quelle solution de rechange les trois institutions partenaires doivent-elles envisager pour le futur ?

Impact et durabilité

- f) Quel est l'impact global de l'IMA au double plan des pays bénéficiaires et des institutions partenaires ?
- g) Dans quelle mesure les réalisations de l'IMA sur le plan du renforcement des capacités sont-ils durables ? Quels en sont les facteurs explicatifs et les implications pour l'IMA et son mode de fonctionnement ?

Coopération et partenariat

- h) Le partenariat a-t-il fonctionné comme prévu au protocole d'accord et a-t-il favorisé le travail en commun et la synergie entre les trois institutions ?
- i) Quelles sont les difficultés ou contraintes qui ont affecté le partenariat, et comment ont-elles été gérées ou résolues ?
- j) Quelle a été l'influence, si tant est qu'il y en ait eu, de l'IMA sur les activités régulières de renforcement des capacités ou sur tout autre aspect de la BAD, du FMI, et de la BM ?

Processus d'élaboration de programme

- k) Les processus d'élaboration de programme de l'IMA ont-ils donné lieu à suffisamment de consultation et ont répondu aux besoins des clients visés ?
- l) Dans quelle mesure l'IMA a-t-il fait preuve d'ouverture, d'impartialité et de transparence lors de la sélection tant des organisations bénéficiaires que des participants individuels à ses cours ? A-t-il accordé l'attention nécessaire aux questions de genre et de diversité ainsi qu'à l'équilibre entre bénéficiaires du secteur public et du secteur privé ?

- m) Dans quelle mesure l'IMA a-t-il mis en place un système adéquat et fonctionnel de suivi et d'évaluation de la performance ? Dans quelle mesure les processus de planification et d'élaboration de programme ont-ils bénéficié des résultats du S&E ?

Gouvernance et gestion

- n) Dans quelle mesure la gouvernance et la gestion opérationnelle de l'IMA ont-elles été efficaces et efficientes ? Dans quelle mesure les trois institutions (et en particulier la BAD) ont-elles participé à ces résultats ?
- o) De quelle manière le cadre institutionnel général et les dispositifs spécifiques de gouvernance ont-ils affecté la performance de l'IMA ?

Dotation

- p) Les organisations partenaires ont-elles suffisamment doté et renouvelé le personnel de l'IMA ? Ont-elles prêté suffisamment d'attention aux aspects de la durabilité ?

Leçons

- q) Considérant l'expérience de l'IMA à ce jour, quelles leçons peut-on en tirer pour l'institut et pour les trois institutions de parrainage en ce qui concerne la meilleure manière de relever le défi du renforcement des capacités en matière d'analyse politique en Afrique ? Y a-t-il des leçons de portée plus générale dans ce domaine ?

4. Tâches à remplir par les consultants

4.1 Les consultants entreprendront les activités suivantes :

- i) Rassembler et examiner les documents pertinents relatifs à l'IMA (notamment plans, rapports, rapports financiers, examens de performance, documents et évaluations des cours, etc.) et les documents relatifs à d'autres initiatives pertinentes de renforcement des capacités en Afrique.
- ii) Mener des entretiens avec le personnel de l'IMA, les représentants des 3 institutions, les organisations partenaires et les consultants individuels participant à l'élaboration et à la présentation des cours.
- iii) Mener des entretiens avec les participants aux cours et les représentants des institutions participantes pour un échantillon de cours.¹⁰
- iv) Mener des entretiens avec un petit choix d'institutions dispensant des cours similaires à des types similaires d'institutions bénéficiaires en Afrique.

4.2 Les consultants partageront leur temps de travail entre Tunis et leurs domiciles. Les communications électroniques et téléphoniques et l'essentiel du travail de documentation se feront à partir de leurs domiciles.

1. Par téléphone, e-mail et éventuellement vidéoconférence et non par déplacement sur les lieux.

5. Rapports

5.1 Les consultants feront rapport au chef de projet, M. Antony Curran (Agent principal d'évaluation, OPEV).

5.2 Les consultants produiront les rapports suivants :

- i) Un rapport initial (dans les 5 jours ouvrables suivant le commencement de la mission) présentant les grandes lignes et la structure du rapport final et contenant une description de la méthode d'évaluation, notamment les principales activités à entreprendre et un calendrier. Le chef de projet autorisera les tâches suivantes sur la base de ce rapport.
- ii) Une brève présentation par PowerPoint des principales conclusions de l'évaluation (dans les 20 jours ouvrables suivant le commencement de la mission).
- iii) Un projet de rapport final (dans les 25 jours ouvrables suivant le commencement de la mission).
- iv) Un rapport final (dans les 30 jours ouvrables suivant le commencement de la mission).

5.3 Le rapport final (annexes non comprises) ne doit pas dépasser 25 pages, feuilles et tableaux compris.

6. Durée

6.1 La mission durera trente (30) jours ouvrables (ou six semaines). Le rapport final devra être achevé au plus tard le 30 novembre 2007.

7. Équipe d'évaluation

7.1 L'équipe d'évaluation comprendra deux consultants internationaux ayant une solide expérience dans le domaine de l'élaboration et de la mise en œuvre des programmes de renforcement des capacités des institutions développement africaines et une bonne connaissance des problèmes de gouvernance et des programmes de réforme économique. Ils devront avoir également une solide expérience dans le domaine de l'évaluation de programme. Un des consultants au moins devra être en mesure de communiquer efficacement, aussi bien oralement que par écrit en français.

7.2 Les consultants bénéficieront des services d'un assistant dans le domaine de la recherche d'OPEV qui sera disponible à temps partiel pour la recherche documentaire, l'analyse des données, les communications, etc.

8. Obligations

Obligation des consultants

8.1 Les consultants retenus prendront toutes les dispositions nécessaires pour assurer l'exécution convenable et à temps de la tâche confiée conformément aux termes de référence énoncées. Ils devront notamment :

- S'engager à exécuter la tâche conformément aux termes de référence et dans le respect des normes internationalement reconnues;
- Maintenir la liste complète des sources of information utilisées, et remettre tous les documents à la Banque à la fin de l'étude.

Obligation de la Banque

8.2 La Banque mettra à la disposition des consultants les documents et rapports disponibles, y compris les notes documentaires sur les activités et le fonctionnement de l'IMA, etc. La Banque également les contacts avec la BM et le FMI et d'autres institutions partenaires ainsi que l'accès à ses bases de données et à toute information essentielle en vue de la bonne exécution de la mission.

QUESTIONS MÉTHODOLOGIQUES

Introduction

1. Les données ont été traitées selon les critères du CAD en matière d'évaluation de l'aide au développement, sauf que les problèmes de durabilité ont moins retenu l'attention et que les questions d'organisation ont été le fil conducteur de l'étude. Pour ne pas tomber dans les nombreux pièges liés aux problèmes d'attribution dans des approches telles que "l'évaluation fondée sur la théorie" et l'utilisation de méthodes "scientifiques" d'évaluation, cette étude est constamment guidée par les notions et les normes de "meilleure pratique" en usage parmi les organismes semblables ainsi que par la réflexion contemporaine sur les rapports entre la formation et l'atteinte des objectifs de développement (BAD 2004).
2. Selon le plan initial, l'évaluation devait s'appuyer sur quatre sources d'information:
 - Les documents et matériels électroniques concernant les questions générales de formation et de renforcement des capacités dans le contexte du développement;
 - Les documents d'information ayant trait directement à l'IMA;
 - Les interviews des acteurs clés à l'IMA et à la BAD dont le travail touche aux problèmes de l'IMA; et
 - Les données d'enquête concernant les participants aux cours de l'IMA.
3. Les consultants ont eu accès et exploité efficacement les trois premières sources d'information, mais n'ont pas été en mesure d'obtenir de réponses satisfaisantes de la part des participants aux cours de l'IMA.

Documents d'information sur les questions générales ayant trait au renforcement des capacités et à la formation

4. L'équipe d'évaluation a reçu les récents rapports concernant la formation et le renforcement des capacités produits par des organismes tels que l'OCDE, la BM, DFID, et le PNUD. Ces documents plantent le décor des "meilleures pratiques" dans le domaine du renforcement des capacités, qui serviront d'élément de comparaison de la performance de l'IMA.

Documents d'information sur le fonctionnement de l'IMA

5. L'équipe d'évaluation a reçu tous les rapports d'activité et procès-verbaux du comité de supervision (CS). Les consultants ont également examiné les documents fondateurs de l'IMA, les termes de référence du personnel professionnel de l'IMA, et les divers amendements au protocole d'accord portant création de l'IMA. Par ailleurs, les rapports d'évaluation produits par l'IBM et le FMI sur l'IMA ont été mis à la disposition de l'équipe d'évaluation ainsi que divers documents ayant trait aux perspectives futures de l'IMA et à ses rapports avec l'IAD.
6. L'équipe d'évaluation a également eu accès aux dossiers de l'IMA concernant les dispositions financières de l'institution et les listes des participants aux sessions de formation tenues sous son égide. Malheureusement des difficultés considérables ont été rencontrées

pour l'analyse de ces données. Les données financières n'avaient pas été enregistrées de manière systématique et les renseignements sur les participants étaient généralement tenus dans une forme telle que leur analyse exigerait un coût prohibitif et prendrait trop de temps.

7. L'équipe d'évaluation a également examiné un petit échantillon de matériels de formation utilisés dans les cours de l'IMA.

Interviews des acteurs clés

8. L'équipe d'évaluation a essayé d'interviewer les anciens directeurs de l'IMA, les membres du CS, les personnes qui ont participé aux activités de formation, et le personnel de la Banque dont le travail touche à la performance antérieure et au futur statut de l'IMA. Dans la majorité des cas, les demandes d'interview ont reçu une réponse positive. Ces interviews étaient centrées sur la gestion et la performance de l'IMA, la définition de son rôle, et le degré d'atteinte de ses objectifs.

Dunes d'enquête

9. La stratégie initialement prévue consistait à extraire des dossiers de l'IMA les adresses électroniques de tous les participants aux sessions de formation, auxquels un court questionnaire serait envoyé et servirait de base aux interviews téléphoniques subséquentes d'un petit échantillon de participants et de leurs agents superviseurs. Mais, lorsque les données ont été trouvées, on a constaté que la plupart des renseignements avaient été entrés sous la forme des fichiers Word plutôt qu'Excel. Cela a créé un problème logistique de taille au sens où l'extraction de toute l'information contenue dans les fichiers ne pouvait se faire que manuellement, solution que les contraintes de temps et de coûts rendaient non-viable. Cela signifiait également que les données sur le genre et le pays de résidence des participants n'étaient pas facilement accessibles.

10. Il a été donc décidé de concentrer l'effort sur un échantillon de 15 sessions de formation choisies pour refléter les contributions relatives des trois organisations partenaires. Des questionnaires ont été envoyés par email à tous les 530 participants à ces sessions de formation mais on n'a reçu que 15 réponses. On a alors essayé de contacter ceux qui n'avaient pas répondu, pour constater que seuls quelques-uns des numéros d'appel donnés aboutissaient directement aux postes des participants recherchés, et que même dans ce cas, on avait encore du mal à localiser les participants malgré les efforts soutenus déployés.

11. Finalement, il a été décidé d'abandonner cet aspect de l'évaluation. Il a été décidé que l'investissement nécessaire en termes de coûts et de temps ne produirait vraisemblablement pas les résultats satisfaisants voulus en termes de données fiables, considérant que moins de 30 réponses satisfaisantes ont été obtenues – sur un total de plus de 4 000 participants!

12. Le faible taux de réponses n'est pas inhabituel dans de telles circonstances. Par exemple, l'enquête entreprise par la BM auprès de son personnel et du personnel de l'IBM en Afrique sur l'évaluation de la situation du renforcement des capacités sur le continent n'a obtenu qu'un taux de 19 % de réponses. Dans le cas de l'IMA, il aurait probablement été plus efficace de mettre l'accent sur le pays plutôt que la session de formation, bien que là encore, la qualité des données conservées à l'IMA est telle que l'identification des participants individuellement pris aurait été extrêmement difficile.

LISTE DES PERSONNES INTERVIEWÉES

Karin Millet	Ex-Directeur, IMA; IBM
Peter Isard	Membre CS; IFMI
Frannie Leautier	Ex-VP, IBM
Marc Quintyn	FMI
Reza Vaez-Zadeh	Directeur, IMA
Alex Mourmouros	Directeur p.i., IMA
Raja Gara	Administrateur, IMA
Guy Darlan	IBM
Françoise Le Gall	FMI
Louis Kasekende	Économiste en chef, BAD
Issiaka Zoungrana	Chargé principal de formation, BAD
Richard Dewdney	Administrateur, BAD
Ibrahima Diallo	Institut africain de développement, BAD
Mohammed Manai	Chargé principal d'évaluation, OPEV, BAD
Peninah Kariuki	Économiste-pays (Tanzanie), BAD
Mohammed Kisubi	chef de division, Formation et perfectionnement du personnel, BAD
Hailu Mekonnen	Spécialiste principal, Réduction de la pauvreté, BAD
Bola Elegbe	Expert, Renforcement des capacités, BAD
Temitope Oshikoya	Directeur, Département de la recherche, BAD

COMMENTAIRES CONCERNANT LE PROTOCOLE D'ACCORD ET LES AMENDEMENTS

1. Prestataire de service ou agent proactif ?

1.1 Le protocole d'accord originel a été signé le 25 avril 1999. Le paragraphe 3 dudit protocole énonce :

“Chaque institution partenaire, ou les institutions concernées en cas d'offres conjointes, seront responsables de la préparation et de la présentation de ses/leurs cours/séminaires respectifs et du choix des participants.”

1.2 Ce paragraphe semble conférer à l'IMA un rôle un peu plus important que celui de prestataire de service et, en fait, dans le protocole d'accord, la seule allusion à cet aspect du rôle de l'IMA a trait à sa fonction en décidant du 'programme d'apprentissage' (paragraphe 4). Mais parallèlement, les TDR du Directeur et de Chargé Économiste en chef de l'IMA laissent entendre quelque chose d'assez différent. Ainsi les TDR enjoignent au Directeur de:

- a) Veiller à assurer la bonne qualité de la formation dispensée par l'IMA;
- b) Assurer l'égalité des sexes entre les stagiaires de l'IMA;
- c) Mobiliser les ressources auprès des donateurs bilatéraux et d'autres institutions participantes pour le financement des activités et du programme de formation de l'IMA;
- d) Assurer la liaison avec les gouvernements des pays membres régionaux de la Banque africaine de développement pour assurer l'adéquation du programme de formation de l'Institut avec les besoins de ces pays.

1.3 Les responsabilités de Chargé Économiste en chef font écho à celles du Directeur mais indiquent d'autres attributions, notamment :

- a) Superviser le processus de sélection des stagiaires pour assurer le choix du groupe cible ainsi que l'équilibre entre les sexes et les régions;
- b) Établir les mécanismes d'évaluation du programme de formation de l'Institut pour en permettre l'amélioration continue;
- c) Établir les mécanismes propres à assurer l'élaboration et la présentation des cours de formation communs, des séminaires, et des ateliers des trois institutions de parrainage.

1.4 Dans la pratique, l'IMA a suivi à la lettre le texte du protocole d'accord et a été un peu plus qu'un fournisseur de service.

2. Partage des coûts

2.1 Le protocole d'accord originel présente la formule de partage des charges comme suit:

- a) La Banque fournit les locaux de bureaux et d'hébergement du personnel de l'IMA;
- b) Les frais de transport et d'hébergement des participants sont partagés à égalité entre les trois institutions partenaires;
- c) Les institutions partenaires sont responsables des salaires et indemnités, etc. de leurs agents détachés à l'IMA et des charges afférentes à leurs personnels participant aux sessions de formation.

2.2 Le deuxième amendement au protocole d'accord signé en janvier 2006 a modifié les dispositions au sens où la BM ne faisait plus partie de l'accord de partage des coûts. Elle était uniquement responsable des charges afférentes aux participants fréquentant les cours tenus sous son égide, tandis que le FMI et la BAD partageaient à égalité les coûts de tous les cours qu'ils parrainaient. Cependant, la BM restait responsable des charges salariales de son personnel détaché à l'IMA.

2.3 Le troisième amendement, daté de février 2007, a de nouveau modifié l'accord de partage des coûts :

- a) Les organisations partenaires restent responsables des charges salariales du personnel qu'elles nomment à l'IMA;
- b) Chaque organisation partenaire est responsable des charges concernant le personnel qui assure les cours qu'elle organise;
- c) Concernant les cours et les séminaires de haut niveau organisés en commun, les frais de transport sont pris en charge par tous les trois partenaires et partagés à égalité;
- d) L'hébergement des participants à tous les cours conjointement organisés est pris en charge par la BAD;
- e) La BAD prendra en charge la moitié des coûts de participation pour un maximum de 10 cours FMI par an qui seront organisés à Tunis, par le biais de l'IMA;
- f) Les institutions sont responsables de tous les coûts afférents aux cours qu'elles organisent individuellement – excepté pour les dix cours FMI;
- g) La BAD prendra en charge toutes les dépenses locales de fonctionnement, y compris les coûts du personnel de soutien à Tunis.

2.4 Fondamentalement, ces changements reflètent le rôle décroissant que la BM joue à l'IMA parallèlement au déplacement du fardeau des charges en direction de la BAD. La BAD prendra maintenant en charge tous les coûts de soutien local à Tunis (c.-à-d. les frais de fonctionnement de l'IMA), le coût total des cours qu'elle organise elle-même, le tiers du coût de la formation dispensée conjointement, et la moitié des coûts des cours FMI, plus les frais d'hébergement des participants aux cours organisés en commun.

Tableau 5.1
Nombre de semaines-participant

Organisation(s)	2000^a	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007^b	Total par Organisation 2000-2007
BAD	118	167	59	23	160	112	141	44.2	824.2
BM	185	167	207	183	267.5	404.5	759.8	0	2,173.8
FMI	273	343	367	336	561	543	568.6	375	3,366.6
BAD/FMI/BM	66.5	37	36	-	-	-	-	-	139.5
BAD/BM	-	-	-	22	-	-	-	-	22
BAD/FMI	-	-	27	-	-	-	-	-	27
Total annuel	642.5	714	696	564	988.5	1,059.5	1,469.4	419.2	6,553.1

Notes

^a 2000 comprend les cours de formation dispensés en novembre-décembre 1999

^b 2007 couvre les données de la période de janvier-juin 2007.

Source: Rapports d'activité et dépenses en fin d'exercice.

Tableau 5.2
Budget total de l'IMA, 2000-2006 (tous participants) US\$

	2000 ^a	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Coûts de formation directe des participants							
Frais de transport	392,153	546,294	607,160	765,209	840,895	868,778	1,084,772
Indemnité journalière	140,356	169,756	179,219	176,357	198,050	199,863	167,861
Assurance maladie	20,928	36,901	39,358	11,970	36,392	40,899	32,484
Hébergement et pension	331,959	363,437	418,598	306,949	540,039	542,821	498,831
Activités sociales	39,564	39,314	54,492	93,864	108,382	88,827	74,076
Dépenses de fonctionnement				896		10,770	
Salles de formation, matériel, documentation/matériel technique, conférence de presse	32,404	29,711	39,285	88,688	194,054	216,264	71,256
Interprètes	-	-	-	-	-	27,350	66,343
Personnes ressources	39,942	75,541	89,073	80,131	219,972	142,301	172,618
Divers (transport, photos de groupe)	10,591	6,676	38,328	57,051	17,508	50,097	16,917
Total coûts de formation directe	1,007,897	1,267,630	1,465,513	1,581,115	2,155,292	2,187,970	2,185,158
Frais de fonctionnement ^c	52,909	84,668	45,103	36,074	98,835	28,419	61,793

	2000^a	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Total frais direct	1.060.806	1.352.298	1.510.616	1.617.189	2.254.127	2.216.389	2.246.951
Frais généraux							
<i>Salaires (net)</i>	657.500	690.375	724.894	807.443	847.816	941.258	988.321
<i>Infrastructure</i>	149.950	152.949	156.008	159.128	162.311	165.557	168.868
Total frais généraux	807.450	843.324	880.902	966.571	1.010.127	1.106.815	1.157.189
Total des charges annuelles de l'IMA	1.868.256	2.195.622	2.391.518	2.583.760	3.264.254	3.323.204	3.404.140

Notes

^a 2000 comprend les cours de formation dispensés en novembre-décembre 1999

Source: Rapports d'activité et dépenses en fin d'exercice.

Tableau 5.3
Coûts de participant individuel (par semaines-participants)

	2000 ^a	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Sessions de formation	11	14	14	14	20	23	21
Semaines de formation	19,5	21	22	20	31,5	31,7	31,4
Nombre de participants	451	485	441	389	626	854	802
Semaines-participants	642,5	714	696	564	988,5	1059,5	1469,4
Frais de transport (par semaines-participants)	610,36	765,12	872,36	1.356,75	850,68	819,99	738,24
Accommodation (par semaines-participants)	516,67	509,02	601,43	544,24	546,32	512,34	339,48
Total des charges directes de participant ^b (US\$)	1.060.806	1.352.298	1.510.616	1.617.189	2.254.127	2.216.389	2.246.951
Total des frais généraux (US\$)	807.450	843.324	880.902	966.571	1.010.127	1.106.815	1.157.189
Total des charges de l'IMA (US\$)	1.868.256	2.195.622	2.391.518	2.583.760	3.264.254	3.323.204	3.404.140
Total des charges directes de participant / semaines-participants (US\$)	1.651	1.894	2.170	2.867	2.280	2.092	1.529
Total des frais généraux ^c / semaines-participants (US\$)	1.257	1.181	1.266	1.714	1.022	1.045	788
Total des charges de l'IMA / semaines-participants (US\$)	2.908	3.075	3.436	4.581	3.302	3.137	2.317

Notes

^a 2000 comprend les cours de formation dispensés en novembre-décembre 1999

^b Voir Annexe 2 Tableau 1, pour plus de détails sur les charges directes de participant

^c Frais généraux incluent les charges salariales du personnel et l'infrastructure.

Source: Rapports d'activité et dépenses en fin d'exercice.

Tableau 5.4
Contribution totale des organisations de parrainage au coût de participant

Charge directe de l'organisation	2000^a	2001	2002	2003	2004	2005	2006
FMI- Coût de formation	443.498	629.407	658.820	895.795	925.319	977.111	1.214.337
BAD-Coût de formation	172.732	318.606	194.282	107.045	390.432	341.452	576.288
BM- Coût de formation	293.205	229.492	350.526	493.637	839.541	505.919	81.687
BAD/FMI/BM- Coût de formation	98.460	90.123	100.955	-	-	-	-
BAD/BM- Coût de formation	-	-	-	84.639	-	259.931	312.845
BAD/FMI- Coût de formation	-	-	160.931	-	-	-	-
Autre coût de fonctionnement	52.909	84.668	45.103	36.074	98.835	28.419	61.793
Total des charges directes de participant	1.060.806	1.352.296	1.510.617	1.617.190	2.254.127	2.112.832	2.246.950

Notes

^a 2000 comprend les cours de formation dispensés en novembre-décembre 1999

Source: Rapports d'activité et dépenses en fin d'exercice.

Tableau 5.5
Contribution des organisations de parrainage au coût de participant (coût unitaire par semaine-participant) US\$

Organisation	2000^a	2001	2002	2003	2004	2005	2006
FMI	1.625	1.835	1.795	2.666	1.649	1.799	2.136
BAD	1.464	1.908	3.293	4.654	2.440	3.049	4.087
BM	1.585	1.374	1.693	2.697	3.138	1.251	-
BAD/FMI/BM	1.481	2.436	2.804	-	-	-	-
BAD/BM	-	-	-	3.847	-	-	-
BAD/FMI	-	-	5.960	-	-	-	-
Coût total par participant	1.651	1.894	2.170	2.867	2.280	2.092	1.529

Notes

^a 2000 comprend les cours de formation dispensés en novembre-décembre 1999

Source: Rapports d'activité et dépenses en fin d'exercice.

Tableau 5.6: Contribution des organisations de parrainage au coût de participant (%)

Charge directe de l'organisation	2000 ^a	2001	2002	2003	2004	2005	2006	% coût moyen 2000-2006
FMI- Coût de formation	43 %	49 %	45 %	56 %	43 %	47 %	55 %	48 %
BAD-Coût de formation	18 %	26 %	14 %	7 %	19 %	17 %	27 %	18 %
BM- Coût de formation	29 %	19 %	24 %	31 %	39 %	24 %	5 %	24 %
BAD/FMI/BM- Coût de formation	9 %	7 %	7 %	-	-	-	-	2 %
BAD/BM- Coût de formation	-	-	-	5 %	-	12 %	14 %	5 %
BAD/FMI- Coût de formation	-	-	11 %	-	-	-	-	1 %

Notes

^a 2000 comprend les cours de formation dispensés en novembre-décembre 1999

Source: Rapports d'activité et dépenses en fin d'exercice.

LISTE DES COURS DE L'IMA PAR AN

LISTE DES COURS PROPOSÉS PAR LES INSTITUTIONS	70		27		30
1999-00					
<u>FMI</u>		<u>BAD</u>		<u>BM</u>	
Statistiques monétaires et bancaires	1	Restructuration et privatisation des entreprises publiques	1	Réformes institutionnelles stratégiques en vue du développement durable	1
Programmation et politiques financières	1	Croissance économique et réduction de la pauvreté	1	Gouvernance, transparence et les médias pour un développement économique durable	1
Contrôle des banques – Contrôle sur place	1			Gestion macroéconomique : Questions politiques d'actualité et méthodes quantitatives	1
Finance Publique	1				
Opérations monétaires	1				
<u>BAD/FMI/BM</u>					
Séminaire inaugural	1	Gouvernance et croissance économique			
<u>FMI</u>		<u>BAD</u>		<u>BM</u>	
2001					
Taxation de la valeur ajoutée	1	Post-privatisation et réglementation	1	Assurance maladie	1
Politiques et opérations de change	1	Croissance économique et réduction de la pauvreté	1	Renforcement des capacités des institutions de contrôle	1
Statistiques monétaires et bancaires	1	Gouvernance et croissance économique	1	Analyse macroéconomique quantitative des stratégies de croissance et de réduction de la pauvreté	1
Séminaire HN: la mondialisation et l'Afrique	1				
Contrôle des banques – Contrôle sur place	1				
Programmation et politiques financières	1				
Politique et gestion des dépenses publiques	1				

2001	<u>BAD/FMI/BM</u>					
	Stratégies de réduction de la pauvreté	1				
2002	<u>FMI</u>		<u>BAD</u>		<u>BM</u>	
	Programmation et politiques financières	1	Marchés du travail africains et réduction de la pauvreté	1	Assurance maladie	1
	Statistiques de la balance des paiements	1	Développement et réforme du secteur financier (annulé)	0	Assurance maladie II	1
	Statistiques monétaires et bancaires	1	Réduction de la pauvreté, élaboration et suivi des DSRP	1	Analyse macroéconomique quantitative des stratégies de croissance et de réduction de la pauvreté	1
	Gestion budgétaire	1			Évaluation, suivi, et évaluation de projet	1
	Contrôle externe des banques	1				
	Programmation et politiques financières II	1				
	<u>BAD/FMI/BM</u>					
	Stratégies de réduction de la pauvreté	1				
	<u>BAD/FMI</u>					
	HL on NEPAD	1				
2003	<u>FMI</u>		<u>BAD</u>		<u>BM</u>	
	Programmation et politiques financières	1	Défis du développement rural	1	Assurance maladie	1
	Politique et administration fiscales	1			Assurance maladie	1
	Gestion budgétaire	1			Macroéconomie quantitative	1
	Évaluation des mesures de protection des banques centrales	1			Gestion macroéconomique	1
	Programmation et politiques financières	1				
	Prévision macroéconomique	1				
	Indicateurs de santé financière	1				
	Séminaire HN sur l'intégration financière en Afrique	1				

	<u>BAD/BM</u>				
	Stratégies de réduction de la pauvreté	1			
2004	<u>FMI</u>		<u>BAD</u>		<u>BM</u>
	Programmation et politiques financières	1	Le Nouveau partenariat pour le développement en Afrique (NEPAD) et l'intégration régionale	1	Assurance de la qualité en matière de conception et de mise en œuvre de projet/programme en Afrique
	Statistiques de la balance des paiements	1	Trésor et outils de gestion des risques	1	Du financement de projet au partenariat public-privé
	Programmation et politiques financières	1	Développement des PME	1	Partenariats public-privé et réglementation dans l'infrastructure de transport
	Programmation et politiques financières	1	Gestion des risques	1	Couverture des risques sanitaires en Afrique francophone
	Systèmes de paiement	1	Franchisage dans une stratégie de développement des PME	1	Analyse macroéconomique quantitative des stratégies de croissance et de réduction de la pauvreté
	Gestion des dépenses et des politiques	1			Politiques de main-d'œuvre dans le secteur de la santé
	Programmation et politiques financières	1			
	Statistiques des finances publiques	1			
	Compilation et information sur les statistiques monétaires et financières	1			
2005	<u>FMI</u>		<u>BAD</u>		<u>BM</u>
	Programmation et politiques financières	1	Évaluation du développement	1	Assurance de la qualité en matière de conception et de mise en œuvre de projet/programme en Afrique
	Gestion macroéconomique et questions financières	1	Décentralisation de la gouvernance locale et de la prestation de service pour les pauvres	1	Assurance maladie en Afrique francophone
	Statistiques monétaires et financières	1	Améliorer la place de l'Afrique dans le système du commerce international	1	Stratégies de connaissances, de concurrence et de développement des pays du Maghreb
	Analyse des marchés financiers	1	Promouvoir l'entrepreneuriat chez les femmes africaines	1	Réforme de l'infrastructure et réglementation des services publics pour les médias et la société civile
	Évaluation des mesures de protection des banques centrales	1	Trésor et outils de gestion des risques	1	Réforme du secteur de la santé et financement durable dans les pays lusophones

	Atelier de rédaction législative sur les recommandations révisées du FATF et du CFT	1	Franchisage dans une stratégie de développement des PME	1	Accélérer et diversifier la croissance des exportations en Afrique	1
	Opérations monétaires et de change	1				
	Statistiques de la dette extérieure	1				
	Compilation et information sur les statistiques monétaires et financières	1				
	Programmation et politiques financières (French)	1				
	Gestion macroéconomique et questions financières	1				
2006	<u>FMI</u>		<u>BAD</u>		<u>BM</u>	
	Relations financières intergouvernementales dans les pays africains	1	Rôle du parlement dans la gouvernance	1	Assurance de la qualité en matière de conception et de mise en œuvre de projet/programme en Afrique	1
	Programmation et politiques financières (Anglais)	1	NEPAD: Infrastructure et intégration régionale (Table ronde HN)	1	Gouvernance locale et résultats pour les pauvres (Séminaire HN)	1
	Réaliser le potentiel d'investissement rentable en Afrique (Séminaire HN)	1	Améliorer la position commerciale de l'Afrique dans l'économie mondiale	1	Conduire la réforme hospitalière (Français)	1
	Statistiques monétaires et financières	1	Franchisage dans une stratégie de développement des PME	1	Téléapprentissage du développement des exportations	1
	Programmation et politiques financières (Français)	1	Améliorer la gouvernance en Afrique (annulé)	0		
	Pandémie de la grippe aviaire	1	Suivi et évaluation	1		
	Statistiques financières de la gouvernance	1	Finance et services aux entreprises pour les TPE	1		
	Gestion macroéconomique et dette	1				
	Évaluation de la qualité du crédit	1				

	Combattre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme	1				
	Statistiques de la balance des paiements	1				
2007	<u>FMI</u>		<u>BAD</u>		<u>BM</u>	
	Statistiques de la comptabilité nationale	1	Défis de l'intégration régionale	1		
	Gestion de trésorerie	1	NEPAD	1		
	Programmation et politiques financières (French)	1				
	Statistiques du commerce international et des services	1				
	Utilisation de l'information sur le contrôle externe des banques	1				
	Questions de politique des dépenses dans les pays à faible revenu	1				
	Statistiques monétaires et financières	1				
	Atelier sur AML/CFT des institutions financières	1				

LISTE DES ORGANISATIONS DE FORMATION S'OCCUPANT DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Loin de prétendre présenter ici la liste exhaustive du très grand nombre d'organisations intervenant dans le secteur de la formation et du renforcement des capacités, notre intention se limite à la présentation de quelques organisations dont les activités touchent au travail de l'IMA.

A) ORGANISATIONS INTERNATIONALES

1. Institut de la Banque mondiale (IBM)

1.1 Créé en tant qu'institution de formation, l'IBM a par la suite étendu son champ d'activité au renforcement des capacités et ne s'occupe plus de formation pure uniquement. Il a adopté actuellement une approche-pays et met l'accent sur le travail avec des partenaires présents sur le terrain. Il concentre ses activités sur 45 'pays phares' et l'élaboration de programmes nationaux pluriannuels. Il y a des liens solides entre ses activités et les opérations de la BM et l'évaluation de l'impact de ses interventions n'est pas en reste.

Source: Département de l'évaluation des opérations de la BM, 2005. Capacity Building In Africa: An OED Evaluation of World Bank Support; N. Khattri 2007. 'Effectiveness, Outcomes and Quality of WBI's Learning Programs: What Does Evaluation Evidence Show?' WBI Evaluation Series EG07-128

2. Institut du FMI

2.1 L'IFMI a été créé en 1964 pour dispenser une formation en gestion économique aux fonctionnaires des pays membres du FMI. Outre Washington, des cours de formation sont organisés dans sept centres régionaux (dont Vienne et Singapour). En Afrique, l'IFMI collabore avec le COFEB et la BEAC en Afrique francophone et le MEFMI et le WAIFEM en Afrique anglophone. Il organise également des cours dans diverses villes africaines.

2.2 L'Institut commun de Vienne (JVI) a en quelque sorte servi de modèle à l'IMA. Il compte deux "membres fondateurs" (l'IFMI et le Gouvernement autrichien), et quatre "membres donateurs" (la BERD, la BM, l'OCDE et l'OMC). Il reçoit également des contributions de pays donateurs. Les cours sont organisés par les membres individuels, notamment le FMI qui est l'acteur principal. L'Institut commun de Vienne (JVI) organise lui-même un seul cours de 10 semaines sur la recherche appliquée en Politique économique. La plupart des cours sont destinés aux pays émergents de l'Europe de l'Est.

Source: Joint Vienna Institute 2006. Program for 2007

3. Institut de la Banque asiatique de développement (ADB)

L'ADB mène des activités dans les domaines du renforcement des capacités et de la recherche concernant les pays membres en développement. Dans le domaine du renforcement des capacités, il concentre l'effort sur quatre thèmes, la réduction de la pauvreté, la coopération régionale, le développement du secteur privé, et la gouvernance. Un système élaboré d'évaluation de fin de stage est en place où des évaluateurs externes travaillent sur des questions telles que l'atteinte des objectifs des cours. Il y a également quatre devoirs par cours et des tests de fin de stage pour les participants. Selon une évaluation indépendante entreprise en 2005 environ 74 % des participants et 75 % de leurs superviseurs considèrent que l'impact sur leurs organisations a été "important" ou "très important".

Source: BADI 2006. Three Year Rolling Work Program 2007-2009 and Budget for 2007.

B) ORGANISATIONS BASEES EN AFRIQUE

1. Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (FRCA)

Soutenue entre autres par la BAD, la BM, et le PNUD, la FRCA n'est pas à proprement parler une institution de formation mais plutôt un organisme qui soutient des projets de renforcement des capacités en Afrique. Toutefois, elle intervient dans des programmes et des séminaires qui ont une composante formation, par exemple le "Programme de partage des connaissances des décideurs et des praticiens du développement de haut niveau" et les ateliers tels que "l'Atelier international sur l'évaluation de la performance dans le domaine du renforcement des capacités".

Source: <http://www.acbf-pact.org/index.asp>

2. Development Bank of Southern Africa Vulindlela Academy (DBSAVA)

La DBSAVA, entre autres choses, cherche à fournir des services de renforcement des capacités aux Institutions financières de développement de la région SADC et au-delà. Elle vise essentiellement les fonctionnaires des catégories subalternes à moyen des gouvernements locaux et nationaux mais organise également des cours à l'intention du personnel de niveau plus élevé. Elle reçoit l'aide de la JICA et a noué des partenariats avec un certain nombre d'universités d'Afrique australe.

Source: <http://www.dbsa.org/Vulindlela/Pages/default.aspx>

3. Institut de gestion macroéconomique et financière de l'Afrique de l'Est et australe (MEFMI)

Comme son titre l'indique, le MEFMI se concentre sur la politique macroéconomique. Il organise des cours et des ateliers sur un large éventail de sujets à l'intention des cadres moyens et supérieurs. Il reçoit l'aide financière d'un grand nombre de donateurs européens et entretient des rapports de partenariat avec la BAD et l'IMA.

Source: <http://www.mefmi.org/index.aspx>

4. Institut ouest-africain de gestion financière et économique (WAIFEM)

Fondé par cinq banques centrales ouest-africaines, cet institut concentre ses activités sur trois programmes, à savoir la gestion de la dette, la gestion du secteur financier, et la gestion macroéconomique. Si certains de ses cours sont de caractère général, une grande proportion est axée sur des questions nationales particulières.

Source: <http://www.waifem.org/>

5. Centre ouest-africain de formation et d'études bancaires (COFEB)

Le COFEB est soutenu par les banques centrales des États francophones de l'Afrique de l'ouest. Il gère un ambitieux programme de formation de 12 mois, sanctionné par un diplôme, sur l'économie et les finances, qui combine des éléments théoriques et pratiques. Le programme est structuré autour des interrelations entre les résultats et les méthodes pédagogiques.

Source:

[http://www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/pdf/brochForDipCOFEB.pdf/\\$FILE/brochForDipCOFEB.pdf](http://www.bceao.int/internet/bcweb.nsf/pdf/brochForDipCOFEB.pdf/$FILE/brochForDipCOFEB.pdf)

6. Banque des Etats de l'Afrique centrale (BEAC)

La BEAC, au même titre que la BCEAO, organise quatre séminaires de haut niveau par an à l'intention des administrateurs du secteur public. Elle participe également aux programmes de formation avec le FMI, la FRCA, et la BAD.

Source: http://www.paris21.org/Dir_Partners_06/dir_partners_06_beac.pdf

7. Consortium pour la recherche économique en Afrique (AERC)

Basé à Nairobi, l'AERC est un réseau de 21 universités établies dans 17 pays en Afrique subsaharienne. Ces universités dispensent en coopération un enseignement de MA et une formation au doctorat sur des questions liées à la politique économique. Le réseau organise également des séminaires de haut niveau ainsi que des ateliers nationaux sur les questions de politique économique.

Source: <http://www.aercafrica.org/home/index.asp>

8. South African Reserve Bank College (SARB College)

Le SARB College propose des cours sur les banques centrales et les marchés financiers, en s'intéressant essentiellement à l'Afrique australe.

Source: <http://www.reservebank.co.za/>

9. Institut africain de développement économique et de planification (IDEP)

Basé à Dakar, l'IDEP organise un programme de Master ainsi que toute une série de stages de courte durée sur les questions mondiales, les politiques sectorielles et les techniques quantitatives appliquées.

Source: <http://www.unidep.org/>

10. International Law Institute – African Centre for Legal Excellence (ILI-ACLE)

Basé en Ouganda, l'ILI-ACLE organise des cours sur une large gamme de thèmes juridiques, notamment ceux qui sont liés à la gouvernance et au développement.

Source: <http://www.ili.org/uganda/home.html>

**FORMATION ET RENFORCEMENT DES CAPACITÉS : IDÉES
CONTEMPORAINES SUR LES BONNES PRATIQUES**

1. Ces dernières années ont été témoins d'un bouillonnement d'idées considérable au sujet du renforcement des capacités et du rôle que la formation pourrait jouer dans de telles activités. Parmi les publications clés ayant abordé ces questions on peut citer :

- OCDE (2006) *Le problème du renforcement des capacités : le défi des bonnes pratiques. Série des documents d'orientation et de recherche du CAD*, Paris: OCDE.
- Banque mondiale (2005) *du Renforcement des capacités en Afrique. Evaluation de l'aide de la Banque mondiale par l'OED*, Washington: Département de l'évaluation des opérations de la Banque mondiale.
- Carlos Lopes et Thomas Thelson (2003) *Appropriation, leadership et transformation. Peut-on mieux faire pour développer les capacités ?* Londres: Earthscan et PNUD.

2. Bien qu'il y ait des différences dans les détails, ces publications et d'autres ont une vision commune de certaines caractéristiques des "meilleures pratiques" en matière de renforcement des capacités. Les constatations communes sont comme suit :

- La formation en elle-même ne suffit pas pour assurer le renforcement des capacités. Elle peut accroître les capacités individuelles mais il n'y a aucune garantie qu'elle renforcera les capacités institutionnelles pour atteindre les objectifs de développement
- L'évaluation des besoins est essentielle avant de concevoir les interventions en matière de renforcement des capacités.
- Le renforcement des capacités doit être conçu en termes d'approche-pays avec un fort accent sur l'appropriation du processus par le pays.
- Il y a lieu de prêter une attention particulière à la création d'un environnement favorable aux systèmes d'encouragement et aux réformes organisationnelles.
- La formation a sa place mais uniquement comme un élément d'un processus de changement centré sur le pays et piloté par le pays.
- Il y a lieu de mettre en place des systèmes efficaces de suivi et d'évaluation pour s'assurer que les activités (p.ex. la formation) produisent les effets voulus sur le front du développement.

RÉACTION DE LA DIRECTION EN REGARD DE L'ÉVALUATION DES ACTIVITÉS DE L'INSTITUT MULTILATÉRAL D'AFRIQUE (IMA)

Introduction

1. Dans sa recommandation au Conseil d'administration visant la poursuite de l'appui de la Banque à l'Institut multilatéral d'Afrique (IMA), la Direction avait indiqué qu'elle entreprendrait l'évaluation exhaustive des activités de l'IMA, dont les résultats serviraient de base à la formulation d'une proposition sur l'avenir de l'Institut. L'évaluation a été menée par une équipe de consultants indépendants sous la supervision du Département OPEV. Après avoir minutieusement examiné le rapport relatif à l'évaluation, la Direction, en guise de réaction, voudrait faire les observations suivantes particulièrement en regard des leçons tirées et des recommandations. Ces observations ont trait grosso modo aux objectifs de l'IMA, à son efficacité organisationnelle et pédagogique, à la pertinence de ses programmes de formation, à l'efficacité et à l'impact de la formation dispensée, aux leçons tirées et à l'avenir de l'IMA. En conclusion, la Direction présente quelques observations sur la méthodologie des consultants.

Objectifs de l'IMA

2. L'une des importantes conclusions de l'évaluation de l'IMA corrobore la préoccupation de la Direction du fait que l'Institut n'a pas fonctionné de manière à renforcer les complémentarités et les synergies entre les trois institutions. Comme le rapport le dit à juste titre, chaque institution a une perception différente du rôle de l'IMA en matière de renforcement des capacités en Afrique. Ces perceptions divergentes sont nées de la confusion installée par le Protocole d'accord original qui stipule, d'une part, que les trois institutions coopéreront "en tirant le meilleur parti des synergies et des complémentarités des trois institutions fondatrices", et d'autre part, que chaque institution partenaire sera responsable de "la préparation et de la conduite de ses cours/séminaires respectifs et du choix des participants". Comme le rapport le note, la Direction a constamment souligné la nécessité d'une approche qui tire profit de "l'expertise régionale de la BAD associée à expérience mondiale en matière de développement des deux autres partenaires" – la Banque mondiale et le Fonds monétaire international.

3. Toutes les trois institutions partenaires sont fermement résolues à poursuivre leur l'appui à la mission et au fonctionnement de l'IMA. Il leur faut néanmoins examiner l'approche adoptée actuellement par chaque organisation individuelle en vue de la réalisation des objectifs communs assignés à l'Institut. Elles exploreront la possibilité d'avoir un corps relativement plus permanent de spécialistes de la formation qui surveilleront la qualité et l'efficacité des sessions de formation, et travailleront avec les institutions partenaires à la création d'un cadre commun d'identification des besoins de formation des pays africains qui déterminera le programme et le calendrier des sessions de formation. La prochaine révision du protocole d'accord tiendra compte de toute entrave à la promotion de la synergie par le truchement de l'IMA.

Efficiences organisationnelles de l'IMA

4. La Direction convient avec les consultants que l'IMA a été très performant en termes d'efficience sur le plan de l'organisation des diverses sessions de formation tenues par les trois institutions partenaires. Son personnel a démontré de grandes compétences dans les domaines de la planification et de l'organisation des sessions de formation. Sans aucun doute, son indépendance administrative, la flexibilité de son fonctionnement, ainsi que le soutien et la coopération des unités organisationnelles de la Banque ont été pour beaucoup dans son efficience.

5. L'opinion des consultants selon laquelle l'état de tenue des dossiers n'est pas satisfaisant est assez surprenante. Les données financières sont enregistrées et tenues de manière méticuleuse et sont la base des rapports fouillés adressés aux partenaires de l'IMA deux fois dans l'année. La base de données sur les participants contient tous les renseignements pertinents nécessaires pour le suivi des activités. Ces données ont été continuellement améliorées, malgré le manque de technicien de la technologie de l'information dans le personnel de l'IMA. Au cours des derniers mois, ce personnel a non seulement développé un programme de gestion des données sur la formation mais a compilé les données pertinentes sur les programmes antérieurs de formation.

Efficiences pédagogiques

6. Il est dit dans le rapport que l'IMA a employé des méthodes pédagogiques efficaces en dispensant la formation. Cependant, dans l'ensemble, son efficience pédagogique est limitée en raison des facteurs suivants. Premièrement, l'IMA n'a guère contribué aux méthodes pédagogiques employées dans les cours et les sessions de formation dispensés sous son égide. Deuxièmement, l'IMA n'a pas d'antécédents en matière de développement et d'application d'approches stratégiques à la mise en œuvre de ses programmes. Enfin, dans son mode de fonctionnement actuel, l'IMA n'entreprend pas d'évaluation des besoins, ne détermine pas le contenu ou la teneur des cours, n'élabore pas les documents de formation, ne choisit pas les participants aux cours et ne dispense pas de formation. Cela s'explique par le manque de personnel professionnel suffisant et qualifié sur le plan pédagogique pour jouer ces rôles. On peut difficilement attribuer ces facteurs à la déficience de l'IMA ou du CS. Le Protocole d'accord stipule clairement que chaque institution préparera, élaborera et conduira ses propres cours et séminaires. On peut difficilement espérer voir l'IMA influencer les institutions en termes de conception, de présentation, de suivi ou d'évaluation de l'efficacité de ses programmes dans la mesure où chaque institution jouit de l'autonomie dans ces sphères d'activité.

7. Comme noté ci-dessus, l'IMA doit avoir un personnel professionnel relativement permanent qui puisse participer effectivement au cycle de formation typique, comprenant l'évaluation des besoins de formation, la conception, la tenue des sessions de formation, et l'évaluation de l'efficacité de la formation. Chaque institution devra travailler plus étroitement avec l'IMA et être en mesure de gérer la qualité à chaque stade de la session de formation.

Pertinence de la formation

8. D'une part, il est dit dans le rapport que les sessions de formation parrainées par le FMI répondent aux besoins et aux contextes des bénéficiaires, et que celles qui sont parrainées par la BAD et la BM témoignent d'une prise de conscience de l'évolution récente de l'environnement du développement. D'autre part, le rapport prétend que rien ne permet d'affirmer que le comité de supervision de l'IMA assure le développement et la présentation d'un portefeuille de cours et de sessions de formation mieux "ciblés et plus attentifs aux besoins des pays". Il est difficile de réconcilier cette prétention avec l'assertion précédente. Les sessions de formation qui reflètent la sensibilité à l'évolution récente de l'environnement du développement et qui répondent aux besoins des bénéficiaires témoignent d'une approche pragmatique, ciblée et flexible pour répondre aux besoins des clients.

Efficacité et impact de la formation

9. Le rapport déclare que les activités de formation de la Banque mondiale et de la Banque africaine de développement, à la différence de celles du FMI, n'étaient pas basées sur l'évaluation des besoins de formation ; que les résultats spécifiques de la formation n'étaient pas déterminés et n'étaient pas fondés sur une chaîne de résultats, pour conclure que " les sessions de formation de la BAD et de la BM n'ont eu que peu d'impact institutionnel". Selon les consultants, la formation dispensée par le FMI a eu plus d'impact que celle qui a été organisée par la BM et la BAD. Ils attribuent la différence d'impact au fait que le FMI a mené une évaluation des besoins et créé un "cercle vertueux" alors que les deux autres partenaires ne l'ont pas fait. Cette conclusion paraît fragile à la lumière de l'assertion du rapport selon laquelle "considérant les difficultés rencontrées par les consultants en évaluant l'efficacité et l'impact de la formation par les interviews des ex-participants et de leurs superviseurs, l'approche adoptée dans cette évaluation met l'accent sur le processus plutôt que sur l'impact." On peut difficilement comprendre le fait que tandis que l'évaluation se concentre sur le processus plutôt que sur l'impact, on arrive quand même à des conclusions au sujet de l'impact de la formation!

10. Aucune des trois institutions partenaires n'a entrepris une évaluation structurée des besoins de formation à l'échelle du continent. Les programmes de formation proposés et mis en œuvre à l'IMA par la BAD sont généralement basés sur l'information fournie par les départements sectoriels et des opérations-pays qui collaborent étroitement avec les PMR et sont donc dans une position qui leur permet de connaître les estimations annuelles des pays individuels en termes de besoins de renforcement des capacités. Une telle information est recueillie auprès des départements pertinents et constitue une base valable pour déterminer les sessions de formation que les clients considèrent comme pertinentes, appropriées et utiles.

11. Par ailleurs, si réellement la formation dispensée par les institutions partenaires respectives produit des impacts différents, il faut en chercher la raison plus dans le type de la formation dispensée que dans le défaut d'adoption d'une approche axée sur une chaîne de résultats. Le FMI fournit une formation dans des compétences tournées vers le secteur financier et la répète pour le même groupe de participants. Étant donné qu'il s'agit d'une formation axée sur l'acquisition de compétences, elle met l'accent sur le changement des comportements individuels, et est facile à suivre et à évaluer. En revanche, les sessions de formation organisées par la BM et la BAD visent, comme le rapport le confirme, à fournir des connaissances en vue de l'élaboration des politiques, et un cadre de dialogue politique et de sensibilisation aux défis du développement. Leur impact est plus difficile à évaluer parce

qu'elles font généralement intervenir des changements institutionnels qui prennent parfois des années. L'IMA établira un mécanisme de suivi et d'évaluation systématiques de l'efficacité de ses sessions de formation dans les PMR.

12. En outre, l'institut africain de développement envisage d'entreprendre l'évaluation exhaustive et globale des besoins de formation des PMR. Les résultats fourniront un cadre d'identification des programmes de renforcement des capacités que l'IAD et l'IMA proposeront aux PMR à l'avenir.

Leçons tirées

13. La Direction fait sienne la recommandation concernant la nécessité d'inclure dans l'approche axée sur la chaîne de résultats un mécanisme de suivi et d'évaluation de l'efficacité et de l'impact des sessions de formation organisées à l'IMA, ceci pour lui permettre de déterminer si la formation dispensée a une efficacité quelconque en termes de renforcement des capacités en Afrique.

14. La Direction fait sienne également la recommandation visant la diversification de la méthodologie d'organisation des sessions de formation de l'IMA par l'adoption de nouvelles technologies et méthodes de formation. L'IMA devra étendre son programme de téléapprentissage, ce qui lui permettra de transmettre du savoir à un ensemble plus large de bénéficiaires et de réduire la forte dépendance actuelle à l'égard de la méthode d'enseignement traditionnel face-à-face en salle de classe.

La Direction est d'accord avec le point de vue que la formation devrait être considérée comme un élément de l'approche de l'IMA au renforcement des capacités et qu'il y a lieu de prêter attention au contexte institutionnel plus large dans lequel les stagiaires se trouvent lorsqu'ils reprennent leurs emplois où ils sont appelés à transférer les connaissances acquises et à produire l'impact attendu sur leur organisation. Dans cette mesure l'IMA cherchera à établir un système de suivi pour déterminer les facteurs qui affectent le transfert des connaissances acquises afin que des mesures de protection appropriées puissent être incorporées à la conception et à la présentation des sessions de formation.

15. La Direction prendra l'action nécessaire pour doter l'IMA des ressources humaines et financières suffisantes pour mener à bien les activités susmentionnées.

L'avenir de l'IMA

16. Après la présentation des trois scénarios concernant les perspectives d'avenir possibles de l'IMA, le rapport recommande la "fermeture pure et simple de l'Institut à la fin de 2009". La raison invoquée est que seuls deux partenaires sont "maintenant effectivement" impliqués, et des fonds seraient libérés pour soutenir d'autres formes d'activités de renforcement des capacités et de formation à l'IAD. Les raisons avancées pour la fermeture de l'IMA ne sont pas empiriquement valables et ne s'accordent pas avec l'engagement des institutions partenaires. Peut-être la Banque mondiale a-t-elle semblé moins active en 2007 que durant les années antérieures. Cela était dû au fait que son institut de formation s'employait à mettre en place une nouvelle stratégie de renforcement des capacités. La stratégie est maintenant en place et la BM a renouvelé son engagement à l'égard de l'IMA.

17. Durant une récente réunion du comité de supervision de l'IMA, les membres se sont mis d'accord non seulement sur la poursuite des activités de l'IMA mais aussi sur les moyens de le renforcer et de financer davantage d'activités de formation de l'Institut. Par exemple, le FMI est en train de recruter un nouveau Directeur pour remplacer le titulaire actuel du poste qui va à la retraite à la fin de l'année. La Banque mondiale est en train de recruter un Chargé Économiste en chef formation et envisage d'augmenter le nombre de ses cours de formation annuels dispensés à l'IMA en raison de la réorientation de sa stratégie de l'approche pays au partenariat mondial et régional dans le domaine du renforcement des capacités.

18. L'intention déclarée des trois institutions est de structurer l'IMA sur le modèle de l'Institut commun de Vienne ou de l'Institut de formation de Singapour. À cet égard, le comité de supervision explore la possibilité de mobiliser des fonds de différentes agences, y compris les organisations du secteur privé s'intéressant au renforcement des capacités dans des secteurs spécifiques en Afrique. L'idée d'un fonds fiduciaire pourrait également être explorée en vue de promouvoir l'autonomie de l'IMA et de s'assurer qu'il y a suffisamment de ressources pour l'exécution de son mandat à l'abri de la dépendance totale à l'égard du financement des institutions partenaires.

Conclusion

19. Le comité de supervision se penchera sur quelques-unes des préoccupations exprimées dans le rapport en vue d'éliminer toute entrave à la coopération des trois institutions en tirant parti de leurs complémentarités et de leur synergie.

20. La Direction note avec inquiétude que le rapport a tendance à évaluer les institutions individuelles plutôt que l'IMA et, en la circonstance, fait des recommandations non conformes au cadre de référence. Par exemple, non seulement il critique la Banque au motif qu'elle n'a pas de politique de renforcement des capacités, mais il fait également des recommandations sur ce que l'institution devrait faire à cet égard. Deuxièmement, certaines conclusions au sujet de la

Banque ou de l'IAD ne sont pas fondées, excepté le fait qu'un ex-Directeur de l'IMA a exprimé son opinion personnelle. Ainsi, le rapport soutient que l'IMA ne pouvait pas fusionner avec l'IAD parce que celui-ci manquait des capacités organisationnelles suffisantes pour faire face aux exigences logistiques et autres aspects de l'organisation avec succès de sessions de formation de grande envergure. L'IAD organise pas moins de 20 sessions de formation, (non compris celles conjointement tenues avec l'IMA) chaque année et assure seul la responsabilité de la planification et de l'organisation de tous les séminaires de haut niveau et discussions de la Table ronde ministérielle des Assemblées annuelles du Groupe de la Banque. Ce sont des manifestations de grande envergure où l'IAD a toujours démontré un sens remarquable de l'organisation.