

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



**ÉVALUATION DES ACTIVITÉS DE L'INSTITUT
MULTILATÉRAL D'AFRIQUE (IMA)**

REACTION DE LA DIRECTION

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

2008

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.