
Centre Régional d'Assistance Technique du FMI pour Afrique de l'Ouest (AFRITAC Ouest)

Evaluation indépendante à
mi-parcours Phase III: d'octobre 2009
à aujourd'hui

Volume I: Rapport Final
Novembre 2013



Consultants

Robert Woodbridge
Subhrendu Chatterji
Pierre Bougerol
Andre Ryba
Enrique Cosio-Pascal
Pablo Lo Moro

REMERCIEMENTS

Nous avons trouvé la mission d'évaluation d'ARITAC Ouest du FMI extrêmement intéressante. Nous avons été très impressionnés par l'approche très utile et hautement professionnelle montrée par l'équipe du FMI pour cet exercice d'évaluation, à la fois à AFRITAC Ouest et au siège, et par la grande qualité de ses services de conseil.

Nous tenons à remercier le FMI, et plus particulièrement Jean Le Dem et son équipe de de conseillers résidents à AFRITAC Ouest ainsi que Bineta Ba, Jonathan Wolsey et leurs collègues de la Division des Partenariats Globaux de l'Institut de Développement des Capacités. Nous tenons à remercier aussi, pour leur assistance et leurs commentaires, les Gestionnaires de projet et les Personnels d'appui du Département des Affaires Fiscales, du Département des Marchés Monétaires et des Capitaux, du Département des Statistiques, ainsi que des équipes du Département Afrique et du Département des Finances. Nous avons aussi pu apprécier l'assistance de nombreuses personnes qui nous ont aidés pour nos études de cas tant à AFRITAC Ouest que sur le terrain.

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| RÉSUMÉ | i |
| 1. BUT, MÉTHODOLOGIE ET CHAMP DE L'ÉVALUATION | 1 |
| 1.1 Objectifs de l'évaluation | 1 |
| 1.2 Approche générale et champ | 1 |
| 1.3 Critères d'évaluation et système de notation | 2 |
| 1.4 Evaluation des projets d'AT et des ateliers | 3 |
| 1.5 Etudes de cas | 4 |
| 1.6 Approche pour l'évaluation de la stratégie, du fonctionnement, de la GAR et de la gouvernance..... | 6 |
| 1.7 Limites de l'évaluation et autres questions..... | 7 |
| 2. ENVIRONNEMENT ET CONTEXTE D'AFRITAC OUEST | 8 |
| 2.1 AFRITAC Ouest et son contexte | 8 |
| 2.2 Evolution d'AFRITAC Ouest depuis 2003 | 10 |
| 2.3 Paysage actuel des activités d'AFRITAC Ouest | 12 |
| 3. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION AU NIVEAU DES PROGRAMMES D'AFRITAC OUEST..... | 14 |
| 3.1 Introduction et résumé des résultats | 14 |
| 3.2 Méthodologie d'évaluation des réalisations d'AFRITAC Ouest..... | 15 |
| 3.3 Notations des études de cas et des études documentaires | 15 |
| 3.4 Analyse du portefeuille par durée du projet | 17 |
| 3.5 Notations des autoévaluations..... | 18 |
| 3.6 Réponses aux enquêtes | 18 |
| 3.7 Questions clés d'évaluation..... | 19 |
| 4. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION AU NIVEAU DES ÉTUDES DE CAS ET DES ÉTUDES DOC.... | 23 |
| 4.1 Vue d'ensemble | 23 |
| 4.2 Observations fondamentales..... | 24 |
| 4.3 Etude de cas: Budgets Programmes au Burkina Faso et dans l'UEMOA | 26 |
| 4.4 Etude de cas: Supervision bancaire et gestion des risques en Guinée et en Mauritanie..... | 27 |
| 4.5 Etude de cas: Renforcement de la gestion de la dette publique au Bénin..... | 28 |
| 4.6 Etude de cas: Renforcement de la gestion de la dette publique au Sénégal | 29 |
| 4.7 Etudes documentaires..... | 30 |
| 4.8 Points importants des résultats des enquêtes auprès des bénéficiaires de l'AT | 33 |

| | |
|---|-----------|
| 5. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION DES ATELIERS RÉGIONAUX | 36 |
| 5.1 Vue d'ensemble | 36 |
| 5.2 Revue des ateliers sélectionnés..... | 37 |
| 5.3 Resultats de l'enquête auprès des participants aux ateliers | 37 |
| 5.4 Questions clés et scores de l'évaluation..... | 42 |
| 6. EVALUATION DE LA STRATÉGIE D'AFRITAC OUEST | 44 |
| 6.1 Introduction et vue d'ensemble | 44 |
| 6.2 Cohérence entre les objectifs du centre d'AFRITAC Ouest et ceux du Comité de pilotage | 45 |
| 6.3 ACHEVER les avantages de l'approche d'AFRITAC Ouest pour la fourniture de l'AT | 46 |
| 6.4 Comparaison entre l'exécution du programme et le plan de travail annuel | 47 |
| 6.5 Défis de la mise en oeuvre..... | 50 |
| 6.6 At et formation: Niveau régional ou niveau national | 51 |
| 6.7 Rôle des autorités nationales | 52 |
| 6.8 Coordination avec les autres activités du FMI et avec les bailleurs de fonds/IFI..... | 54 |
| 6.9 Renforcement des capacités..... | 56 |
| 6.10 Commentaires sur l'approche au niveau de l'ensemble du portefeuille | 57 |
| 6.11 Elaboration d'une stratégie pour la prochaine phase | 58 |
| 7. REPORTING FINANCIER D'AFRITAC OUEST | 60 |
| 7.1 Introduction et résumé..... | 60 |
| 7.2 Repartition des dépenses du fonds d'affectation..... | 60 |
| 7.3 Analyse des coûts réels par rapport aux coûts budgétés | 61 |
| 7.4 Problèmes de fonctionnement et de financement du reporting financier | 65 |
| 8. EVALUATION DU FONCTIONNEMENT D'AFRITAC OUEST | 66 |
| 8.1 Vue d'ensemble | 66 |
| 8.2 Elaboration du plan de travail | 66 |
| 8.3 Fourniture de l'AT et support administratif..... | 67 |
| 8.4 Revue du rôle du coordonnateur du Centre d'AFRITAC Ouest | 68 |
| 8.5 Conseillers Permanents | 71 |
| 8.6 Experts Court terme..... | 72 |
| 8.7 Démultiplier l'utilisation du temps des Conseillers Permanents..... | 73 |
| 8.8 Rôle des départements du siège du FMI | 74 |
| 8.9 Reporting interne..... | 76 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 8.10 | Gestion globale des projets et programmes d'AFRITAC Ouest | 77 |
| 8.11 | Assistance professionnelle pour le coordinateur du centre et les conseillers rÉsidents | 78 |
| 9. | REVUE DE LA MISE EN OEUVRE DE LA GAR ET DES CADRES LOGIQUES PAR AFW | 79 |
| 9.1 | Introduction | 79 |
| 9.2 | Situation de l'introduction de la gar | 79 |
| 9.3 | Commentaires sur le cadre de la GAR du FMI | 80 |
| 9.4 | Illustration du cadre re reporting d'afritac ouest | 82 |
| 9.5 | La gestion du cycle des projets | 84 |
| 9.6 | Commentaires sur la mise en œuvre de la GAR et des cadres logiques par AFRITAC Ouest | 87 |
| 10. | EVALUATION ET COMMENTAIRES SUR LA GOUVERNANCE D'AFRITAC OUEST | 91 |
| 10.1 | Introduction et vue d'ensemble | 91 |
| 10.2 | role du ComitÉ de Pilotage | 92 |
| 10.3 | Observations sur les rÉunions du ComitÉ de Pilotage | 96 |
| 10.4 | Reporting d'AFRITAC Ouest au ComitÉ de Pilotage | 97 |
| 10.5 | ViabilitÉ du modele de financement d'AFRITAC Ouest | 99 |
| 11. | MISE EN OEUVRE DES RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION DE 2009 | 102 |
| 11.1 | Vue d'ensemble | 102 |
| 11.2 | Situation de la mise en oeuvre | 102 |
| 11.3 | Conclusions gÉnÉrales et commentaires | 105 |
| 12. | RECOMMANDATIONS | 106 |
| 12.1 | Introduction et vue d'ensemble | 106 |
| 12.2 | RÉsumÉ des Recommandations | 107 |
| 12.3 | Contexte et dÉtails des recommandations | 112 |
| 12.3.1 | Elaboration et mise en œuvre de la stratÉgie d'AFRITAC Ouest | 112 |
| 12.3.2 | Renforcer le suivi et le reporting d'AFRITAC Ouest | 113 |
| 12.3.3 | AmÉliorer le fonctionnement d'AFRITAC Ouest | 115 |
| 12.3.4 | Concevoir une approche de l'AT plus axÉE sur les rÉsultats | 115 |
| 12.3.5 | Renforcer la viabilitÉ d'AFRITAC Ouest | 116 |
| 12.3.6 | AmÉliorer le coût-efficacitÉ d'AFRITAC Ouest | 117 |
| 12.3.7 | AmÉliorer l'efficacitÉ de la mise en œuvre de la GAR | 118 |
| 12.3.8 | Normalisation accrue des pratiques et partage de l'info. entre les CRAT | 120 |
| 12.3.9 | Accroître l'efficacitÉ des ateliers et de la formation d'AFRITAC Ouest | 120 |

| | | |
|---|--|------------|
| 12.3.10 | Améliorer la gouvernance d'AFRITAC Ouest..... | 121 |
| 12.3.11 | Mise en œuvre des recommandations | 122 |
| ABRÉVIATIONS ET SIGLES | | 123 |
| INDEX DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES | | 126 |
| ANNEXES | | 128 |
| I. | Termes de référence de l'évaluation..... | 129 |
| II. | Réponses aux questions des TDR dans le rapport..... | 138 |
| III. | Outils de l'évaluation et principaux groupes de travail..... | 140 |
| IV. | Questions clés d'évaluation | 146 |
| V. | Du personnes rencontrées | 150 |

RÉSUMÉ

Vue d'ensemble

Les résultats globaux de l'évaluation d'AFRITAC Ouest sont très bons, allant d'Excellent pour la pertinence à Bon pour les autres critères de notation. AFRITAC Ouest a obtenu beaucoup de résultats dans des circonstances difficiles au cours des trois premières années de la Phase III: il a fait face à un substantiel déficit de financement par rapport aux plans et à une perturbation du travail liée aux conflits dans plusieurs pays de la région. Une adhésion à un niveau élevé dans les pays membres et les organisations régionales a été démontrée. La collaboration et les consultations avec les autres fournisseurs d'assistance technique ('AT') de la région ont été fréquentes. L'organisation du travail a bien fonctionné, avec le Département Afrique guidant la stratégie à moyen terme du Centre. Le travail a été bien intégré avec les bilans-diagnostic et le renfort spécifique apporté par les départements de l'assistance technique du FMI, ainsi qu'avec des consultations actives d'AFRITAC Ouest avec ses membres pour déterminer les besoins de mise en oeuvre de l'AT et les demandes de projets. Ce travail d'équipe a permis au Centre d'élaborer une série de projets d'AT hautement pertinente.

Notre enquête auprès des bénéficiaires a reçu des réactions très positives quant à la qualité du conseil, les résultats, la rapidité de réponse et l'approche de partenariat du FMI. A ce stage, les principaux résultats vérifiables existent au niveau des produits; il faudra sans doute quelques années de plus, quelques exceptions mises à part, pour démontrer clairement les réalisations à moyen et long terme et la viabilité de l'AT. Nous n'en pensons pas moins que l'ensemble des actions va dans une direction positive.

Nous reconnaissons qu'AFRITAC Ouest s'est engagé résolument dans la GAR et a été le premier CRAT à se lancer dans des cadres logiques pour des projets pluriannuels. Nous avons fait une série de suggestions pour l'amélioration de la Gestion Axée sur les Résultats ('GAR') du Centre, en particulier quant à la manière dont la conception des projets¹ et programmes² ainsi que la gestion et le suivi pourraient être encore renforcés pour produire des résultats solides et mesurables au niveau des réalisations. De plus, nous avons fait des recommandations portant sur la stratégie, le fonctionnement et la gouvernance que le FMI et le Comité de Pilotage d'AFRITAC Ouest pourraient prendre en considération.

But de l'évaluation et résumé de la méthodologie

L'objectif de l'évaluation est d'évaluer dans quelle mesure:

- AFRITAC Ouest atteint ses objectifs, de manière efficiente et efficace
- L'AT et la formation fournies par le Centre sont viables.

Les Termes de référence de l'Evaluation stipulent que, considérant que le Centre a fonctionné pendant neuf ans, une attention particulière devrait être apportée à évaluer dans quelle mesure AFRITAC Ouest a bâti sur la base du travail des cycles pluriannuels passés, et si les résultats des phases précédentes ont perduré pendant la phase actuelle.

¹ Un projet est défini comme une intervention ou un ensemble d'interventions visant à atteindre un objectif ou un ensemble d'objectifs connexes (par exemple introduire des Statistiques des Comptes Nationaux ou élaborer des réglementations concernant l'adéquation des fonds propres).

² Un programme est défini comme un ensemble de projets connexes visant à atteindre un objectif ou un ensemble d'objectifs connexes de niveau supérieur (par exemple les projets de GFP du Centre dans un pays ou l'ensemble du programme d'AFRITAC Ouest).

Nous avons utilisé plusieurs moyens pour réaliser l'Evaluation:

- Recherche documentaire portant sur neuf projets d' AT, incluant cinq études de cas approfondies qui ont donné lieu à des voyages au Burkina-Faso, en Guinée, en Mauritanie, au Bénin et au Sénégal. Les domaines thématiques étaient: deux études de cas concernaient l'administration fiscale, deux la Gestion des Finances Publiques (GFP), quatre la gestion de la dette et la supervision du secteur financier, et une les statistiques du secteur réel .
- Recherche documentaire portant sur sept ateliers organisés ou sponsorisés par AFRTIAC Ouest.
- Interviews de membres du FMI des départements Afrique, Techniques, Financier , IDCDPM à Washington, DC, en ce qui concerne la stratégie, le fonctionnement et la gouvernance d'AFRITAC Ouest et la coordination entre le Centre et le Siège du FMI.
- Revue détaillée de rapports publics et de rapports internes.
- Mission sur le terrain à AFRITAC Ouest à Abidjan pour discuter de la stratégie du Centre, de son fonctionnement, et de ses activités d'AT avec le Coordinateur du Centre ('CC'), les Conseillers Permanents ('CP') et le personnel de bureau.
- Enquête par l'Internet auprès des bénéficiaires des projets d'AT revus en détail, des participants aux ateliers choisis et des membres du Comité de Pilotage.

Toile de fond et contexte

AFRITAC Ouest fait partie d'un réseau de huit CRAT ayant pour rôle de fournir une AT du FMI à des regroupements de pays membres, ayant souvent des besoins communs, de manière complémentaire à l'AT fournie par le siège du FMI et qui multiplie l'impact du financement des bailleurs de fonds. AFRITAC Ouest a été le quatrième CRAT à être créé (en 2003, peu après AFRITAC Est créé à la fin de 2002). Comme les autres CRAT, AFRITAC Ouest est un fonds qui rassemble plusieurs bailleurs de fonds et qui est géré par le FMI. Le total de ses engagements s'élève à 38,4 millions de dollars US pour la phase courante provenant de la BAD, de l'Australie, du Canada, de la BEI, de la Commission Européenne, de la France, de l'Allemagne, de l'Italie, du Koweït, du Luxembourg, des Pays-Bas et de la Suisse. De plus, cinq des dix pays membres de l'AFRITAC Ouest ont promis des fonds: Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Mali et Togo.

AFRITAC Ouest comprend dix pays membres: Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée-Bissau, Guinée, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal et Togo. Tous ces pays ont mis en place des stratégies de réduction de la pauvreté (DSRP).

Un élément important de la stratégie d'AT d'AFRITAC Ouest est de fournir une AT qui contribue à renforcer intégration et harmonisation régionales. Il y a un mouvement général vers une plus grande intégration et une forte impulsion en direction d'une harmonisation régionale des normes et procédures, encore que l'allure soit variable d'un secteur à l'autre. Plusieurs organisations régionales ont été fondées qui poursuivent des objectifs régionaux, incluant l'Union Economique et Monétaire de l'Ouest Africain, qui impulse une grande partie de l'harmonisation régionale parmi les membres d'AFRITAC Ouest et établit des critères de convergence (par exemple, en ce qui concerne la GFP) et la Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest ('BCEAO) qui sert de banque centrale pour la région. La devise régionale commune est le franc CFA. Guinée et Mauritanie ne font pas partie de la zone CFA et ne sont pas membres de l'UEMOA. L'UEMOA et la Communauté Economique des Etats d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) se joignent à la coopération et à la coordination de plans en matière de libéralisation des échanges et de politique macroéconomique. En plus des membres de l'UEMOA, la CEDEAO comprend le Cap Vert, La Gambie, le Ghana, la Guinée, le Libéria, le Nigéria et la Sierra Leone. Une AFRITAC Ouest 2 doit bientôt être fondée pour fournir de l'AT aux membres de la CEDEAO qui ne font pas partie de l'UEMOA.

L'évolution des activités d'AFRITAC Ouest depuis 2003

AFRITAC Ouest en est maintenant à sa troisième phase. La phase I (2003-06) avait été initialement lancée comme une opération pilote de trois ans et un budget d'environ 11 millions de \$EU, que l'AFRITAC Ouest a déboursé au rythme de 3 millions de \$EU (soit une légère sous-utilisation). La phase II (2006-09) fut lancée avait un budget similaire de 11,5 millions de \$EU, que l'AFRITAC a déboursé à un rythme d'environ 3,4 millions de \$EU par an mais en augmentation. Une évaluation indépendante de 2009 a été positive et assortie de recommandations fortes pour que les états membres fassent plus d'efforts pour améliorer la capacité d'absorption des institutions concernées et pour qu'AFRITAC Ouest porte plus d'attention au renforcement des capacités à long terme.

Dans un contexte de tendance à l'augmentation des déboursements de l'AT, lors de la Phase III, le programme fut étendu à cinq ans et le budget prévu à 51,4 millions de \$EU – soit le triple du taux annuel précédent. Le financement prévu s'est révélé trop ambitieux et ce n'est qu'en 2012 que les engagements atteignirent 38,4 millions de \$EU (dont environ un tiers provenait de la Commission Européenne). Les déboursements d'AT montrèrent un retard significatif pendant les trois premières années, en partie à cause du déficit du financement et en partie à cause de l'instabilité politique dans plusieurs pays de la région qui se termina par le déménagement du bureau d'AFRITAC Ouest de Bamako à Abidjan en 2012. La fourniture d'AT par les CP and les Experts Court Terme (XCT) ne fut inférieure que d'environ 15% aux prévisions pour l'exercice 2011-12, avec le gros des coupures supporté par l'assistance du siège, la gestion des projets, les missions de diagnostic et les séminaires régionaux.

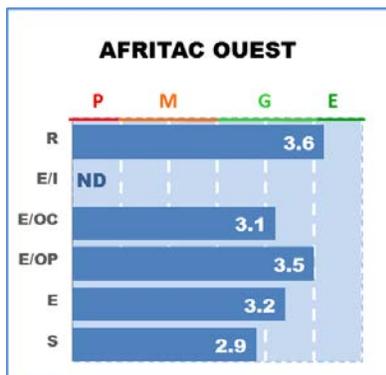
La démultiplication du temps passé par les CP s'est améliorée, tout en restant tout en restant inférieure aux objectifs originaux, et, à partir de l'exercice 2010, AFRITAC Ouest a introduit et budgété des projets pluriannuels en réponse aux recommandations précédentes d'apporter plus d'attention au renforcement à long terme des capacités. Dans ce domaine, AFRITAC Ouest est en avance sur beaucoup d'autres CRAT. La supervision micro-financière a été abandonnée et remplacée par le renforcement de la supervision des banques – concentrée en particulier sur les deux membres ne faisant pas partie de la BCEAO, Guinée et Mauritanie.

Caractéristiques et tendances économiques et politiques

La plupart des pays de la région ont connu quelque bouleversement à un moment ou à un autre au cours des deux dernières décennies; ceci peut expliquer pourquoi certains ont été qualifiés de pays 'fragiles'. Le FMI considère que la livraison d'AT aux états déchirés par des conflits ou aux états fragiles est une de ses principales priorités. Parmi les dix états membres d'AFRITAC Ouest, seuls deux, le Bénin et le Sénégal sont considérés comme non-fragiles par le Brookings Institute.

La majorité des états membres d'AFRITAC Ouest sont très dépendants de l'Agriculture (qui, pour la plupart d'entre eux, représente plus du tiers de leur production) et aucun, à l'exception de la Guinée et de la Mauritanie, ne bénéficie de richesses minières. Le PIB par tête varie substantiellement, de 350 \$EU au Niger à 1.200 \$EU en Côte d'Ivoire et au Sénégal. La moyenne pour l'Afrique au sud du Sahel est d'environ 1.450 \$EU, fortement influencée par l'Afrique du Sud. La croissance du PIB depuis 2003 a généralement été positive, malgré l'instabilité politique dans plusieurs des pays, et, pour au moins six des dix pays membres, du niveau de la moyenne de l'Afrique au sud du Sahel. Les revenus du gouvernement ont aussi augmenté substantiellement au cours de la décennie passée, au même rythme, ou un peu plus vite que le PIB (dans huit pays sur dix). Des améliorations modestes ont généralement été enregistrées pour les indicateurs de gouvernance tels que l'état de loi, l'efficacité du gouvernement et la corruption.

AFRITAC Ouest, résultats de l'évaluation au niveau du Centre



Les résultats de l'évaluation au niveau d'AFRITAC Ouest sont résumés sur le graphique ci-contre. A notre avis, ces résultats sont très bons, surtout si l'on considère le déficit de financement et le bouleversement causé par la nécessité de déménager le bureau à la mi-2012.

Beaucoup de projets du portefeuille (presque la moitié si l'on inclut les statistiques) sont des projets pluriannuels. Les projets pluriannuels ont plus de chance de produire des réalisations sur le moyen terme. Sur les neuf études de cas et l'échantillon d'études documentaires qui ont été revus, tous étaient des projets pluriannuels. Quant aux projets à court terme, nous sommes d'avis qu'on peut les défendre pour beaucoup d'entre eux, mais, de par leur nature, il est plus

difficile d'évaluer leurs réalisations.

Nous avons combiné les preuves provenant de plusieurs sources afin de trianguler, estimer et corroborer nos notations. Nous avons utilisé des sources d'information à la fois primaires et secondaires, à savoir:

- Les notations consolidées des projets long terme d'AT d'AFRITAC Ouest pour lesquels nous avons réalisé des études de cas et des évaluations par étude documentaire avec des pondérations de 60/40 en faveur des études de cas parce qu'elles ont été faites en plus grand détail lors des missions sur le terrain.
- Une revue et une analyse de tous les projets du portefeuille d'AFRITAC Ouest de novembre 2009 à avril 2012. Ces projets ont été évalués et classés selon les catégories mentionnées précédemment.
- Des notations par auto-évaluation faite par les CP d'AFRITAC Ouest pour l'exercice annuel se terminant en avril 2012. Les résultats des trois enquêtes conduites au cours de l'évaluation (à savoir auprès des bénéficiaires des projets d'AT, des participants aux ateliers et des membres du Comité de Pilotage).

Etudes de cas, études documentaires et revue au niveau global du Centre

Nous avons réparti les missions en différentes catégories afin de produire une perspective agrégée du portefeuille d'AT d'AFRITAC Ouest:

- Evaluations, estimations, analyse des besoins et diagnostics et les stratégies et plans d'action qui en ont résulté (dont certains peuvent nourrir des projets pluriannuels d'AT d'AFRITAC Ouest);
- Activités de formation formelle (ateliers) au niveau régional ou national;
- Assistance au renforcement des capacités dans des domaines techniques liés aux statistiques;
- Interventions spécialisées, ad hoc et à court terme;
- Projets pluriannuels.

19 pourcents des projets à court terme incluent diagnostic et/ou formulation de plans ou de stratégies. Environ 26 pourcents du portefeuille étaient composés d'AT à court terme sans lien avec des projets pluriannuels. Nombre d'entre eux étaient de l'AT ponctuelle, par exemple le recouvrement de taxes au Burkina Faso. Plusieurs des projets choisis avaient aussi une dimension régionale dans la mesure où ils étaient fournis à plusieurs pays membres si ce n'est à tous. Le modèle d'AFRITAC Ouest se prête particulièrement bien à l'approche régionale du fait de sa localisation et du fait que son équipe de CP est à même de maintenir des relations de proximité avec leurs contreparties d'AT. Le modèle se prête bien aussi à la livraison durable d'AT dans les domaines techniques les plus difficiles, tels que l'administration fiscale ou l'administration douanière, parce que les CP (assistés par les XCT) sont mieux à même des soutenir l'élan de la réforme et de réagir rapidement aux échecs.

Quelques-uns des projets sont capables d'atteindre des réalisations mesurables plus facilement. Les rapports du comité de pilotage d'AFRITAC Ouest ont résumé quelques-uns de ces succès. Cependant, quand on évalue les réalisations à ce stade, on ne peut que considérer le 'sens de la marche'. Les progrès effectués ont besoin d'être durables. Ces études ont aussi servi de base à certaines recommandations, qui sont développées dans la Section 11 de ce rapport.

Notations des auto-évaluations

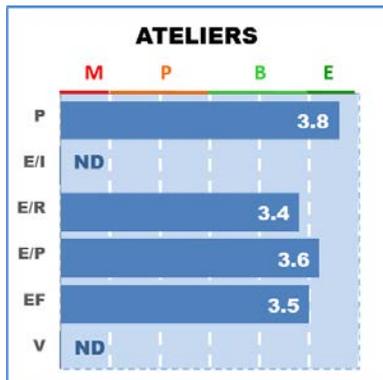
Les notations de l'auto-évaluation par les CP étaient bonnes: nos propres notations basées sur les neuf études de cas et les études documentaires n'étaient pas très différentes. Il n'y a pas eu d'auto-évaluation pour les projets de GFP.

| Domaine spécifique | Notation de l'auto-évaluation | Notation convertie en adjectif | Notation de l'évaluateur: Consolidation des scores des études de cas et des études documentaires |
|----------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--|
| Dette | 2.7 | Moyen | Moyen |
| Administration des Douanes | 3.6 | Bon | Bon |
| Statistiques | 4.4 | Excellent | Bon |
| Supervision | 4.2 | Bon | Bon |
| Administration fiscale | 4.9 | Excellent | Excellent |

Résultats des enquêtes

L'enquête auprès des bénéficiaires de l'AT n'a donné qu'un faible taux de réponse et une certaine prudence s'impose. Les réponses exprimées sont d'accord sur le fait que les conseils de l'AT ont été clairs et pratiques, et que des résultats tangibles ont déjà été enregistrés. L'accord était total sur le fait qu'AFRITAC Ouest jouait un rôle efficace dans l'intégration et l'harmonisation régionales.

Résultats de l'évaluation des ateliers



Durant les exercices 2010-2012, AFRITAC Ouest a organisé 16 ateliers, et formé plus de 400 participants (avec une moyenne d'environ 25 participants par atelier)³.

Notre enquête auprès des participants aux ateliers a suscité de très bonnes notes en ce qui concerne leur qualité et leur contenu. La plupart des répondants étaient très satisfaits et déclaraient que les principaux bénéfices étaient une amélioration de leurs connaissances théoriques et de leurs connaissances des meilleures pratiques internationales.

Certaines des réponses indiquent des pistes possibles d'amélioration dans la conception et l'organisation des ateliers. Par exemple, 60% des répondants pensent que les ateliers devraient durer plus longtemps, notamment dans les domaines de l'administration fiscale (86%) et des besoins de trésorerie; 58% pensent qu'une partie des ateliers devrait être consacrée à la conception de plans d'action, spécialement dans les domaines de l'émission d'obligations et, à nouveau, des besoins de trésorerie. 68% répondent que leurs organisations n'ont pas été capables de mettre en œuvre plus de la moitié des leçons des ateliers, les deux principales raisons mentionnées étant la limitation des ressources et la dépendance par rapport aux actions d'autres acteurs.

Ces résultats soulignent les difficultés à ne compter que sur les ateliers pour fournir les recommandations d'AT. L'enquête montre aussi la nécessité de cibler l'échelon supérieur des gestionnaires afin de développer un consensus sur la réforme au plus haut niveau, que les participants aux ateliers peuvent contribuer à mettre en œuvre grâce aux connaissances acquises dans les ateliers et avec l'aide de l'AT.

Evaluation de la stratégie d'AFRITAC Ouest

Vue d'ensemble

La stratégie de la Phase III d'AFRITAC Ouest, telle qu'elle est décrite dans le Document de Programme, consiste essentiellement à poursuivre ce qui a déjà été fait au cours des Phases I et II, mais avec substantiellement plus de ressources et un horizon à cinq ans au lieu de trois: "une analyse améliorée et des politiques efficacement mises en œuvre dans les domaines de la macroéconomie, de l'administration fiscale, de la monnaie, des secteurs financiers et des statistiques y afférentes, aussi bien qu'un cadre légal et réglementaire, pour contribuer activement à, y compris au niveau régional, réduire la pauvreté et accélérer la croissance, de manière coordonnée avec les pays, les bailleurs de fonds et les autres fournisseurs d'AT".

Les indicateurs agrégés au niveau thématique incluent des mesures telles que les ratios par rapport au PIB (fiscalité et douanes), l'amélioration des normes de gestion des finances publiques (GFP), de l'évaluation du Cadre des Dépenses Publiques (PEFA), des normes (GFP), l'amélioration de la conformité aux Principes Fondamentaux du Comité de Bâle (Supervision bancaire), aussi bien que l'amélioration des notations des systèmes statistiques. Les moyens de vérification qui sont cités sont, par exemple, les rapports du FMI ou de la Banque Mondiale.

³ Les nombres des participants n'étaient pas disponibles pour tous les ateliers, et ceci est une estimation.

Le Document de Programme stipule qu'AFRITAC Ouest continuera à:

- Renforcer l'administration fiscale, d'une importance primordiale, afin que les revenus de la fiscalité croissent et facilitent l'arrêt de l'aide budgétaire par les bailleurs de fonds.
- Rester actif dans le domaine de la GFP en collaboration avec la Banque Mondiale, la BAD et les autres fournisseurs d'AT.
- Renforcer la capacité de gestion de la dette, spécialement dans les pays qui n'ont pas atteint le point d'achèvement de l'initiative PPTE.
- Renforcer la supervision bancaire, la réglementation concernant les restructurations et les ratios prudentiels (la supervision micro-financière ayant été arrêtée).
- Développer les capacités statistiques.
- Fournir une plateforme pour l'intégration et l'harmonisation régionale.

AFRITAC Ouest joue un rôle important dans la stratégie holistique du FMI pour fournir aux pays membres une AT impulsée par la demande. Le FMI fournit une AT pour le diagnostic et la stratégie à partir du Siège (un cadre à moyen terme pour le pays fourni par le Département Afrique, et des stratégies dans les domaines spécifiques fournies par les départements d'AT), et AFRITAC Ouest utilise une expertise largement locale et régionale pour fournir un renforcement des capacités sur le terrain. Aidé par le Siège du FMI, AFRITAC Ouest a mené des opérations très ciblées pays par pays (par exemple, la priorité donnée à la supervision bancaire en Guinée et en Mauritanie), mais aussi régionalement grâce à la coopération avec des organismes tels que l'UEMOA et la BAD. AFRITAC Ouest a obtenu de bons résultats en tant qu'organisme réalisant des opérations bien menées et réussies et qui sont internalisées par les autorités des pays.

AFRITAC Ouest a été un pionnier, parmi les CRAT, pour reconnaître que beaucoup de ses projets doivent être conçus, planifiés et suivis comme des projets pluriannuels, si l'on veut que le renforcement des capacités à long terme soit réussi. Dans le même temps, AFRITAC Ouest a conservé la flexibilité de répondre à des demandes spécifiques d'AT de la part de ses membres, souvent par des interventions à court terme.

Les CP jouent un rôle qui est une modalité unique de l'AT fournie par AFRITAC Ouest et les autres CRAT. Les CP d'AFRITAC Ouest interviennent à des intervalles exigés par le cas étudié et maintiennent ce rôle sur une longue période. Ce modèle est particulièrement bien adapté au contexte régional où les états membres partagent les mêmes aspirations d'intégration régionale et d'harmonisation des pratiques.

Vues du Comité de Pilotage sur la Stratégie d'AFRITAC Ouest

Nous avons fait une enquête auprès des membres du Comité de Pilotage. 71% des états membres et 60% des bailleurs de fonds considèrent que répondre aux objectifs et aux priorités des pays est l'objectif principal, suivi par un appui solide pour maximiser l'impact en faveur du développement.

On a observé une différence de vues sur la question de savoir si les ressources à la disposition de l'AFRITAC Ouest étaient suffisantes. 75% des états membres considèrent que les ressources sont insuffisantes, tandis que quatre sur cinq des bailleurs de fonds considèrent que les ressources sont suffisantes.

Défis

Les défis stratégiques les plus importants sont: i) les questions ayant trait à la viabilité des capacités institutionnelles, ii) le financement d'AFRITAC Ouest, iii) le financement et la fourniture d'AT dans des domaines qui ne sont pas couverts par AFRITAC Ouest. La question de la capacité institutionnelle est liée à celle de la facilité de recruter, former, motiver et retenir un personnel de bon niveau; ceci, à son tour, requiert une gestion des ressources humaines solide et éclairée. Ceci ne paraît pas poser de problème dans le secteur bancaire (à l'exception de la Guinée, de la Guinée-Bissau et de la Mauritanie), grâce à la force de la BCEAO dans la région, mais il est clair qu'il y a des problèmes dans d'autres secteurs tels que l'administration fiscale, l'administration des douanes et la GFP, et, dans certains cas, les départements des statistiques. Il y a des différences substantielles entre les capacités des divers pays. Nous avons relevé que certains des projets pluriannuels d'AFRITAC Ouest qui sont en cours (douanes au Sénégal, par exemple) comprennent maintenant une composante de renforcement de la gestion des ressources humaines.

Le financement d'AFRITAC Ouest a été jugé adéquat par les bailleurs de fonds interrogés, en dépit du déficit par rapport au budget original, avec 38,7 millions de \$EU contre un niveau initialement prévu de 51,4 millions. La Commission Européenne s'est engagée pour 12,8 million de \$EU en 2012, soit environ un tiers de la totalité du financement, et il y a aussi des engagements importants du Canada et de l'Australie.

La disponibilité d'une AT complémentaire dans les domaines non couverts par AFRITAC Ouest est importante parce que les interventions nécessaires ont une incidence sur l'efficacité et la viabilité des contributions au Centre. Des 'trous' de l'AT existent parce que de nombreux bailleurs de fonds et IFI ont leur propre liste de priorités par domaine et/ou par pays tandis que les attributions d'AFRITAC Ouest sont de couvrir l'ensemble des dix pays avec un menu de domaines spécifiques, mais avec des limites telles que le financement d'éléments informatiques (à la fois équipements et programmes).

Pour achever un objectif global, tel que le renforcement de l'administration fiscale ou la supervision bancaire, un certain nombre d'interventions d'AT peuvent être nécessaires. Ces interventions peuvent concerner la législation, l'automatisation ou le renforcement de la gestion des RH, que les programmes de travail d'AFRITAC Ouest ne couvrent pas toujours. Dans notre étude de cas sur les budgets programmes au Burkina Faso, par exemple, le pays doit préparer et voter une législation pour modifier la Loi sur le budget, afin de rendre obligatoire la mise en œuvre de la nouvelle méthodologie budgétaire, alors qu'une AT en matière de législation n'était pas prévue dans la conception initiale du projet d'AFRITAC Ouest.

Stratégie de développement pour la Phase IV

CAPTAC-DR a déjà préparé une version préliminaire de sa stratégie pour sa Phase IV qui commencera en 2015. Plusieurs développements stratégiques intéressants sont proposés, qu'AFRITAC Ouest pourrait reprendre à son compte pour sa stratégie de la Phase IV.

- Encourager la transmission du savoir de pays à pays, par exemple, l'expérience du Burkina Faso en matière de budget programme et de traitement des entreprises contribuables de moyenne importance, ou l'expérience du Sénégal en matière de gestion de la masse salariale.
- Formation d'alliances en matière de stratégie d'AT, par exemple avec le PNUD, la BAD, la CE et la Banque Mondiale.
- Activités systématiques de proximité au bénéfice des organisations régionales et des bureaux locaux des bailleurs de fonds.
- Considérer un plus petit nombre de projets mais plus importants.

- Faire participer les bénéficiaires de l'AT au processus de la GAR, par exemple en se mettant d'accord sur les indicateurs de réalisations et les étapes remarquables.

On rajoutera les suggestions suivantes:

- Il y a lieu de faire beaucoup plus attention au contexte dans lequel les interventions d'AFRITAC Ouest sont destinées à être fournies, ceci à la fois au niveau sectoriel dans chaque pays et au niveau de projets individuels. Il est peu probable que les interventions d'AFRITAC Ouest puissent fournir, à elles seules, des réalisations importantes. Les dépendances pertinentes et les risques associés doivent être clairement évalués et documentés, et leur impact potentiel sur les réalisations analysé. L'utilisation de l'outil Chaines de résultats, correctement construit et analysé, devrait faciliter ce processus.
- AFRITAC Ouest cherche à aider les pays à mettre en œuvre leurs stratégies dans les domaines de la macroéconomie et du secteur financier. Les pays membres ont des Documents de Stratégie de Réduction de la Pauvreté, mais ces derniers font souvent peu de cas des questions macroéconomiques, et, pour autant que nous sachions, l'exhaustivité des stratégies pertinentes varie de pays à pays. Certaines organisations régionales telles que l'UEMOA ont une vue régionale claire dans leurs domaines particuliers d'expertise et les missions du département d'AT du FMI ont fait des recommandations. Ce qui semble manquer dans certains cas est une stratégie globale de gestion macroéconomique pour chacun des pays qui ferait ressortir les priorités; cependant, nous reconnaissons qu'AFRITAC Ouest n'a pas les ressources pour élaborer de telles stratégies globales, et que les structures de gouvernement dans chaque pays pourraient difficilement être coordonnées dans un tel but.
- Le Centre devrait essayer de planifier ses interventions sur le moyen terme et ces plans (reflétés dans le Programme de la Phase IV), même s'ils peuvent varier de temps à autre lorsque les circonstances et les demandes d'AT varient, devraient être reflétés dans la Note de Stratégie Régionale préparée par le Département Afrique.
- Prendre la performance d'autres CRAT comme référence et en tirer des enseignements, y compris une étude formelle des meilleures pratiques. En ce qui concerne AFRITAC Ouest et AFRITAC Est, une recommandation a été faite que l'IDCDPM devrait élaborer quelques manuels de procédure pour guider les opérations de tous les CRAT. Nous recommandons aussi que les cas de réussite et le matériel des ateliers soient partagés entre tous les CRAT.

En dépit des problèmes de financement et de stabilité politique dans certains pays membres, AFRITAC Ouest a été capable de fournir jusqu'ici 80% de l'AT planifiée jusqu'en décembre 2012, ce qui est une réussite remarquable dans ces circonstances. Globalement, nous croyons que, malgré le déficit, jusqu'ici la direction stratégique est saine et les signes encourageants pour la mise en œuvre de la stratégie, quoiqu'avec un retard. Les budgets des différents domaines devraient être revus, un équilibre trouvé entre le contrôle central et les contrôles locaux; les rôles relatifs des CP et des XCT devraient être revus, et le ciblage, l'intensité et la quantité des projets pluriannuels devraient être revus.

Reporting financier d'AFRITAC Ouest

Comme indiqué précédemment, la Phase III d'AFRITAC Ouest a été marquée par une augmentation significative du budget, qui atteint un total de 51,5 millions de \$EU (encore que, en fait, les engagements n'aient atteint que 38,7 millions de \$EU à la fin de la troisième année) couvrant la période quinquennale de novembre 2009 à octobre 2014. En comparaison, le budget de l'ensemble de la Phase II se montait à 11.3 millions de \$EU pour trois ans.

Bien que les dépenses aient augmenté en termes absolus au cours de la Phase III, il y a eu une sous-utilisation par rapport au budget du programme (d'environ 46% for les exercices 2010 à 2012). La sous-utilisation a été la plus faible dans le cas des CP, 22% pour les temps passés et 7% pour les frais de voyage. Les CP et les frais de siège sont traités comme des frais généraux (même si les CP sont employés sur des contrats d'un an renouvelables). La plupart des autres catégories ont été marquées par une sous-utilisation substantielle, généralement de plus de 50%.

Au cours des deux premières années de la Phase III, AFRITAC Ouest a fonctionné avec seulement 44% du financement promis et seulement 19% du financement réellement déboursé. A la fin de 2012, le niveau des engagements s'élevait à 85% du plan et celui des dépenses à 39%. L'engagement de l'Union Européenne représente 33% du financement promis, mais il n'a pas encore versé.

AFRITAC Ouest est maintenant en situation de développer ses activités, mais il terminera la Phase III au moins à 33% en dessous du total des budgets annuels; pour cette raison, il est probable que la Phase III sera prolongée d'au moins un an si le Comité de Pilotage en est d'accord.

Le système de reporting financier présente un certain nombre de défauts, dont la plupart ne peuvent être corrigés que par le Siège. Comment les frais de Siège sont alloués à AFRITAC Ouest en ce qui concerne des postes comme l'appui du siège, la gestion des projets et les coûts des CP n'est ni clair ni facilement accessible pour le Coordinateur du Centre. Les comparaisons dépenses effectives-budget sont insuffisamment détaillées. Le rapprochement des résultats et des plans d'action est très difficile, car les premiers sont exprimés en dollars tandis que les seconds sont exprimés en temps-homme.

Evaluation du fonctionnement d'AFRITAC ouest

La gestion des projets et programmes est globalement bonne:

- Les CP sont généralement hautement qualifiés dans leurs domaines de compétence et sont connus et respectés par les bénéficiaires de l'AT dans la région.
- Le Siège du FMI exerce un contrôle de qualité ex ante par l'intermédiaire de consultations et d'approbation des termes de référence pour chaque mission – à travers les notes d'information – et un contrôle de qualité ex post par l'intermédiaire de revues par des collègues après la fin de chaque mission – à travers les rapports de mission.

Une question importante qui affecte notre revue du fonctionnement d'AFRITAC Ouest est celle de la mise en œuvre d'un système de GAR efficace, et d'une plus grande attention apportée à la définition, la fourniture, le suivi et le reporting des résultats. AFRITAC ouest a fait des progrès substantiels dans ce domaine, mais d'autres progrès sont nécessaires pour déployer la GAR au niveau projet, pour concevoir des indicateurs plus 'astucieux', et pour faire de la GAR un outil de gestion de l'AT et pas seulement un outil de reporting.

AFRITAC Ouest ne fait pas un usage efficace des XCT, avec un effet de levier qui est significativement plus mauvais que ce qui était prévu dans le Document de Programme et qui est moins de la moitié de ce qu'il est dans certains autres CRAT. Ceci s'explique en partie par le déficit de financement décrit plus haut, mais aussi par la difficulté de recruter suffisamment d'expertise régionale. Nous pensons qu'une utilisation efficace des XCT devrait améliorer le rythme et l'efficacité de la fourniture d'AT. Le processus du plan de travail est très complet et efficace, mais, surtout dans le cas des projets pluriannuels, l'attention portée au budget annuel et au reporting rend l'interprétation des progrès plus difficile. Le Coordinateur du Centre est largement absorbé par des tâches administratives alors que ses qualifications et son expérience pourraient être mieux utilisées pour des consultations avec les parties prenantes (en plus des consultations approfondies tenues lors de l'élaboration du plan de travail avec les pays membres), la stratégie et la coordination entre bailleurs de fonds. Les CP consacrent jusqu'à 20% de leur temps à la préparation des missions et aux rapports de mission. Le contrôle de qualité par le Siège est un élément important et nécessaire de l'AT du FMI, mais, peut-être, dans le cas des projets pluriannuels, le reporting pourrait mettre l'accent sur les étapes remarquables du projet plutôt que de se faire sur la base de chaque mission.

Revue de la mise en œuvre de la GAR et des cadres logiques

AFRITAC Ouest a été un des pionniers de l'utilisation des cadres logiques au niveau des projets, peu après le début de la Phase III. Les cadres logiques n'ont été appliqués qu'aux projets pluriannuels, mais ils ont été constamment utilisés pour le suivi et les rapports sur les résultats des projets lors des réunions semestrielles des Comités de Pilotage depuis l'exercice 2011. La qualité de leur présentation varie quelque peu selon le CP qui les prépare.

AFRITAC Ouest, et son Coordinateur en particulier, ont considérablement internalisé cette initiative et fait des efforts substantiels pour élaborer un système de reporting des résultats. Des progrès notables ont été enregistrés à ce jour, et notre évaluation est que le Centre fournit des informations significatives sur les résultats atteints par ses activités d'AT. Néanmoins, un travail substantiel reste à faire pour compléter le processus. La GAR doit être considérée et mise en œuvre comme un outil de gestion de l'AT plutôt que comme un simple cadre de reporting. L'expérience chez d'autres bailleurs de fonds et IFI suggère que le renforcement et l'ancrage de l'ensemble du processus peut prendre des années.

Commentaires sur la gouvernance d'AFRITAC Ouest

Organisation des réunions et assistance

26 entités ont le droit d'assister aux réunions du Comité de Pilotage: dix pays membres de la région, douze bailleurs de fonds, trois observateurs réguliers (AFRISTAT, CEAO, UEMOA), et le FMI (ce qui inclut le représentant résident à Abidjan ainsi que les représentants du Siège (Département Afrique, départements d'AT et IDCDPM). Les mêmes dix pays membres ont toujours été représentés. La BAD a été un bailleur de fonds pilier pour tous les CRAT de l'Afrique subsaharienne, s'étant engagée à hauteur de 1,5 millions de \$EU pour chacun des quatre centres.

Deux réunions se tiennent chaque année dans l'un des pays membres. Les réunions du Comité de Pilotage sont présidées par un représentant de l'un des pays membres. L'assistance aux réunions est à la charge des pays membres. Chaque réunion dure près d'un jour entier et les dates sont normalement juste après la fin de l'exercice précédent d'AFRITAC Ouest et à peu près au milieu de l'exercice en cours.

Quelques pays et bailleurs de fonds sont représentés à une réunion par plus d'une personne mais d'autres ne participent pas. L'assistance moyenne au cours de la Phase III est jusqu'ici d'environ 25 personnes. Le Coordonnateur du Centre d'AFRITAC Ouest assure le secrétariat du Comité de Pilotage et les CP font une présentation rapide de leurs activités et des résultats pour la période sous revue.

Huit des pays membres font preuve d'une bonne assiduité, dont cinq qui n'ont jamais manqué une réunion. Les observateurs font aussi preuve d'une très bonne assiduité, encore qu'il y ait eu de nombreux changements dans la représentation, à l'exception de l'UEMOA qui a toujours été représentée par la même personne⁴. L'assiduité des bailleurs de fonds externes est moyenne, avec la France, l'Allemagne et la BAD qui ont assisté aux cinq réunions. La France représente l'Italie, le Luxembourg et la Suisse (lorsque ces pays ne sont pas présents). Il y a aussi une discontinuité chez les bailleurs de fonds, encore que la BAD ait envoyé la même personne pour quatre réunions sur cinq et l'Allemagne n'a utilisé que deux représentants avec un chevauchement d'un an lors du relais de l'un à l'autre.

Rôle du Comité de Pilotage

En général, il semble que la définition du rôle du Comité de Pilotage manque quelque peu de clarté. Il ressort de notre enquête que 40% des bailleurs de fonds et 25% des répondants des pays sont d'avis que le rôle et les responsabilités du Comité de Pilotage ne sont pas clairs. Il n'existe pas de Termes de Référence formels ou de Charte (comme c'est le cas des autres fonds de financement gérés par les IFI). Le Document de Programme ne mentionne pas de rôle d'évaluation des résultats ou de suivi de l'exécution. Notre enquête auprès des membres du Comité de Pilotage indique que ce dernier considère le suivi des résultats de l'AT comme une partie importante de son rôle et, en conséquence, a accueilli favorablement l'introduction de la GAR.

Organisation régionale et coordination des bailleurs de fonds

Dans le contexte d'AFRITAC Ouest, il faut faire une distinction importante entre les organisations régionales et les pays membres. Parmi les premières, aucune n'est membre du Comité de Pilotage mais plusieurs jouent un rôle actif en tant qu'observateurs. Huit des dix pays membres font partie de l'UEMOA et de la BCEAO. AFRITAC Ouest ne s'occupe pas des opérations monétaires parce que ce thème est couvert par la BCEAO. AFRITAC Ouest a coopéré très étroitement avec l'UEMOA sur les directives de la GFP à introduire dans toute la région dans le domaine de la GFP, et aussi avec AFRISTAT dans le domaine des statistiques. Guinée et Mauritanie ne font pas partie de l'UEMOA, néanmoins leurs politiques sont largement alignées avec celles des pays membres de l'UEMOA. En fait, l'UEMOA, la BCEAO et AFRISTAT jouent un rôle actif au sein du Comité de Pilotage tout en facilitant la coordination entre bailleurs de fonds.

Les bailleurs de fonds externes du Comité de Pilotage jouent aussi un rôle vital. Deux domaines se distinguent particulièrement: tout d'abord, en matière de coordination des bailleurs de fonds, nombre de bailleurs de fonds externes ont leurs propres initiatives régionales, dont certaines se recoupent avec celles d'AFRITAC Ouest. C'est probablement la BAD qui apporte la contribution la plus importante dans ce domaine. La France est restée active pendant plusieurs décennies, avec une grande partie du cadre légal et réglementaire inspirée des systèmes français. L'Allemagne, à travers la GIZ, a déjà coopéré avec AFRITAC Ouest sur quelques projets.

⁴ Une réponse à l'enquête a souligné que la discontinuité de la représentation des bailleurs de fonds était un problème majeur pour une gouvernance efficace d'AFRITAC Ouest.

Reporting au Comité de Pilotage

Les rapports présentés au Comité de Pilotage sont en général bien accueillis. Ils ont tendance à être longs, approchant deux cents pages en tout. La tendance est à l'allongement des rapports, par exemple les premiers rapports sur les projets pluriannuels comptaient environ 24 pages lors de la réunion du 15^e Comité de Pilotage, mais 97 pages lors de la réunion du 20^e Comité de Pilotage (ce qui reflétait en partie une augmentation du nombre de projets). Il y a sans doute une marge pour réduire la longueur des rapports en se concentrant sur les points essentiels afin de consacrer du temps du Comité de Pilotage à l'examen de quelques points prioritaires de l'agenda.

Viabilité financière

La plupart des répondants à l'enquête considèrent qu'il est très improbable qu'AFRITAC Ouest puisse devenir financièrement viable sans financement des bailleurs de fonds. Nous serions sans doute d'accord. Il semble qu'il y ait suffisamment de preuves d'une demande d'AT pour justifier une gamme substantielle de financement. Pour un niveau donné de frais généraux fixes qui comprennent les bureaux, le Coordinateur du Centre, le personnel de soutien et un minimum de six CP, plus il y a de financement extérieur plus on améliore le ratio des coûts variables aux coûts fixes.

Mise en œuvre des recommandations de l'évaluation de 2009

L'évaluation de 2009 avait fait des recommandations à deux niveaux: plusieurs recommandations détaillées (à travers tout le rapport) et un petit nombre de recommandations prioritaires. L'évaluation avait classé les huit recommandations prioritaires en quatre recommandations 'très prioritaires' et quatre recommandations 'prioritaires'.

Il semble que des progrès très limités ont été fait dans la mise en œuvre des huit recommandations prioritaires et son reporting au Comité de Pilotage.

| Résumé de la recommandation de l'évaluation de 2009 | Action | Reporting au Comité de Pilotage |
|---|--|---|
| 1. Accroître les ressources et introduire la GAR | Menée à bien | Oui |
| 2. Plan de trois ans pour les interventions d'AT | Non menée à bien – l'idée consistait à planifier sur la durée de la Phase, et donc, pour la Phase III, sur une durée de cinq ans | Non |
| 3. AFRITAC et les membres du Comité de Pilotage doivent travailler plus efficacement à la coordination des bailleurs de fonds | Résultat limité | Les activités de coordination des bailleurs de fonds font l'objet d'un rapport assez détaillé, incluant la coordination avec des fournisseurs d'AT non membres du Comité de Pilotage tels que le PNUD et la Banque Mondiale |
| 4. Clarifier la stratégie de viabilité pour les bénéficiaires de l'AT | Non menée à bien | Non |
| 5. Le plan régional doit utiliser les outils de suivi-évaluation pour soutenir l'intégration régionale | Non menée à bien | Pas de plan soumis au Comité de Pilotage |
| 6. Achever un manuel de procédures à l'intention de tous les CRAT sur une base cohérente | Non menée à bien | "En cours" d'après les rapports |
| 7. Elaborer une vision à dix ans pour AFRITAC Ouest, AFRITAC Est et AFRITAC Centre | Non menée à bien | Non |
| 8. Elaborer un plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations ci-dessus | Non menée à bien | Non |

Résumé des recommandations

Les recommandations ci-dessous sont en gros présentées par ordre d'importance entre les rubriques et au sein de chaque rubrique.

Recommandation 1: Elaborer une stratégie plus détaillée et quantifiée pour la prochaine phase, dont la mise en œuvre devrait être plus facile à suivre. Ceci inclurait de:

- Utiliser une approche nouvelle, faisant table rase, et évaluer la demande d'AT par secteur et pays, plutôt que l'approche incrémentale actuelle fondée sur le portefeuille existant D'AFRITAC Ouest (en reconnaissant que le Centre a fonctionné pendant 15 ans).
- Elaborer une stratégie cohérente et quantifiée pour chaque secteur de chaque pays, plutôt que quelques projets même bien choisis. Grâce à une approche allégée de la chaîne de résultats par pays/secteur, ces stratégies devraient inclure des interventions proprement séquencées, prendre en compte les autres besoins de réforme, fournir une évaluation des autres programmes complémentaires des bailleurs de fonds et des idées de partenariat, et des étapes remarquables et des indicateurs vérifiables. Dans la mesure où AFRITAC Ouest a besoin de conserver une certaine flexibilité pour répondre aux besoins des pays membres qui se présentent, disons que 20% des budgets et des ressources pourraient être allouées à ces besoins.
- Avoir une stratégie qui, tout en étant cohérente avec la NSR, présente un intérêt intrinsèque.

- Construire les programmes et des budgets annuels clairement liés aux, et sur la base des interventions prévues, de la demande et des plans de travail.
- Expliciter les relations avec les stratégies par pays/secteur des pays membres, surtout dans des domaines tels que la GFP.
- Rechercher des informations plus détaillées sur les plans à moyen terme des partenaires régionaux et des , institutions de bailleurs de fonds, et les incorporer à la stratégie. Incorporer à la stratégie d'AFRITAC Ouest un plan d'action concernant la coordination des bailleurs de fonds pour le Centre fondé sur des attentes et des objectifs du Comité de Pilotage et des pays membres clairement définis.
- Accroître la part des projets pluriannuels d'AT des 34% actuels à quelque chose comme 50% du portefeuille.
- Conserver une approche ciblée dans chaque domaine thématique.
- Elaborer un plan pour la viabilité financière d'AFRITAC Ouest faisant partie de la stratégie de la prochaine phase, si le Comité de Pilotage considère que c'est un objectif à moyen ou long terme.

Recommandation 2: Renforcer le suivi et le reporting d'AFRITAC Ouest pendant tout le cycle des projets et programmes, au moyen de:

- L'identification des besoins d'information de chaque groupe principal d'utilisateurs et la conception d'un reporting adéquat, en mettant l'accent sur les analyses et les explications des écarts par rapport aux prévisions. Des systèmes adéquats pour produire les rapports devraient être élaborés.
- Elever le suivi budgétaire du niveau actuel d'un simple outil comptable au niveau d'un outil de gestion. Le CC devrait assumer la responsabilité de l'ensemble, et les obstacles à la circulation de l'information devraient être éliminés pour permettre à ce dernier de disposer d'un détail approprié des coûts sous-jacents qui lui permette de remplir ce rôle..
- Intégrer plus étroitement le plan de travail et le budget annuel.
- En attendant que les systèmes du FMI soient capables de produire toute l'information, élaborer au niveau d'AFRITAC Ouest un système qui permette des suivre les coûts budgétés et les coûts réels.
- Produire des analyses comparatives du plan de travail et de la réalité, comprenant le nombre de jours par mission, pays, secteur, domaine thématique, et l'explication des écarts.
- Fournir dans les rapports du CC des analyses financières plus détaillées des dépenses réelles, des variations par rapport aux budgets et de leur explication.
- S'assurer que les budgets annuels sont revus plus fréquemment, peut-être annuellement, si les dépenses réelles diffèrent substantiellement des projections.
- Rationaliser/alléger le reporting interne.
- Mettre en œuvre un système comptable robuste, taillé sur mesure pour les besoins de tous les CRAT, qui permette la production d'une information financière normalisée et comparable qui puisse être facilement consolidée. Ce système devrait englober toute l'information financière, y compris celle générée par le Siège. En fin de compte, une intégration devrait être assurée avec les plans de travail opérationnels et les activités des CRAT.
- Mettre en œuvre à l'IDCDPM, au Département Afrique et dans les Départements Techniques, des processus plus robustes pour s'assurer que les coûts de suivi du Siège et de gestion des projets sont correctement facturés.

Recommandation 3: Rationaliser le fonctionnement d'AFRITAC Ouest et améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources, au moyen de:

- Recruter des assistants de recherche pour aider les CP.
- Étendre la durée des contrats des CP au-delà de l'année actuelle.
- Éliminer les obstacles qui s'opposent à ce que le personnel du FMI occupe des fonctions de CP dans les CRAT, comme par exemple, l'obligation de prendre des congés non rémunérés.
- Améliorer l'efficacité du recrutement et de l'emploi des CP, par exemple en les utilisant pour des missions plus longues; en fixant des objectifs pour une utilisation minimale des XCT; en recrutant ces derniers pour des projets ou des périodes données plutôt que pour des missions données; en élargissant le champ de leur recrutement et en donnant aux CP accès au fichier des XCT.
- Libérer une partie du temps que le CC passe à s'occuper du reporting interne, de la budgétisation et des plans de travail pour lui permettre de s'occuper de questions telles que stratégie, GAR et coordination des donateurs.

Recommandations 4: La fourniture de l'AT devrait être améliorée et rendue plus orientée sur les résultats au moyen d'une combinaison de:

- Compléter l'approche de la livraison d'AT basée sur des missions à court terme par une assistance à moyen terme.
- Incorporer des plans de mise en œuvre dans tous les rapports d'AT, avec des étapes remarquables clairement définies et des réalisations clairement définies et vérifiables.
- Elaborer un système assurant que les réalisations et les étapes remarquables peuvent être suivies efficacement et que des mesures correctrices peuvent être prises à temps en cas de dérapage, surtout après la fin d'un projet, et intégrant les résultats du suivi dans le cadre de reporting de la GAR.
- Faciliter le renforcement de la collaboration entre membres d'AFRITAC Ouest en particulier dans des domaines d'AT où ils partagent des problèmes communs.
- Encourager les autorités nationales à jouer un rôle actif dans la coordination des bailleurs de fonds et à disséminer ce qui est fait et par qui. L'utilisation d'outils tels que le programme 'Plateforme de gestion de l'aide' créé par Development Gateway devrait être encouragée.

Recommandation 5: Renforcer la viabilité des interventions d'AT d'AFRITAC Ouest au moyen de:

- La réalisation d'une évaluation des capacités du personnel (nombre, connaissances) dans le cadre de la phase de diagnostic des projets de renforcement des capacités, conduisant à mieux mesurer la nature et la durée de l'AT nécessaire.
- L'amélioration de la capacité des institutions clientes d'absorber l'AT, et sa viabilité, grâce à la mise en œuvre (par AFRITAC Ouest ou des partenaires) de stratégies de RH visant à améliorer leur qualité et leur stabilité.
- L'incorporation des projets à moyen et long terme dans les plans de travail et les stratégies annuels ou à long terme des institutions bénéficiaires.
- La prise de mesures de partenariat avec les institutions de formation régionales et nationales pour accueillir ou organiser des ateliers, afin de construire des capacités locales de formation viables.
- La revue de l'utilisation actuelle des outils de renforcement des capacités tels que détachements, formation de formateurs, utilisation de consultants régionaux, etc., de la possibilité d'accroître leur utilisation, et des cibles annuelles claires dans chaque domaine thématique.

Recommandation 6: Améliorer le coût-efficacité d'AFRITAC Ouest au moyen de:

- Suivi plus précis des budgets et des coûts (tous les coûts, ce qui inclut les frais généraux et les coûts qui doivent être refacturés par le Siège, en particulier pour les projets); identification des causes sous-jacentes des écarts; et mise en œuvre d'un système de prise de mesures correctrices.
- Allongement de la durée des missions et des ateliers.
- Assurer des rôles à plus forte valeur ajoutée pour le CC et les CP, en engageant un personnel de soutien approprié.
- Revue des nombres de personnel d'AFRITAC Ouest et du FMI assistant aux réunions du Comité de Pilotage.

Recommandation 7: L'efficacité de la mise en œuvre de la GAR devrait être améliorée au moyen de:

- La mise en œuvre l'utilisation de chaînes de résultats par secteur/pays, mentionnée dans la Recommandation 1, qui fournit les nécessaires à la construction des cadres logiques
- (i) L'extension de l'approche du cadre logique au niveau projet dans chaque pays; (ii) l'incorporation des informations sur les intrants et les coûts au niveau projet; (iii) l'amélioration de la robustesse technique des cadres logiques en s'assurant que tous les projets/pays qui contribuent à une réalisation sont pris en compte dans un cadre logique; (iv) l'incorporation des interventions relativement petites dans un format simplifié, plutôt que de ne pas les prendre en compte; (v) plus d'attention portée au suivi des étapes remarquables.
- La rédaction de Notes d'information sur une base de projet (plutôt que sur une base de mission), incorporant les cadres logiques complets du projet y compris les réalisations. Lorsque l'information est disponible, les cadres logiques devraient être enrichis avec: (i) les étapes remarquables de la mise en œuvre du conseil d'AT et leurs dates; (ii) le calendrier de l'AT, incluant un aperçu des missions futures liées aux étapes remarquables; (iii) le budget du projet, avec des détails suffisants, réparti par mission; (iv) les risques de l'exécution identifiés durant la mission et les mesures nécessaires à prendre par les bénéficiaires (dans le plan de mise en œuvre) ou par AFRITAC Ouest (par exemple, calendrier des missions, augmentation de l'assistance des XCT) pour leur faire face; et (iv) l'approche proposée pour le suivi de l'AT.
- Le recueil systématique des leçons apprises et leur incorporation dans les futures interventions.
- L'application du cadre de suivi de la GAR à tous les projets, et non plus seulement aux projets à long terme.
- L'utilisation du cadre de la GAR en tant qu'outil de gestion de l'AT plutôt qu'en tant que simple outil de reporting.
- L'emploi d'un spécialiste du cadre logique, au niveau d'AFRITAC Ouest ou même de l'ensemble des AFRITAC, pour faire la revue des composantes du cadre logique et fournir un avis technique afin d'améliorer les connaissances pratiques des utilisateurs.

Recommandation 8: Améliorer la normalisation des pratiques, du reporting et du partage des connaissances entre les CRAT, et spécialement entre les AFRITAC, en:

- Réalisant une étude des meilleures pratiques au sein des CRAT, ciblée spécialement sur la mise en œuvre de la GAR, le reporting, les approches coût-efficacité, et les différentes composantes de la gestion des projets et programmes.
- Créant un certain nombre d'Indicateurs clés de performance pour suivre la performance relative des CRAT, en plus de leur utilisation comme outils utiles de suivi pour chaque CRAT.
- Partageant les rapports d'AT et les présentations des ateliers.
- Disséminant aux membres des Comités de Pilotage les résumés des évaluations des autres CRAT.

Recommandation 9: L'efficacité des ateliers et de la formation pourrait être renforcée en les intégrant plus aux travaux d'AT d'AFRITAC Ouest, en:

- Budgétisant un temps de préparation adéquat pour, en particulier lors des ateliers nationaux, préparer des études de cas sur mesure.
- Prolongeant la durée de certains ateliers régionaux, et fixant une durée minimum de deux semaines autrement que pour des raisons exceptionnelles.
- Etablissant un protocole standard pour le traitement des réactions post-ateliers et la suite générale à donner aux ateliers.
- Etablir une approche plus structurée de la suite à donner aux ateliers incluant, lorsque c'est approprié, (i) la création d'un réseau virtuel de participants; (ii) la fourniture d'une formation de rappel aux mêmes participants sur les mêmes thèmes; (iii) la fourniture de dispositions de formation sur le tas : (iv) la fourniture de formation sur le tas; (v) l'organisation de voyages d'étude.

Recommandation 10: L'efficacité des dispositions en matière de gouvernance d'AFRITAC Ouest devrait être améliorée, grâce à:

- La revue de l'organisation et de la structure de gestion d'AFRITAC Ouest à la lumière de l'expérience. Les chaînes de reporting vont dans plusieurs directions différentes selon qu'il s'agit du CC, d'un CP, d'un XCT ou du personnel local. Les contrôles financiers sont aussi diffus. Le rôle du Comité de Pilotage est aussi diffus. Dans ces conditions, il est difficile de distinguer avec précision responsabilité, transparence ou responsabilité du succès ou de l'échec.
- Une définition plus claire et plus détaillée du rôle du Comité de Pilotage.
- Une rationalisation/allègement du reporting, l'accent étant mis sur l'analyse et l'explication des écarts par rapport au plan, plus que sur les données brutes.
- Plus de place, dans l'agenda des réunions du Comité de Pilotage, pour une discussion et des questions sur le suivi des résultats, les résultats du projet et les questions de stratégie.
- La création de sous-comités du Comité de Pilotage (par exemple, consacrés aux résultats et à des questions stratégiques spécifiques) afin de permettre au Comité de Pilotage d'évaluer les résultats et de contribuer plus efficacement à la stratégie d'AFRITAC Ouest.
- Une amélioration de la continuité des membres du Comité de Pilotage.

Recommandation 11: S'assurer que les recommandations de l'évaluation sont mises en œuvre:

- La direction d'AFRITAC Ouest devrait y répondre de façon formelle.
- Les autres unités du FMI devraient aussi fournir des commentaires.
- Un plan de mise en œuvre avec des étapes remarquables trimestrielles devrait être élaboré et présenté au Comité de Pilotage.
- La création d'un sous-comité du Comité de Pilotage chargé de guider et de suivre la mise en œuvre devrait être considérée.
- Les recommandations de l'évaluation de 2009 devraient être revues, et, dans la mesure où elles ne le sont pas déjà, être mises en œuvre.
- Conserver une approche concentrée dans chaque domaine thématique.

1. BUT, MÉTHODOLOGIE ET CHAMP DE L'ÉVALUATION

1.1 OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

L'objectif de l'évaluation est d'évaluer dans quelle mesure:

- AFRITAC Ouest atteint ses objectifs, de manière efficiente et efficace;
- L'AT et la formation fournies par le Centre sont viables.

Les Termes de Référence (TDR) de l'évaluation stipulent que, compte tenu du fait que le Centre a fonctionné pendant neuf ans, une attention particulière devrait être portée au point de savoir dans quelle mesure AFRITAC Ouest a bâti sur le travail des cycles pluriannuels précédents, et si les résultats obtenus pendant les phases précédentes ont perduré pendant la phase actuelle.

1.2 APPROCHE GÉNÉRALE ET CHAMP

L'évaluation a été guidée par ses TDR, qui stipulaient, entre autres choses, son but, son champ, sa méthodologie, et une série de questions auxquelles l'évaluation devait répondre. Les TDR de l'évaluation sont présentés en annexe I. L'annexe II, ensuite, présente un index qui fait référence à chacune des questions mentionnées par les TDR et renvoie à la section pertinente du rapport où nous avons fourni une réponse. L'annexe III présente une table qui résume les outils clés d'évaluation qui ont été utilisés pour notre travail.

Notre approche générale de l'évaluation a été la suivante:

1. Se mettre d'accord avec l'IDCDPM et le Sous-Comité d'Évaluation sur les critères de notation de l'évaluation, les Questions Clés d'Évaluation ('QCE'), et la méthodologie utilisée pour évaluer à la fois les projets individuels et le programme d'AFRITAC Ouest, et éventuellement apporter les modifications appropriées aux TDR.
2. Elaborer un plan de travail pour mettre en œuvre la méthodologie d'évaluation ayant fait l'objet de l'accord, et se mettre d'accord sur ce plan de travail avec l'IDCDPM et le Sous-Comité d'Évaluation.
3. Mettre en œuvre le plan de travail, qui comprenait:
 - Une étude documentaire portant sur neuf projets d'AT, incluant cinq études de cas approfondies nécessitant la visite de pays.
 - Une étude documentaire portant sur sept ateliers régionaux organisés ou sponsorisés par AFRITAC Ouest.
 - Des interviews avec des membres du FMI au Siège (Département Afrique, Départements techniques, Départements d'appui comme celui des Finances, IDCDPM) portant sur la stratégie et le fonctionnement d'AFRITAC Ouest.
 - L'étude des rapports présentés au Comité de Pilotage d'AFRITAC Ouest.
 - L'étude des rapports internes d'AFRITAC Ouest, des rapports des évaluations précédentes d'AFRITAC ouest et d'autres CRAT, et autres rapports pertinents du FMI.
 - Une mission sur le terrain au siège d'AFRITAC Ouest à Abidjan pour discuter de la stratégie du Centre, de son fonctionnement et des interventions d'AT, avec le Coordinateur du Centre ('CC'), les Conseillers Permanents ('CP') et le personnel de bureau.

- Des enquêtes sur l'Internet auprès: des bénéficiaires des projets d'AT revus en détail; des participants aux ateliers choisis; des membres du Comité de Pilotage⁵.
- Des missions sur le terrain au Bénin, au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, en Guinée, en Mauritanie et au Sénégal pour faire des recherches et obtenir les réactions des parties prenantes aux études de cas sélectionnées.

4. Présenter des conclusions sur les leçons qui pourraient être retenues et des recommandations pour l'avenir.
5. Ecrire et finaliser le rapport.

La liste des personnes interviewées est présentée en annexe V.

Les quatre produits de l'évaluation ont été:

1. Un Rapport de Commencement
2. Un Rapport d'Evaluation Préliminaire
3. Le présent Rapport d'Evaluation Final (appelé 'le Rapport'), qui comprend deux volumes. Le Volume II présente les justifications des conclusions du Volume I et couvre en plus grand détail les études de cas et les études documentaires
4. Une présentation des résultats de l'évaluation au Comité de Pilotage d'AFRITAC Ouest.

Le déplacement au Siège du FMI fut effectué en novembre 2012; le Rapport de Commencement fut publié, et les voyages sur le terrain furent effectués, en décembre 2012; la première version du Rapport fut transmise pour commentaires en mars 2013; la présentation au Comité de Pilotage eut lieu en avril 2013.

1.3 CRITÈRES D'ÉVALUATION ET SYSTÈME DE NOTATION

Les TDR stipulent une série de QCE pour chacun des critères du CAD, pertinence, efficacité (réalisations et produits, une analyse détaillée de l'impact ayant été exclue), efficacité et viabilité que l'évaluation est censée prendre en compte. Une méthodologie de notation quantitative fut proposée, ainsi qu'un cadre pour attribuer des poids aux scores des différents critères du CAD afin d'aboutir à un score unitaire pour chaque projet évalué, chaque atelier ou le programme d'AFRITAC Ouest dans son ensemble.

Nous avons adopté un système de notation pour chacun des critères individuels du CAD:

- Pertinence ('R')
- Efficacité
 - Impact ('E/I')⁶
 - Réalisations ('E/OC')
 - Produits ('E/OP')
- Efficience ('E')
- Viabilité ('S')

| T1 Critères de notation de l'évaluation d'AFRITAC Ouest | | | |
|---|---|---------------|------------|
| Notation | Réalisation | Score de base | Intervalle |
| Excellent ('E') | Tous les objectifs ou presque sont atteints | 4 | 3.6-4.0 |
| Bon ('B') | La majorité des objectifs sont atteints | 3 | 2.5-3.5 |
| Passable ('P') | Une minorité des objectifs sont atteints | 2 | 1.5-2.4 |
| Mauvais ('M') | Très peu d'objectifs sont atteints | 1 | 1.0-1.4 |
| Non Disponible ('ND') | Le critère ne peut être évalué | | ND |

⁵ En utilisant surveymonkey.com.

⁶ L'impact a été évalué mais n'a pas donné lieu à un score, comme cela avait été précisé dans les TDR de l'évaluation.

Nous avons mis en place un système de notation pour chacun des critères ci-dessus, qui est présenté dans le tableau 1 ci-contre et qui fait appel, dans toute la mesure du possible à la revue des projets, aux études de cas ayant donné lieu à des missions sur le terrain, et à l'évaluation globale au niveau d'AFRITAC Ouest. Les réalisations des objectifs pour chacun des critères ont été notées comme Excellent ('E'), Bon ('B'), Passable ('P'), Mauvais ('M'), ou non disponible ('ND'). De plus, nous avons attribué des scores numériques pour permettre un classement au sein de chaque critère de notation.

Nous avons quelques réserves quant à la méthode qui consiste à attribuer des pondérations aux notations par critère CAD pour arriver à un score consolidé pour les projets. Nous avons présenté nos réserves dans le rapport de commencement. Après discussion avec l'IDCDPM, nous avons présenté, en plus de nos notes non-pondérées, des scores pondérés pour permettre la comparaison avec les évaluations précédentes.

1.4 EVALUATION DES PROJETS D'AT ET DES ATELIERS

Nous avons évalué les activités d'AFRITAC Ouest en matière d'AT et d'ateliers à quatre niveaux:

- Portefeuille
- Etudes de cas
- Etudes documentaires
- Enquêtes auprès des bénéficiaires de l'AT et des participants aux ateliers.

Revue des portefeuilles

L'approche a consisté à combiner plusieurs sources afin d'obtenir, par 'triangulation' une notation fiable. Ces sources étaient:

- Une agrégation des scores obtenus à partir des études documentaires détaillées et des études de cas.
- Une analyse du portefeuille durant la période novembre 2009-avril 2012. Nous avons revu tous les projets durant cette période à partir des rapports du Comité de Pilotage et de leurs annexes, et nous les avons regroupés selon leur nature: i) partie de projets pluriannuels; ii) projets isolés d'AT de renforcement des capacités; iii) évaluations, estimations, analyse des besoins ou diagnostics; iv) stratégie ou plans d'action; v) interventions de formation formelle au niveau national.
- Un résumé des scores des autoévaluations effectuées par le CP pendant l'exercice 2012.
- Une évaluation des réponses aux enquêtes.

Le système de reporting adopté par AFRITAC Ouest fournit, dans le rapport du Comité de Pilotage des notes de un à cinq pour chacun des projets (à l'exception des projets de GFP) pour l'exécution du programme de travail. Nous avons discuté la performance du portefeuille global avec chacun des CP.

Pour les ateliers, nous avons fait la revue des scores globaux attribués par les participants pour chacun des 16 ateliers régionaux organisés par AFRITAC Ouest durant la Phase II. Ces résultats ont été complétés par une revue plus détaillée des ateliers choisis.

Etudes de cas et études documentaires

Ceux-ci font l'objet d'une discussion plus détaillée dans la section 1.5 ci-après.

Enquêtes

Nous avons réalisé deux enquêtes sur l'Internet pour obtenir des réponses sur les projets d'AT sélectionnés et sur les ateliers⁷.

L'enquête auprès des bénéficiaires de l'AT comprenait 27 questions, dont plusieurs étaient développées en un certain nombre de sous-questions portant sur l'opinion des répondants. Les questions portaient sur: le contexte stratégique de l'AT, le processus de conception de l'AT, les questions d'intégration et d'harmonisation régionales, les relations de l'institution bénéficiaire et du projet avec le FMI et les autres bailleurs de fonds et leur assistance, la coordination entre bailleurs de fonds et le rôle d'AFRITAC Ouest, les opinions sur différents aspects de l'intervention d'AT d'AFRITAC Ouest et l'institution, la mise en œuvre après la fin de l'AT, l'assistance d'AFRITAC Ouest, le suivi, les obstacles à la mise en œuvre des recommandations de l'AT, des indications sur les résultats obtenus.

28 personnes représentant les parties prenantes ont été invitées à participer à l'enquête; 16 ont répondu.

L'enquête auprès des participants aux ateliers comprenait 20 questions, structurées de la même façon que dans l'enquête auprès des bénéficiaires de l'AT. 45 personnes interrogées ont répondu (soit 39%), et le taux de réponse a été compris entre 16% et 57% selon les ateliers.

1.5 ETUDES DE CAS

Les projets d'AT pour les études de cas ont été choisis pour fournir un échantillon de thèmes, de montant des ressources affectées, de durée (avec une probabilité plus grande de distinguer des progrès en direction des réalisations) et d'impact régional.

Sur la base des critères ci-dessus, nous avons retenu les projets suivants:

1. Budgets programme au Burkina Faso
2. Le projet de budget programme au Burkina Faso est étroitement lié à une étude de cas régional portant sur la mise en œuvre des directives de GFP de l'UEMOA
3. Supervision bancaire globale en Guinée et Mauritanie
4. Renforcement de la gestion de la dette publique au Bénin
5. Renforcement de la gestion de la dette publique au Sénégal.

Les notes d'information des missions ne fournissent des informations sur les activités et les produits que pour les missions individuelles. La mise en œuvre de la GAR a commencé au cours de l'exercice 2011 pour les projets pluriannuels. AFRITAC Ouest a été un pionnier de l'introduction des cadres logiques, et, en conséquence, il a présenté une description relativement détaillée des résultats dans ses rapports au Comité de Pilotage. On peut encore améliorer, car la compilation des cadres logiques varie d'un CP à l'autre; il a été difficile, dans plusieurs cas, de distinguer produits et réalisations, et, dans de nombreux exemples, les réalisations n'étaient pas définies de façon précise. Afin d'obvier à ces défauts, nous avons dû construire des cadres logiques *ex post* sur la base des informations disponibles sur les activités et les produits, et fournir des indicateurs de réalisation pour ces projets.

⁷ Sur surveymonkey.com

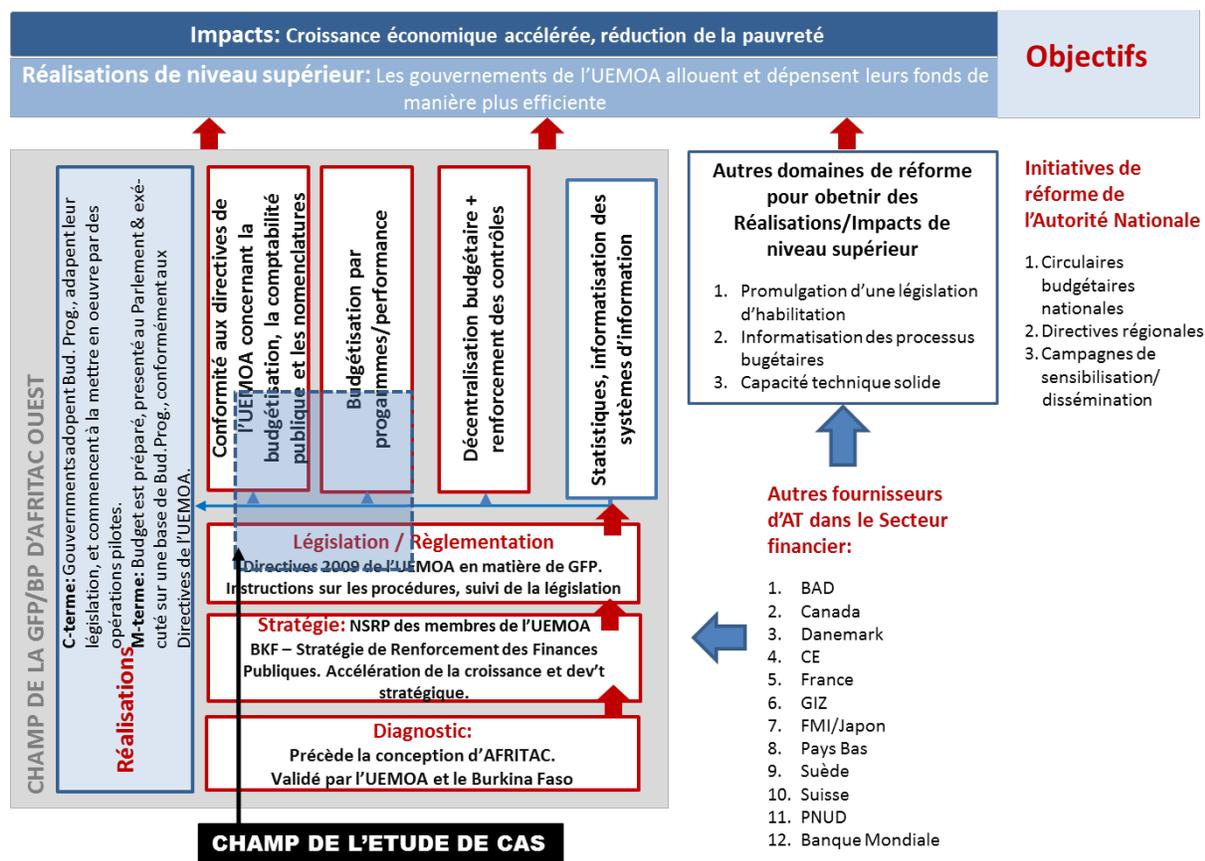
Nous avons utilisé l'approche de la chaîne de résultats pour fournir la logique sous-jacente aux cadres logiques utilisés dans les études de cas.

G1

Exemple de chaîne de résultats au niveau sectoriel

Dans le cadre des évaluations d'études de cas, nous avons élaboré des chaînes de résultats au niveau sectoriel. Dans un monde idéal, ces chaînes de résultats auraient dû être construites ex ante, et pour une mise en œuvre efficace de la GAR, elles doivent nécessairement être continuées. Elles constituent un outil de programmation pour les interventions d'AT dans un secteur, qui ont pour objet de mettre en relief l'AT fondamentale et les réformes nécessaires au-delà du projet proposé, ainsi que le séquençage approprié, qui doivent être satisfaits pour que le projet atteigne un plus haut degré de réalisations et d'impact. Les chaînes de résultats aident aussi à identifier les risques liés au projet et les hypothèses. L'exemple de la Chaîne de Résultats pour le Budget Programme au Burkina Faso est présenté ci-après.

Illustration de la Chaîne de Résultats pour GFP/Bud. Prog. (UEMOA + Burkina Faso)



Pour les cinq études de cas choisies, nous avons construit des 'pseudo-projets' à partir de séries de missions. Nous avons ensuite élaboré une chaîne de résultats au niveau sectoriel pour replacer le projet dans son contexte, et évaluer dans quelle mesure le projet était proprement séquençé; ensuite, on a analysé les besoins plus larges de réforme nécessaires pour atteindre un niveau plus élevé de réalisations et pour diminuer les risques.

Une analyse détaillée des cinq études de cas est présentée dans le volume II. Des résumés se trouvent dans les sections 4.4 à 4.7.

1.6 APPROCHE POUR L'ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE, DU FONCTIONNEMENT, DE LA GAR ET DE LA GOUVERNANCE

La stratégie et le fonctionnement d'AFRITAC Ouest sont étroitement intégrés avec ceux du Siège du FMI. Ceci rend difficile l'évaluation isolée des activités d'AFRITAC Ouest. Dans de nombreux cas, les forces et les faiblesses reflètent ce qui se passe au Siège. Ceci est spécialement vrai en ce qui concerne le fonctionnement d'AFRITAC Ouest. Alors que nous avons évoqué ces questions lorsque nous avons eu à commenter les activités dépendant du Siège, nous avons nécessairement dû nous concentrer sur les problèmes dépendant d'AFRITAC Ouest.

Nous avons évalué le mode opératoire d'AFRITAC Ouest à travers des interviews avec le Département Afrique, les Départements d'AT et l'IDCDPM. Des interviews furent réalisées aussi avec le CC d'AFRITAC Ouest, tous les CP et le chargé de l'informatique d'AFRITAC Ouest.

De plus, nous avons étudié les rapports produits par les équipes d'évaluation d'AFRITAC en 2005 et 2009, ainsi que les rapports d'évaluation d'une sélection d'autres CRAT. Nous avons aussi relevé les observations des évaluations d'activités d'AT d'autres Fonds pour juger de leur pertinence pour notre évaluation.

Une plus-value importante de l'évaluation provient du fait que l'équipe a aussi évalué AFRITAC Est et CAPTAC-DR. Nous avons pu tirer certaines conclusions fondées sur la performance relative de ces CRAT et de l'ensemble de tous les CRAT.

Un certain nombre de groupes de travail du FMI ont réfléchi aux différents aspects de la gouvernance, du fonctionnement, du financement et du mode de livraison de l'AT des CRAT. Dans la mesure de leur disponibilité, les rapports ou les recommandations de ces groupes de travail ont été revus.

Pour l'évaluation de la situation de la mise en œuvre de la GAR, nous avons eu des discussions avec l'IDCDPM, les Départements d'AT et AFRITAC Ouest. Nous avons aussi fait une revue des rapports provenant du groupe de travail interdépartemental du FMI sur la GAR, d'un rapport de consultant sur l'Introduction de la GAR dans les CRAT, et des 'logframes' produits par différents CRAT.

La gouvernance a été évaluée principalement sur la base d'une revue des rapports du Comité de Pilotage et des comptes rendus de leurs réunions, mais aussi de l'analyse des réponses des membres du Comité de Pilotage à l'enquête par l'Internet.

Il y avait bien sûr quelques variations entre les réponses aux questions données par les membres du Comité de Pilotage représentant les bailleurs de fonds et celles données par les représentants des pays bénéficiaires, qui reflétaient les divergences quant aux buts et à l'intérêt de leur participation à AFRITAC Ouest.

Au total, 14 réponses furent reçues, représentant sept pays membres sur dix. D'autres réponses furent reçues, provenant de cinq sur les dix pays bailleurs de fonds et institutions.⁸

⁸ Dans un cas, deux personnes représentant le même bailleur de fonds ont répondu.

1.7 LIMITES DE L'ÉVALUATION ET AUTRES QUESTIONS

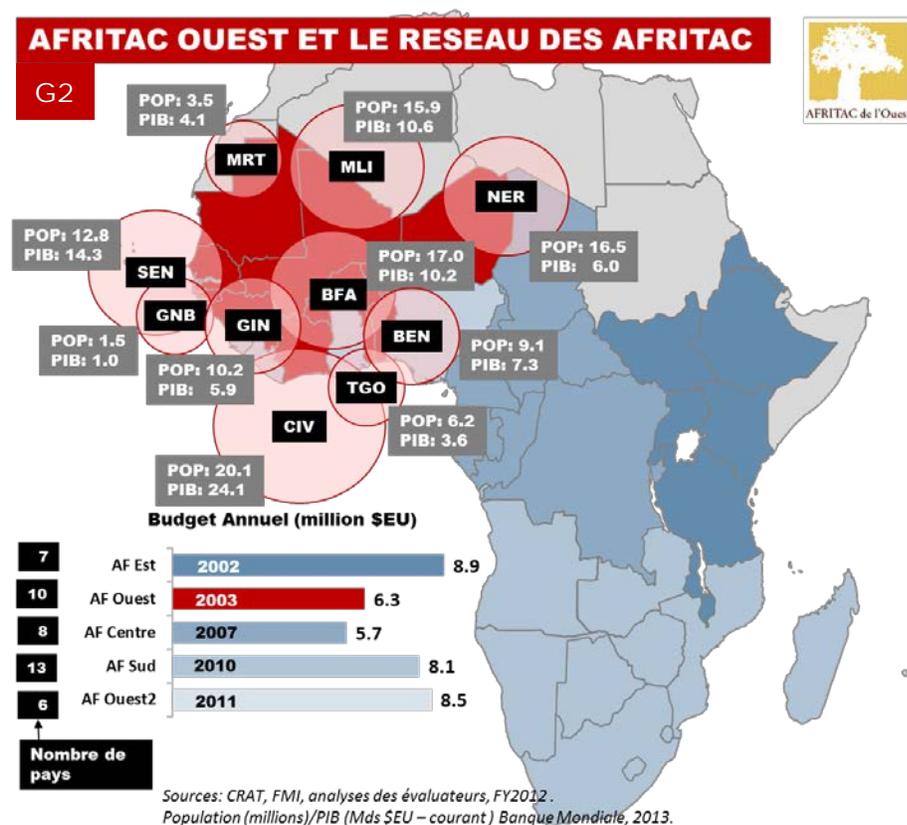
Nous avons rencontré certaines limites en réalisant l'évaluation:

1. Le reporting d'AFRITAC Ouest se fait sur une base de missions. AFRITAC Ouest a fait des efforts pour surmonter cette limite pour les activités à long terme en élaborant à partir du début 2011 des projets pluriannuels couvrant plusieurs missions. Ceci a contribué à développer une vision à long terme des projets et à introduire une approche plus 'programmatische'. Néanmoins, il reste encore quelquefois difficile de distinguer à la fois une vue d'ensemble et le détail des activités, des résultats et des réalisations de chaque mission. Les projets court terme (moins d'une année) font encore l'objet de reporting sur une base de mission.
2. AFRITAC Ouest a fait des progrès considérables dans le reporting des résultats depuis l'introduction de la GAR en 2011. Quelques-uns des projets choisis pour une revue détaillée avaient commencé avant cette date. De toute façon, les réalisations ne sont pas encore assez bien définies pour pouvoir s'en servir pour évaluer la réalisation des résultats. Nous avons reconstruit les cadres logiques et les indicateurs de réalisations pour les projets que nous avons choisis pour une revue détaillée.
3. Les systèmes de reporting financier et de reporting du coût des projets souffrent d'un certain nombre de limites. Une des conséquences est qu'il n'est pas possible d'évaluer le coût des projets. Chaque fois qu'il était possible, nous avons cherché à utiliser des méthodes alternatives, telles que le nombre de missions, pour estimer les coûts.
4. D'après la définition du CAD, les actions concourant à la mise en œuvre des recommandations d'AT, telles que l'utilisation d'un manuel, ou la mise en œuvre d'un procédé, seraient classées comme un résultat indirect, et comme un produit. Compte tenu du caractère récent de la mise en œuvre de la GAR au FMI et à AFRITAC Ouest, et de la nécessité de se concentrer non plus sur le conseil mais sur les résultats (de toute sorte), nous pensons que, dans le but de l'évaluation, il devrait y avoir une délimitation claire entre les activités d'AT sous le contrôle d'AFRITAC Ouest (telles que la rédaction d'un manuel ou d'une réglementation) et les résultats qui dépendent de l'action d'autres personnes (utilisation du manuel ou adoption de la réglementation). A cette fin, nous avons défini les premières comme des produits et les seconds comme des réalisations à court terme ou intermédiaires. Nous espérons que, au fil du temps, le FMI et les CRAT choisiront d'utiliser des définitions plus communément acceptées, qui incluent de distinguer, dans la définition des objectifs, réalisations de plus haut niveau ou à plus long terme et impact. Toutefois, ce problème n'est pas unique au FMI.

2. ENVIRONNEMENT ET CONTEXTE D'AFRITAC OUEST

2.1 AFRITAC OUEST ET SON CONTEXTE

AFRITAC Ouest fait partie d'un groupe de huit CRAT dont le but est de fournir à des groupes de pays membres, qui ont souvent des besoins communs, l'AT du FMI, de manière complémentaire à l'AT fournie par le Siège du FMI et qui démultiplie l'effet des fonds des bailleurs de fonds extérieurs. Le premier CRAT, PFTAC, fut fondé en 1993, et dessert présentement 16 états insulaires du Pacifique. Le CRATC fut fondé en 2001 et dessert 20 pays des Caraïbes. En plus de ces deux, six autres CRAT fonctionnent dans le monde, et desservent les pays d'Amérique Centrale, du Moyen Orient et de l'Afrique sub-saharienne. Ces derniers sont desservis par quatre AFRITAC.



AFRITAC Est et AFRITAC Ouest, les deux premiers AFRITAC, ont été fondés comme des opérations pilotes en 2002 et 2003 et faisaient partie de l'Initiative de Renforcement des Capacités en Afrique du FMI. Cette initiative avait pour but desserrer les contraintes de capacités auxquelles avaient à faire face les pays africains pour concevoir et mettre en œuvre des politiques de réduction de la pauvreté par la croissance dans le cadre du Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique ('NPDA').

L'objectif stratégique de l'Initiative était de renforcer la capacité des pays africains à

concevoir et mettre en œuvre leur politique de réduction de la pauvreté, ainsi que d'améliorer la coordination de l'AT pour le renforcement des capacités dans le processus du DSRP⁹.

Au moment de leur fondation, il était prévu que les AFRITAC fournissent les valeurs ajoutées suivantes¹⁰:

1. Ils fourniraient au DSRP un instrument de renforcement des capacités flexible et rapidement mis en place.
2. Grâce à leurs fréquentes visites, les CP seraient à même d'assurer le suivi de la mise en œuvre des projets d'AT en cours du Siège du Fonds.

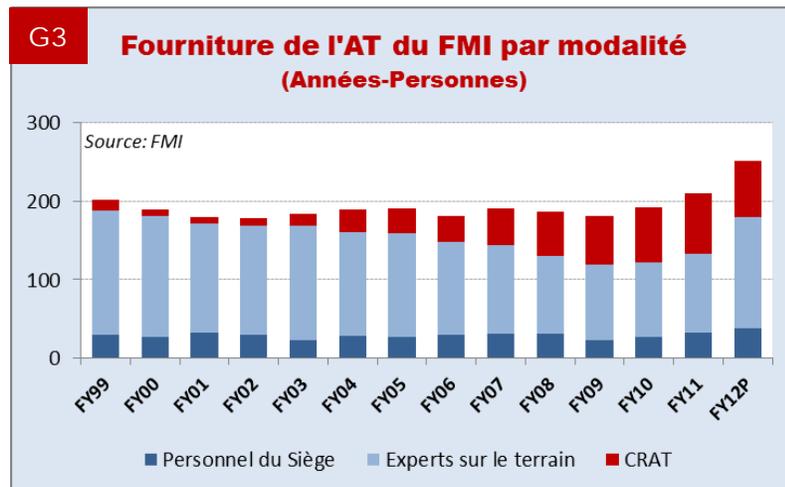
⁹ L'Initiative de Renforcement des capacités en Afrique du Fonds, Département Afrique, Bureau de Gestion de l'Assistance Technique et Département Juridique, FMI, avril 2002.

¹⁰ Ibid.

3. La structure de gouvernance des Centres serait conçue pour renforcer l'internalisation et la responsabilité dans l'achèvement des réalisations de l'AT des pays.
4. La coordination des bailleurs de fonds serait renforcée à la fois au niveau des pays dans le cadre du processus du DSRP et au niveau régional dans les Centres.
5. Les AFRITAC procureraient des conseils étroitement coordonnés et harmonisés aux pays d'une région, ce qui contribuerait à l'intégration régionale.
6. Les Centres seraient un instrument de coût-efficacité de l'AT de renforcement des capacités en Afrique.

La structure organisationnelle des AFRITAC suivait celle des CRAT précédents, avec un bureau, un Coordinateur de Centre recruté par le Département Afrique et lui rendant compte, des 'CP' recrutés par et rendant des comptes aux Départements d'AT du FMI, et du personnel administratif local. Un Comité de Pilotage, composé de représentants des bailleurs de fonds, des pays membres et du FMI, fournirait la direction stratégique et le suivi des performances.

Il y a maintenant quatre AFRITAC qui fonctionnent. La carte 2 de la page précédente montre leur couverture des pays et leurs budgets annuels. Dans les régions où l'AT traditionnelle du Fonds est relativement substantielle, telles que les régions desservies par les AFRITAC, un avantage comparatif important consiste en compléments apportés aux diagnostics et à l'AT fondée sur les stratégies venues du Siège. Dans les régions où l'AT traditionnelle du Fonds est plus limitée, telles que les régions desservies par CARTAC et PFTAC, les CRAT se sont lancés dans une AT qui est un mélange de stratégie et de suivi¹¹.



Les CRAT sont un élément essentiel d'une gamme de modalités de fourniture d'AT que le FMI utilise, et qui incluent les Fonds d'affectation spéciale thématiques et l'AT financée par les comptes secondaires bilatéraux. Comme le montre le graphique 3 ci-contre, ils ont pris une importance croissante au cours des cinq dernières années, et auront sans doute fourni près de 30% de l'AT du FMI au cours de l'exercice 2012.

¹¹ Revue des Centres Régionaux d'Assistance Technique du Fonds, Bureau de Gestion de l'Assistance Technique, FMI, juin 2005.

2.2 EVOLUTION D'AFRITAC OUEST DEPUIS 2003

Phase I: 2003-2006

AFRITAC Ouest a été fondé à Bamako, au Mali, en mai 2003, pour desservir dix pays membres en Afrique de l'Ouest (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée-Bissau, Guinée, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal et Togo). Le modèle des opérations pilotes d'AFRITAC Ouest et d'AFRITAC Est était basé sur le succès du fonctionnement des CRAT dans les régions Caraïbes et Pacifique, et on s'attendait, si les trois opérations pilotes africaines étaient aussi un succès, à ce que le modèle du CRAT soit étendu à toutes les régions de l'Afrique. Le FMI cherchait un meilleur moyen d'élaborer des stratégies complètes de renforcement des capacités dans le cadre des DSRP et de renforcer l'efficacité de son AT en Afrique. A la mi-2003, tous les pays d'AFRITAC Ouest disposaient d'un DSRP complet ou intérimaire.

Le lancement d'AFRITAC Ouest avait été précédé par une conférence à un haut niveau à Paris qui avait dressé la liste des domaines prioritaires pour l'AT. De juin à août 2003, AFRITAC ouest, nouvellement créé, réalisa une évaluation plus détaillée des besoins dans chaque pays.

Conformément aux modèles des CRAT précédents, AFRITAC Ouest avait une équipe initiale de six CP, rendant des comptes aux Départements techniques du FMI, coiffés par un CC qui est supervisé par le Département Afrique, et du personnel administratif local. Le financement était 'multi-donneurs', ce qui incluait dix donateurs bilatéraux, en plus de la BAD et de la BEI. La contribution du FMI était du quart du total des coûts.

Le budget pour les trois premières années était d'environ 11 millions de \$EU; les dépenses réelles se montèrent à environ 3 millions de \$EU. Globalement, AFRITAC Ouest, une fois complètement opérationnel, gérait environ 70 projets par an, avec environ sept semaines d'AT par projet, et sept ou huit ateliers régionaux. Quant à la répartition par pays, l'effort moyen était d'environ 35 semaines par pays, mis à part le Burkina Faso (48) et la Guinée-Bissau (61, après la fin du conflit). La GFP constituait le domaine le plus important de l'AT (environ 20%), suivi par l'administration des douanes et l'administration fiscale (environ 16%).

Une évaluation indépendante fut réalisée au milieu de la première phase et son rapport parut en 2005. Ses observations étaient essentiellement fondées sur le fonctionnement d'AFRITAC Ouest pendant 18 mois, incluant l'exercice 2003-04.

L'évaluation faisait un certain nombre de recommandations pour améliorer le fonctionnement: accroître les ressources des départements d'AT du FMI pour assister AFRITAC Ouest; améliorer la sensibilisation aux activités d'AFRITAC Ouest; améliorer le suivi et l'évaluation en définissant des indicateurs de performance; démultiplier l'utilisation des XCT (le ratio CP/XCT était de 1,5 à 1 en 2003-04); et, finalement, donner beaucoup plus d'importance au renforcement des capacités à long terme.

Le résultat global de l'évaluation était que "les AFRITAC sont un véhicule efficace pour le renforcement des capacités, qui est apprécié par tous les pays bénéficiaires".

Phase II: 2006-2009

L'accueil positif par les bénéficiaires de l'assistance d'AFRITAC Ouest combiné avec les observations encourageantes de l'évaluation à mi-parcours de la Phase I avait validé le concept qui avait justifié les opérations pilotes. Il fut donc décidé de lancer un autre programme à trois ans (Phase II). Les bailleurs de fonds (principalement ceux qui avaient soutenu la Phase I) s'engagèrent pour environ 23,5 millions de \$EU pour couvrir à la fois AFRITAC Ouest et AFRITAC Est; la part d'AFRITAC Ouest était d'environ 11,5 millions de \$EU. Sur les trois ans 2006-08, AFRITAC Ouest a dépensé environ 3,8 millions de \$EU en moyenne par an, avec une tendance à l'augmentation (4,6 millions de \$EU en 2006).

Les besoins d'AT en 'GFP' furent jugés plus grands que ceux de certains autres domaines thématiques, et il s'ensuivit qu'un CP supplémentaire fut recruté. La part de la GFP monta jusqu'à 22% du total des dépenses au détriment des autres catégories qui se partagèrent à peu près comme au cours de la Phase I.

L'utilisation des XCT fut moindre qu'au cours de la Phase I: le ratio CP/XCT monta jusqu'à une moyenne de 2,9 à 1.

Une évaluation indépendante de la Phase II a eu lieu en 2009. Cette évaluation a donné à nouveau une bonne note à AFRITAC Ouest avec un score global *Bon*. Les évaluateurs ont considéré que nombre des recommandations de 2005 n'ont pas été adoptées, et tout particulièrement celles qui concernaient les questions jumelles des capacités, à savoir i) les agences du Gouvernement doivent concevoir et mettre en œuvre des plans pour renforcer leur capacité d'absorption, avec l'aide d'AFRITAC Ouest, du FMI et d'autres bailleurs de fonds, et ii) AFRITAC Ouest doit fournir plus d'AT pour le renforcement des capacités à long terme.

L'évaluation de 2009 incluait de nombreuses recommandations pour l'amélioration des politiques et pratiques d'AFRITAC Ouest et soulignait les huit plus importantes: se procurer plus de ressources (spécialement pour fournir de l'AT pour le renforcement des capacités à long terme); organiser des plans de travail sur trois ans (plutôt qu'annuellement); améliorer la coordination des bailleurs de fonds par la dissémination, un site internet du FMI, plus de retraites (de 'remue-ménages'), une plus grande implication du Comité de Pilotage; penser plus aux questions de viabilité; élaborer un plan régional pour des outils macroéconomiques; élaborer un manuel de procédures pour les CRAT; développer une vision à dix ans; élaborer un plan d'action pour mettre en œuvre les recommandations et le présenter au Comité de Pilotage en 2010 et 2011.

Phase III: 2010-2014

Se fondant sur les observations de l'évaluation de 2009, le FMI décida de lancer une Phase III, qui consistait en un programme de cinq ans, dont le budget annuel était le triple de celui des deux phases précédentes, c'est-à-dire une moyenne annuelle de 9,8 millions de \$EU contre 3,4 millions de \$EU. Cette augmentation du budget devait permettre de consacrer plus d'AT au renforcement des capacités à long terme et de résoudre quelques-uns des problèmes de viabilité soulevés par les évaluations des deux premières phases. Le besoin de financement était évalué à 51,4 millions de \$EU dont 42 millions de \$EU devaient servir à couvrir le coût de l'AT (les 9,4 millions de \$EU restant couvrant le coût du bureau d'AFRITAC Ouest et les frais d'administration du Siège du FMI). Le budget de fonctionnement des cinq ans fut plus tard révisé en baisse, à 29,3 millions de \$EU pour l'AT. Le programme souffrit de délais dans la mise en place des promesses de financement, et ce n'est qu'au début de 2012 que les engagements du Canada, de l'Australie, et de l'Union Européenne (12,8 millions de \$EU) furent signés, portant le total à 38,4 millions de \$EU, dont 17,5 millions de \$EU ont déjà été payés.

La performance financière réelle au cours de la période de mi-2009 à mi-2012 a été sévèrement perturbée par les incertitudes du financement, l'instabilité politique qui a affecté plusieurs des états membres (Côte d'Ivoire, Guinée, Niger et Mali), des retards dans le recrutement des CP et la nécessité de transférer le bureau de Bamako à Abidjan. Pour essayer de respecter autant que possible les plans de travail pour la livraison de l'AT, des coupes durent être faites dans certains domaines.

Au cours de la période allant de 2010 à la mi-2013, les dépenses réelles atteignirent environ 11,7 millions de \$EU, soit environ 27% de moins que le budget. Les frais de bureau et, dans une certaine mesure, les dépenses de CP (bien qu'ils soient financés sur des contrats d'un an renouvelables) sont en fait des frais généraux fixes. Le déficit concerna des coupures dans les séminaires régionaux et les ateliers, les missions de diagnostic du Siège et l'assistance du Siège et la gestion des projets.

Malgré les coupes, la qualité de l'AT fournie est restée très bonne, ce qui semble suggérer que la qualité des CP et de la gestion du bureau était suffisamment bonne pour permettre la fourniture d'une AT de très bonne qualité même en l'absence d'assistance et d'aide à la gestion des projets de la part du Siège.

La répartition de l'AT entre les différents domaines thématiques fut sensiblement la même qu'au cours des deux premières phases, avec la part de la GFP un peu plus élevée, 27% du total (contre 22% et 20% respectivement au cours des Phases II et I). La supervision du secteur du micro-financement fut abandonnée au cours de la Phase III et remplacée par la supervision et la restructuration du secteur bancaire (spécialement pour répondre aux besoins de la Guinée et de la Mauritanie).

Un changement significatif dans la Phase III fut la reconnaissance du fait que beaucoup de projets doivent être étalés sur plusieurs années pour pouvoir résoudre des problèmes de renforcement des capacités à long terme. En conséquence, un premier groupe de projets pluriannuels fut élaboré en 2010-11 avec des budgets et des plans de travail pluriannuels. Ces projets ont tendu à requérir une plus grande consommation de 'personnes-semaines' étalée sur une plus longue période; ils ont aussi à être plutôt d'envergure régionale avec une AT similaire fournie à plusieurs pays contribuant à une harmonisation régionale des normes et des pratiques. AFRITAC Ouest a traduit les buts des projets pluriannuels dans des cadres logiques assez détaillés, et, de ce point de vue, a été le premier CRAT à adopter des éléments importants de la GAR. Cette tendance au pluriannuel s'est poursuivie et les projets concernés représentent maintenant de 35 à 40% des coûts de tous les projets.

2.3 PAYSAGE ACTUEL DES ACTIVITÉS D'AFRITAC OUEST

Cette section présente une vue très générale des développements économiques au sein des pays membres d'AFRITAC Ouest, avec une emphase particulière sur les tendances dans les domaines où le Centre fournit un appui en AT.

En dépit d'un certain nombre de difficultés sérieuses, comprenant la prévalence de conflits politiques dans certains pays, les pays membres d'AFRITAC Ouest ont enregistré des progrès dans une large gamme de domaines au cours de la décennie passée de partenariat avec le Centre. Le taux de mortalité chez les enfants de moins de cinq ans a constamment baissé dans tous les pays membres d'AFRITAC Ouest, la baisse ayant été particulièrement importante au Niger et au Sénégal. Cependant, seuls le Bénin et le Sénégal ont des taux inférieurs à la moyenne de l'Afrique subsaharienne.

Par rapport à 2008, le PIB a augmenté dans tous les pays membres d'AFRITAC Ouest. En fait, cet indicateur a augmenté régulièrement dans tous les pays membres depuis 2000, avec le PIB du Burkina-Faso en croissance de plus de 80% au cours de cette période.

Les indicateurs du secteur financier montrent que la solidité du secteur financier dans les pays membres d'AFRITAC Ouest est en gros similaire à celle de la moyenne de l'Afrique sub-saharienne, moyenne qui est influencée par l'Afrique du Sud. Dans la plupart des pays, les secteurs financiers se sont renforcés depuis 2000. Ce renforcement est aussi attesté par un certain resserrement de l'écart des taux d'intérêt au cours de la période.

Les indicateurs monétaires ont été affectés par la situation internationale, la crise de 2008 ayant eu un profond impact sur l'inflation quand la politique monétaire fut assouplie pour contrebalancer la récession économique mondiale. Le Franc CFA s'est en général apprécié, tandis que les devises de la Mauritanie et de la Guinée ont baissé par rapport au dollar EU depuis 2000. L'appartenance à l'UEMOA paraît avoir été, en général, un facteur de stabilité monétaire.

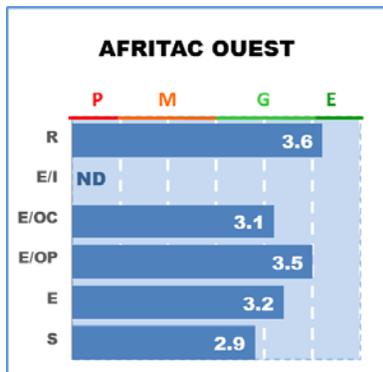
L'impression générale est positive. Cependant, la prévalence de conflits politiques ou même armés perdure et constitue un risque sérieux qui risque de saper les gains obtenus.

Stabilité politique et capacité d'absorption sont deux des risques les plus importants auxquels AFRITAC Ouest doit faire face en développant des améliorations durables de la capacité de réforme.

Les risques demeurent importants dans presque tous les pays. Des remous sociaux considérables ont eu lieu au Burkina Faso en 2011, à propos du système judiciaire et du coût de la vie. La crise post-électorale en Côte d'Ivoire s'est terminée en 2011, mais il y a encore des problèmes d'insécurité hors d'Abidjan. La Guinée a connu un coup d'état en avril 2012. Au Togo, les partis d'opposition ont organisé des manifestations de protestation, et les étudiants ont connu une grève assez violente, encore que la situation se soit quelque peu calmée. Un conflit affecte le Mali. Le Sénégal a connu des manifestations en 2011 au sujet de coupures de courant durant les élections et du coût de la vie. Certains pays membres d'AFRITAC Ouest courent un risque de contagion des conflits au Nigeria et en Lybie.

3. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION AU NIVEAU DES PROGRAMMES D'AFRITAC OUEST

3.1 INTRODUCTION ET RÉSUMÉ DES RÉSULTATS



Cette section cherche à évaluer la performance d'AFRITAC Ouest à un niveau agrégé, en prenant en compte l'évaluation du portefeuille d'AT du Centre, des ateliers et des problèmes plus généraux qui devaient être traités par les questions clés d'évaluation au niveau programme.

Notre estimation est qu'AFRITAC Ouest répond aux besoins pressants de ses pays membres par un travail technique de haute qualité. Le Centre a généralement utilisé les ressources à sa disposition avec efficacité pour produire des résultats d'AT solides, encore qu'il y ait une certaine incertitude sur le coût-efficacité, en partie à cause du manque d'information pertinente. Parce que la conception du projet s'est faite sur la base de diagnostics pertinents, les

interventions d'AFRITAC Ouest sont aussi susceptibles de conduire à des réalisations de qualité, contribuant ainsi à atteindre ses objectifs. Nous pensons que le reporting suivant le cadre logique des projets pluriannuels est un pas positif en direction de l'amélioration de l'efficacité du Centre, mais qu'il reste du travail à faire pour renforcer le suivi des projets sur toute l'étendue du portefeuille, ainsi que des problèmes tels que la budgétisation et la gestion financière des interventions d'AT.

Le travail réalisé par le Centre devrait être viable, encore qu'un certain nombre de risques persiste, en particulier la prévalence historique de conflits armés dans nombre de pays membres d'AFRITAC Ouest. L'amélioration des perspectives de viabilité par le renforcement de la capacité régionale de fournir de l'AT constitue aussi un aspect important pour les progrès futurs.

La section 3.7 présente nos réponses aux questions clés d'évaluation au niveau global d'AFRITAC Ouest, ainsi que nos scores pour les différents critères du CAD. Parmi tous les critères de notation, les réalisations ont été les plus difficiles à noter. Bien qu'AFRITAC Ouest ait commencé à suivre de près les projets pluriannuels, ceux-ci ne représentent que la moitié du portefeuille d'AT du Centre. Nos études de cas et nos études documentaires se sont concentrées sur ces derniers pour les raisons exposées dans la section 1. Ceci laisse environ la moitié du portefeuille d'AT d'AFRITAC Ouest dont les réalisations doivent être évaluées par d'autres moyens. En tout cas, les projets d'AT choisis pour l'étude documentaire ne l'ont pas été au hasard, et leurs résultats ne peuvent pas être directement extrapolés au niveau du portefeuille d'AFRITAC Ouest. Il a aussi été difficile de juger la fiabilité de l'efficacité et du coût-efficacité en raison du niveau des analyses financières disponibles.

Les sections 3.2 à 3.6 présentent la méthodologie utilisée et son application pour obtenir notre notation des niveaux réels et potentiels d'achèvement des réalisations d'AFRITAC Ouest.

3.2 MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION DES RÉALISATIONS D'AFRITAC OUEST

Nous avons classé les missions d'AFRITAC Ouest en différentes catégories afin d'obtenir une perspective agrégée du portefeuille d'AT d'AFRITAC Ouest:

- Évaluations, estimations, analyse des besoins, diagnostic, et stratégies et plans d'action en ayant résulté (dont certains ont conduit à des projets pluriannuels d'AT d'AFRITAC Ouest).
- Activités de formation formelle au niveau régional ou national.
- Assistance au renforcement des capacités dans des domaines techniques des statistiques.
- Interventions d'AT spécialisées, de court terme (une année ou moins) et ad hoc.
- Projets d'AT pluriannuels.

Généralement, on pourrait s'attendre à ce que des missions comprenant des diagnostics génèrent peu de réalisations (celles-ci devant attendre les projets d'AT suivant). La formation à elle seule devrait générer un renforcement des capacités. Mais nous avons fait l'hypothèse que les projets d'AT contribueraient à une capacité viable, et parmi eux, les projets pluriannuels en généreraient plus.

De surcroît, nous avons combiné les preuves provenant de sources différentes afin de 'triangler', estimer et corroborer nos scores. Nous avons utilisé des sources d'information primaires et secondaires, à savoir:

- Scores consolidés des projets pluriannuels pour lesquels nous avons effectué des études de cas et des études documentaires.
- Revue et analyse de tous les projets du portefeuille d'AFRITAC Ouest de novembre 2009 à avril 2012. Ces projets ont été évalués et classés dans les catégories présentées ci-dessus.
- Scores des autoévaluations par les CP d'AFRITAC Ouest pour l'année se terminant en avril 2012.
- Résultats des trois enquêtes menées au cours de l'évaluation (bénéficiaires de l'AT, participants aux ateliers et membres du Comité de Pilotage).

3.3 NOTATIONS DES ÉTUDES DE CAS ET DES ÉTUDES DOCUMENTAIRES

Comme le montre le tableau 8 ci-dessous, les scores concernant l'efficacité des projets d'AFRITAC Ouest revus en détail se trouvent dans un intervalle raisonnablement étroit. Cette cohérence indique une cohérence générale et une homogénéité dans la qualité du portefeuille d'AT à long terme d'AFRITAC Ouest.

Les scores moyens en ce qui concerne les réalisations et les produits sont tous les deux de 3,4 (en haut de la catégorie 'Bon'). Toutes les études de cas et les études documentaires ci-dessus étaient des projets pluriannuels et concernaient neuf des 17 projets en cours ou sur le point de démarrer en décembre 2012. Par ailleurs, cet échantillon représentait neuf des 13 projets pour lesquels 30% ou plus des produits d'AT prévus ont été fournis.

| T2 Résumé des scores de l'évaluation des projets d'AT | | | | | | |
|--|--|------------|--------------|----------|------------|-----------|
| Pays | Projet | Pertinence | Efficacité | | Efficience | Viabilité |
| | | | Réalisations | Produits | | |
| Etudes de cas | | | | | | |
| BFA/UEMOA | Budgets programmes | E | G | E | G | G |
| GIN/MRT | Supervision et gestion des risques | E | G | E | G | G |
| BEN | Gestion de la dette publique | E | ND | G | G | G |
| SEN | Gestion de la dette publique | G | G | G | G | G |
| Etudes documentaires | | | | | | |
| SEN | Douanes | E | E | E | G | G |
| REGIONAL | Unités des entreprises contribuables de moyenne taille | E | G | E | G | G |
| TGO | Statistiques du secteur réel | E | G | G | G | G |
| REGIONAL/CIV | Gestion de la masse salariale | E | ND | G | G | ND |

Les produits, et surtout les réalisations, peuvent être plus facilement évalués quand la mise en œuvre du projet s'approche de sa fin. Pour cette raison, les scores présentés ci-dessus doivent être utilisés avec précautions. Le tableau 3 ci-dessous donne la liste de tous les projets pluriannuels classés par pays membres, ainsi que leurs dates et degrés d'achèvement respectifs. Le tableau donne aussi les dates prévues d'exécution de chaque projet.

| T3 | Pays | Description | Dates | Degré d'achèvement (%) |
|--------------------|------------------|---|---------|------------------------|
| GFP | 1. Burkina Faso | Budgets programmes | 2010-12 | Avancé - 80 |
| | 2. Côte d'Ivoire | Systèmes d'information financière | 2011-13 | Début - 10 |
| | 3. Senegal | Systèmes d'information financière | 2011-13 | Moyen - 50 |
| | 4. Côte d'Ivoire | Budgétisation de la masse salariale | 2012-14 | Moyen - 40 |
| | 5. Régional | Instructions sur la budgétisation de la masse salariale | 2012-13 | Avancé - 80 |
| Douanes | 6. Burkina Faso | Gestion des risques | 2011-13 | Moyen - 50 |
| | 7. Côte d'Ivoire | Gestion des risques | 2011-13 | Moyen - 40 |
| | 8. Mali | Gestion des risques | 2011-13 | Début - 33 |
| | 9. Senegal | Gestion des risques | 2011-13 | Moyen - 60 |
| Impôts | 10. Regional: | METUs | 2011-13 | Moyen - 55 |
| | Benin | METUs | 2011-13 | Moyen - 50 |
| | Burkina Faso | METUs | 2011-13 | Avancé - 80 |
| | Mali | METUs | 2011-13 | Moyen - 50 |
| | Niger | METUs | 2011-13 | Début - 30 |
| | Senegal | METUs | 2011-13 | Moyen - 60 |
| | Togo | METUs | 2011-13 | Avancé - 70 |
| | 11. Guinea | Arriérés d'impôt | 2013-14 | Indéterminé |
| Supervision | 12. Guinea | Supervision bancaire | 2011-13 | Moyen - 50 |
| | 13. Mauritania | Supervision bancaire | 2011-13 | Indéterminé |
| Dette | 14. Benin | Rnforcement des capacités légales et autres | 2012-14 | Indéterminé |
| | 15. Burkina Faso | Stratégie et fonctionnement | 2012-14 | Moyen - 50 |
| | 16. Mali | Aspect légal et fonctionnement | 2012-14 | Indéterminé |
| | 17. Mauritania | Renforcement des capacités | 2013-14 | Indéterminé |

Source: AFRITAC Ouest

3.4 ANALYSE DU PORTEFEUILLE PAR DURÉE DU PROJET

Le tableau 4 ci-dessous présente une information sur la composition des missions d'AFRITAC Ouest, que nous avons classées en court ou moyen terme. Les premières comprennent les évaluations, les estimations de besoins, et l'AT ad hoc et court terme, et aussi les formations formelles. Les projets à long terme incluent les initiatives pluriannuelles, ainsi que l'assistance d'AFRITAC Ouest à ses membres sur des questions relevant des statistiques, comme nous en discuteront plus tard dans ce document.

| T4 Type de projet | 15 ^e CP | Nov. | 18e CP | Mai |
|--|--------------------|------------|-------------------|------------|
| | '09-Avr. '10 | '10 | '11-Avr. '12 | |
| | Jours | % | Jours | % |
| I – Projets à court terme | 410 | 45 | 1,029 | 48 |
| Dont: Evaluations/estimation des besoins/diagnostics | 115 | 13 | 149 | 7 |
| Plans d'action/stratégies | 40 | 4 | 252 | 12 |
| AT court terme | 182 | 20 | 561 | 26 |
| Formation formelle/ateliers nationaux | 73 | 8 | 67 | 3 |
| II – Autres types de projet | 498 | 55 | 1,111 | 52 |
| Statistiques | 215 | 24 | 389 | 18 |
| Pluriannuels | 283 | 31 | 722 ¹² | 34 |
| Total (court et long terme) | 908 | 100 | 2,140 | 100 |

Source : AFRITAC Ouest

Nous avons revu un seul projet de statistiques en tant qu'étude documentaire (Togo) et nous lui avons attribué un score de 3,0 pour les réalisations et de 3,6 pour les produits. Nous avons aussi parcouru les rapports des Comités de Pilotage, de la 15^e à la 20^e réunion, et les signes de progrès étaient faciles à suivre comme les années de base étaient mises à jour et des niveaux de normes plus élevés étaient atteints. En fait, les projets de statistiques sont des projets pluriannuels même s'ils ne sont pas classés comme tels par AFRITAC Ouest. En fait, ils ont été réalisés au cours de plusieurs années avec les mêmes pays, avançant graduellement leur niveau de capacité statistique.

Si nous considérons l'ensemble des projets de statistiques et des projets pluriannuels, nous pensons qu'il y a suffisamment de preuves du processus qui a été suivi pour attribuer un score (assez solide) dans ces domaines compris entre 3,0 et 3,3 pour les réalisations et de 3,5 pour les produits (tous en haut de l'échelle de la catégorie 'Bon').

Parmi les missions à court terme, 19% impliquaient un diagnostic et/ou la formulation de plans/stratégies. Il n'y a guère lieu de leur attribuer des scores, si ce n'est sur le point de savoir si les plans ou les recommandations des diagnostics ont été approuvés. Ils sont très probablement à l'origine de projets ultérieurs de renforcement des capacités. Environ 3% concernaient des initiatives de formation formelle au niveau national (y compris les ateliers nationaux). Il ne reste qu'environ 26% du portefeuille à court terme qui soit apparemment déconnectés de projets pluriannuels. La plupart d'entre eux étaient des opérations isolées d'AT, comme, par exemple, une AT sur le recouvrement des impôts au Burkina Faso, un manuel de procédures en Côte d'Ivoire, une base de données de la dette en Guinée, la restructuration d'une banque hypothécaire au Mali, une étude des ressources humaines en Mauritanie, une amélioration de la comptabilité pour la GFP au Togo, et la structure organisationnelle de l'inspection des impôts en Guinée-Bissau.

¹² Soit 592 jours de projets pluriannuels en cours et 130 jours de projets à court terme qui ont donné par la suite lieu à des projets pluriannuels.

Dans l'ensemble, on peut s'attendre à ce que les réalisations obtenues par ces interventions à court terme soient moindres que celles des projets d'AT à long terme parce qu'elles tendent à se concentrer sur une gamme limitée ou plus étroite d'objectifs.

3.5 NOTATIONS DES AUTOÉVALUATIONS

Les CP d'AFRITAC Ouest préparent leur propre autoévaluation de tous leurs projets dans un rapport par projet qui est remis au Comité de Pilotage à chacune de ses réunions. Les scores sont établis sur une échelle de 1 à 5 (contrairement au Système de gestion de l'information pour l'assistance technique – ou TIAMS – qui utilise une échelle de 1 à 4). La plus haute note est 5 et la plus basse 1. Le tableau 5 ci-dessous présente les scores des autoévaluations par pays et par domaine thématique pour l'exercice se terminant en avril 2012.

Il n'y avait pas d'autoévaluations pour la GFP. Il fait mentionner aussi que la proportion d'un domaine thématique reçue par un pays pourrait biaiser les scores par pays étant donné, par exemple, que les scores des projets dans le domaine de l'administration fiscale étaient systématiquement plus élevés que ceux dans le domaine de la gestion de la dette.

En tout cas, il semble que les autoévaluations, même si elles sont

légèrement plus généreuses que notre évaluation ne contredisent pas de manière significative les scores de l'évaluation.

| T5 | | |
|-----------|-------|-----------------------|
| Pays | Score | Converti en adjective |
| BEN | 4.4 | Excellent |
| BFA | 3.9 | Bon |
| CIV | 4.1 | Bon |
| GNB | 3.3 | Bon |
| MRT | 4.0 | Bon |
| MLI | 3.8 | Bon |
| NER | 3.8 | Bon |
| GIN | 3.6 | Bon |
| SEN | 4.2 | Bon |
| TGO | 4.2 | Bon |

| Domaine thématique | Score | Converti en adjectif |
|--------------------|-------|----------------------|
| Dette | 2.7 | Moyen |
| Douanes | 3.6 | Bon |
| Statistiques | 4.4 | Excellent |
| Supervision | 4.2 | Bon |
| Impôts | 4.9 | Excellent |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Source: AFRITAC Ouest

3.6 RÉPONSES AUX ENQUÊTES

Bénéficiaires de l'AT

Le taux de distribution de l'enquête aux bénéficiaires de l'AT a été faible, mais le taux de réponse des personnes interrogées a été de 18 sur 32. Le taux de réponse a été biaisé en faveur des impôts (dix) et de la dette (quatre). Il faut peut-être se garder d'accorder trop de poids aux résultats dans la mesure où des domaines importants tels que la GFP et les Statistiques (qui représentent plus de la moitié de l'AT fournie pendant la Phase III) n'ont pas été proprement sondés. Sur les résultats qui sont parvenus, il y avait un fort consensus pour dire que le conseil de l'AT avait été clair et pratique et que des résultats tangibles étaient déjà visibles (ce qui n'est pas étonnant si l'on considère que nombre de répondants étaient des bénéficiaires de l'AT sur les unités des entreprises contribuables de taille moyenne). Il y avait un consensus total pour dire qu'AFRITAC Ouest jouait un rôle efficace dans l'intégration et l'harmonisation régionales.

Comité de Pilotage

Une grande partie de l'enquête auprès des membres du Comité de Pilotage portait sur des questions de gouvernance, de fonctionnement et de coordination des bailleurs de fonds. Et, pourtant, il y avait un consensus fort pour dire que les rapports d'AFRITAC Ouest fournissaient une bonne information sur les projets et tous étaient d'accord pour dire que la direction prise par AFRITAC Ouest avait été un succès. Les résultats de l'enquête et les commentaires indiquent que les membres du Comité de Pilotage, comme le reste de notre évaluation, estiment que travail du Centre est pertinent et de bonne qualité. La section 9 du présent rapport présente plus d'informations sur cette enquête, y compris les vues des membres du Comité de Pilotage sur des questions relatives à la viabilité d'AFRITAC Ouest.

Ateliers

Environ 57% des répondants avaient une expérience en GFP ou en statistiques, ce qui était bien représentatif de la répartition de la fourniture d'AT par AFRITAC Ouest. Le taux de réponse s'est établi à 45 sur 180. La grande majorité a considéré que les ateliers étaient d'un niveau adéquat, étaient très utiles pour le travail des participants, attiraient le bon niveau de participants; 98% se déclaraient très satisfaits de la qualité des ateliers. Tout en reconnaissant que les réponses à l'enquête n'étaient pas directement centrées sur la qualité et la clarté des réalisations et des produits, on n'y trouve rien non plus pour suggérer des implications négatives quant aux scores des évaluateurs.

3.7 QUESTIONS CLÉS D'ÉVALUATION

| Questions clés d'évaluation | Commentaires |
|--|--|
| Pertinence | |
| Cohérence avec le Document de Programme et les priorités du Gouvernement | La mise en œuvre des activités d'AFRITAC Ouest est bien alignée sur le Document de Programme. Le niveau de livraison de l'AT de la présente phase a été jusqu'ici de 80% du plan. |
| Cohérence avec les activités du Siège et autres activités | AFRITAC a coopéré avec les organisations régionales, en particulier en appui des directives de l'UEMOA, et avec AFRISTAT dans le domaine des statistiques. AFRITAC a développé des thèmes solides dans les domaines thématiques et en tenant bien compte du DSRP. Tant les résultats des enquêtes que les études de cas et les études documentaires soutiennent l'affirmation d'une solide internalisation par les pays. |
| Coordination avec les Partenaires au Développement | En général, les plans de travail semblent correctement séquencés. Les processus d'élaboration des stratégies paraissent robustes. |
| Contexte des bailleurs de fonds/paysage de l'assistance technique, de l'AT du FMI | Il est très clair d'après les rapports au Comité de Pilotage qu'AFRITAC Ouest se coordonne bien avec les autres bailleurs de fonds. Plusieurs pays ont des comités de coordination des bailleurs de fonds, auxquels AFRITAC Ouest participe. L'AT en matière de Douanes s'attache à faciliter la conclusion d'Accords de Partenariat Economique entre les bénéficiaires et l'Union Européenne. Il y a encore place pour des améliorations de la coordination. Voir les recommandations. |
| Score de la Pertinence | 3.6 Excellent |

| Questions clés d'évaluation | Commentaires |
|--|--|
| Efficacité | |
| Impact | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Impact</i>¹³ au niveau d'AFRITAC Ouest et au niveau des projets, tel que défini dans le Document de Programme, atteint ou susceptible d'être atteint | Il n'est pas facile de juger l'impact compte tenu du niveau d'information disponible. Il semble qu'il existe un risque constant de rechute dans un ou l'autre pays de la région en raison des conflits ou simplement de contagion des conflits dans d'autres pays. |
| Réalisations | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Réalisations</i> au niveau d'AFRITAC Ouest au niveau des projets (court, moyen et long terme), tel que défini dans le Document de Programme, atteintes ou susceptibles d'être atteintes, incluant par exemple la mise en œuvre du conseil. | Nous pensons qu'un risque pèse sur les réalisations, qu'il est difficile d'apprécier et de prédire, dans la région d'AFRITAC Ouest. Il y a bien sûr certains domaines tels l'administration fiscale où des résultats à moyen terme peuvent être atteints au cours du cycle d'une seule phase de financement. Mais, dans d'autres domaines tels la GFP qui représente 27% du portefeuille, même des réalisations à moyen terme sont hors d'atteinte. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Portée de la contribution, réelle ou probable, d'AFRITAC Ouest au développement de fonctions économiques fondamentales et de la construction des capacités dans le pays/la région. | Cet exercice est plutôt une vue d'ensemble parce que la GAR n'est qu'à un stade précoce de mise en œuvre: les réalisations et les produits sont plus ou moins mélangés, les réalisations n'ont pas été réparties entre court, moyen et long terme. L'identification d'indicateurs objectivement vérifiables a été sporadique et les moyens de vérification n'ont pas été bien définis (tandis que la vérification effective ne semble pas être effectuée). |
| Outputs | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Produits</i> achevés ou susceptibles d'être achevés au niveau agrégé d'un projet, couvrant: <ul style="list-style-type: none"> ○ respect des délais; ○ qualité des rapports/de l'organisation des ateliers; ○ pertinence/applicabilité du conseil, compte tenu des capacités et contraintes existantes; ○ les produits sont-ils susceptibles de conduire aux réalisations voulues. | <p>Des perturbations causées par les conflits dans la région, bien qu'étant hors du contrôle d'AFRITAC Ouest, influenceront sans aucun doute les résultats d'AFRITAC Ouest plus que dans le cas d'un Centre fonctionnant dans un environnement plus stable.</p> <p>Pour les produits, nous avons, en gros, retenu la moyenne des projets d'AT et des ateliers</p> |
| Score des Réalisations | 3.1 Bon |
| Score des Produits | 3.5 Bon |
| Efficiences | |
| Efficiences du processus et de la mise en œuvre | Le processus est bon et implique le Siège, AFRITAC Ouest et les pays bénéficiaires dans l'élaboration des plans de travail. Ces plans sont détaillés et budgétés selon un certain détail pays par pays et sous-thème par sous-thème. |
| Utilisation efficiente des ressources (humaines et financières) et attention portée au coût-efficacité | L'exécution des plans de travail a été sévèrement perturbée par de nombreux facteurs qui échappent au contrôle d'AFRITAC Ouest. |
| Suivi et reporting | Notre section consacrée à la revue des ateliers corrobore notre score. On a noté une demande pour plus d'ateliers régionaux et nationaux. |
| | Assistance du Siège: le quantum de ce processus, tel qu'il est rapporté, n'a fonctionné qu'à 50% du niveau prévu (38% en 2012) alors même que la fourniture d'AT a approché les 85%. Il serait bon de revoir ce domaine. |
| | Nous avons fait le commentaire que le ratio des CP/XCT est bien en dessous du plan, et nous pensons qu'une meilleure démultiplication du temps des CP générerait des efficacités dans la fourniture de l'AT. |
| | En ce qui concerne l'utilisation efficiente des ressources, les CP ont |

¹³ L'impact doit être évalué de manière qualitative seulement, et seulement lorsque c'est réalisable.

| Questions clés d'évaluation | Commentaires |
|---|--|
| | <p>généralement fourni une bonne prestation, surtout compte tenu des circonstances défavorables, entre 2010 et 2012. Cependant, il n'est pas facile de comparer budget et exécution au niveau d'un projet et les intrants prévus aux intrants réels, car ils proviennent de différentes sources et ne sont pas soumis à un contrôle budgétaire commun (par exemple, l'allocation de certains coûts de siège échappe au contrôle d'AFRITAC Ouest). Le coût-efficacité est difficile à établir en raison du manque d'information financière au niveau projet.</p> <p>Des progrès substantiels ont été faits dans l'élaboration de cadres logiques et le reporting des résultats, mais il y a encore fort à faire. En gros, la moitié du portefeuille échappe à tout système formalisé de suivi des performances, car ce ne sont pas des projets pluriannuels; nous pensons qu'une méthodologie simplifiée devrait être adoptée pour la fixation des cibles et le reporting des résultats.</p> <p>Il subsiste des insuffisances dans le suivi des projets après leur exécution, et entre les missions. De plus, le reporting financier et le suivi des coûts des projets demeurent faibles, ceci étant dû en partie aux défauts des systèmes de reporting financier du Siège.</p> |
| Score de l'Efficence | 3.2 Bon |
| Viabilité | |
| Viabilité de l'activité d'AT | Il y a déjà quelques exemples encourageants dans des domaines tels que l'administration fiscale parce que, dans une certaine mesure, l'obtention de résultats à un horizon à court terme y est plus facile. |
| | |
| | |
| Viabilité du modèle de financement d'AFRITAC Ouest | Il est très probable que, dans certains domaines thématiques, des résultats seront plus facilement enregistrés, et la viabilité des réalisations sera aussi plus facile. La GFP et la supervision du secteur financier sont des domaines où il est plus difficile de faire des mesures et de voir des résultats tangibles. |
| | |
| | |
| Contribution à la construction d'une AT régionale viable, et d'une capacité de mise en œuvre | Les risques de non-viabilité demeurent élevés. En fait, la stabilité politique est un important facteur de risque, et le recrutement et la stabilité d'un personnel de qualité en est un autre. AFRITAC Ouest a entrepris d'incorporer dans plusieurs de ses projets pluriannuels une composante de renforcement de la gestion des RH. |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | En plus de cette composante concernant les ressources humaines dans certains projets, AFRITAC Ouest applique le principe de construire des équipes d'homologues souvent avec des comités de surveillance. Dans tous les cas possibles, une expertise locale de conseil est utilisée, mais plus pourrait être fait pour recruter localement XCT et CP (il en existe trois). |
| Score de la Viabilité | 2.9 Bon |

Score fondé sur la méthodologie de l'évaluation précédente

| Critère du CAD | Sous-critère | Score | Poids (%) | Score pondéré | Poids (%) | Score total | Classement |
|-------------------|--|-------|-----------|---------------|-----------|-------------|------------------|
| Pertinence | Cohérence avec le Document de Programme et les priorités du Gouvernement | 3.7 | 60 | 2.22 | | | |
| | Cohérence avec le Siège du FMI et d'autres activités | 3.4 | 20 | 0.68 | | | |
| | Coordination avec les Partenaires au Développement | 3.3 | 20 | 0.66 | | | |
| | | | | 3.56 | 32 | 1.14 | Excellent |
| Efficacité | Impact | | - | | | | |
| | Réalisations: AT | 3.1 | 30 | 0.93 | | | |
| | Réalisations: Construction d'une capacité régionale | 2.5 | 30 | 0.75 | | | |
| | Produits | 3.5 | 40 | 1.40 | | | |
| | | | | 3.08 | 28 | 0.86 | Bon |
| Efficienc | Efficienc du processus et de la mise en oeuvre | 3.3 | 40 | 1.32 | | | |
| | Efficienc de l'utilisation des ressources (humaines et financières) et attention apportée au coût-efficacité | 3.3 | 40 | 1.32 | | | |
| | Suivi et reporting | 2.9 | 20 | 0.58 | | | |
| | | | | 3.22 | 22 | 0.71 | Bon |
| Viabilité | Viabilité du Centre et de l'activité d'AT | 3.0 | 75 | 2.25 | | | |
| | Viabilité du modèle de financement; contribution à la construction d'une AT régionale viable et d'une capacité de mise en oeuvre | 2.4 | 25 | 0.60 | | | |
| | | | | 2.85 | 18 | 0.51 | Bon |
| TOTAL | | | | | | 3.22 | Bon |

4. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION AU NIVEAU DES ÉTUDES DE CAS ET DES ÉTUDES DOC.

4.1 VUE D'ENSEMBLE

Nous avons évalué en détail neuf projets d'AT d'AFRITAC Ouest, cinq comme études de cas et quatre autres comme études documentaires. L'approche utilisée pour choisir ces projets et le travail réalisé sont détaillées dans la section 1 portant sur la méthodologie d'évaluation. En général, les études de cas ont impliqué des analyses plus complètes des projets et de leur environnement général. Elles sont aussi impliquées la construction de chaînes de résultats au niveau secteur afin de mettre en lumière les séquençages préalables nécessaires et les réformes et l'AT requises pour que le projet puisse aboutir aux réalisations. Elles ont aussi pris en compte les observations tirées des visites des pays, ainsi que des interviews avec les bénéficiaires de l'AT et avec des groupes plus larges de parties prenantes. Les études documentaires, quant à elles, ont été réalisées principalement sur la base de la documentation disponible au Centre et d'interviews avec les CP concernés. Dans certains cas, nous avons dû utiliser les informations fournies par les bénéficiaires de l'AT soit par téléphone soit par questionnaire. Finalement, les bénéficiaires de l'AT ont été aussi invités à nous communiquer leurs réactions au moyen d'une enquête structurée sur leurs opinions quant à l'approche utilisée par AFRITAC Ouest et l'AT fournie.

Nos scores découlent des réponses, fondées sur nos analyses, à chacune des 35 Questions clés d'évaluation¹⁴ pour chaque projet d'AT. Comme indiqué dans les TDR de l'évaluation, nous n'avons pas attribué de score aux impacts, mais nous avons fourni une estimation de la probabilité d'obtenir ces impacts dans nos évaluations détaillées.

Nos analyses détaillées des études de cas et études documentaires sont présentées dans le Volume II. La présente section présente une vue générale des résultats de l'évaluation, des principales observations, et un résumé des projets d'AT et de nos estimations. Elle présente aussi nos réponses aux QCE pour chacun des projets sous revue.

Il faut souligner que les projets d'AT n'ont pas été choisis au hasard et ne sont pas forcément représentatifs de la performance de tout le portefeuille d'AFRITAC Ouest. Comme nous l'avons indiqué dans les TDR de l'évaluation, il y eu un biais en faveur des projets à plus long terme, pour lesquels les résultats des interventions du Centre depuis sa fondation pouvaient être plus facilement discernés. Ceci implique que les projets qui auraient pu être abandonnés, ou qui n'ont pas montré de résultats, ont été, dans une certaine mesure, écartés.

En conséquence, les résultats présentés dans cette section ne peuvent pas être extrapolés directement pour arriver à des résultats au niveau de l'ensemble du portefeuille d'AFRITAC. De même, notre estimation ne fournit pas d'indication qui montrerait des différences entre les résultats atteints par les différents départements d'AT.

¹⁴ Présentées dans les TDR de l'évaluation, et actualisées dans le rapport de commencement (Voir annexe 1).

4.2 OBSERVATIONS FONDAMENTALES

La section ci-dessous présente une sélection d'observations d'application générale, tirées des études de cas et des études documentaires. Des observations plus détaillées et des recommandations relatives à des projets sont présentées dans le volume II.

Pertinence

1. Les projets ciblés par AFRITAC Ouest sont en général des priorités importantes pour les pays ou les bénéficiaires de l'AT, ce qui contribue à l'obtention de résultats solides. La seule exception – partielle – est celle de l'AT fournie lors de l'introduction des Normes Internationales d'Information Financière en Mauritanie, qui était probablement prématurée. Il faut dire que cette initiative précédait la création d'AFRITAC Ouest.
2. Nous avons relevé un certain nombre d'exemples où AFRITAC Ouest a travaillé de manière productive en partenariat avec à la fois le Siège du FMI et d'autres bailleurs de fonds. Un exemple remarquable est celui du travail fait sur les Budgets programmes au Burkina Faso où plusieurs agences (par exemple AFRITAC Ouest, PNUD et GIZ) ont contribué à rédiger un rapport unique. Dans le cas de la GDP au Bénin, la Banque Mondiale est la tête de file de la mise en œuvre du programme mais ne semble pas communiquer avec beaucoup d'efficacité hors de Washington.
3. L'approvisionnement en équipements importants comme, par exemple, l'équipement informatique, est un domaine fondamental où AFRITAC Ouest doit se rapprocher des autres bailleurs de fonds car il n' a pas les fonds nécessaires pour ce type d'achats, alors qu'ils sont indispensables pour la réussite du projet. La Mauritanie offre un exemple de succès, avec le Centre s'alliant à la Banque Mondiale pour aider à la consolidation de l'infrastructure informatique de la banque centrale.
4. Il y a eu, en général, un bon niveau d'internalisation par les homologues des projets, comme cela est montré par le grand nombre de produits déclenchés par les conseils du Centre. Au Burkina Faso, par exemple, l'AT d'AFRITAC Ouest sur les budgets programmes a été mise en œuvre pour renforcer une initiative existante du gouvernement et était donc hautement 'tirée par la demande'. Les trois autres études de cas réalisées montrent aussi une internalisation active par le pays.
5. Une estimation de la capacité absorptive devrait être réalisée (par exemple dans le cas de l'assistance à la gestion de la masse salariale en Côte d'Ivoire) au début des projets réalisés avec une nouvelle institution. En fait, certains pays devraient peut-être voir leur AT étalée sur une plus longue période de temps que d'autres pour atteindre les mêmes résultats.

Efficacité

1. Nous avons trouvé la qualité du conseil vraiment très bonne. Par exemple, les notes annuelles sur la supervision bancaire en Mauritanie et en Guinée sont concises, instructives et donnent une vue détaillée des institutions.
2. Pour un projet donné, la création d'équipes de liaison avec les institutions homologues apparaît contribuer à de meilleures réalisations de ce projet (par exemple le comité de coordination pour les budgets programmes au Burkina Faso ou celui des douanes au Sénégal).
3. L'utilisation des services d'un ou deux XCT assistés d'un CP expérimenté paraît être une bonne formule pour assurer une qualité constante de l'AT et une bonne communication au niveau pays aussi bien qu'au niveau régional.
4. La formation a été assurée de manière méticuleuse. Par exemple, la préparation des inspecteurs des banques guinéens nouvellement recrutés a été exhaustive. Un autre exemple est celui des documents très complets préparés pour la formation sur la supervision de la gestion des risques.

5. L'analyse des risques est essentielle pour assurer une efficacité adéquate. Par exemple, l'exécution du projet de Statistiques de comptabilité nationale au Togo est restée à peu près en bonne voie durant la période sous revue. Cependant, des questions diverses, dont un problème d'alimentation électrique au bureau national des statistiques, ont contribué à entraver le progrès du projet.

Efficiences

1. En général, des produits impressionnants ont été obtenus grâce à la mise en œuvre de ressources apparemment relativement modestes (par exemple, supervision bancaire en Mauritanie). Comme indiqué ci-dessous, le coût-bénéfice est toujours difficile à établir précisément en raison du manque d'information financière au niveau projet.
2. Conserver le même XCT tout au long de la période de mise en œuvre d'un projet facilite considérablement l'atteinte des résultats. Ils assurent une continuité dans le cas des projets pluriannuels. De plus, ils peuvent faciliter les synergies quand un nombre de pays de la même région mettent en œuvre des initiatives similaires.
3. Il y a un grand champ d'action pour l'utilisation de la GAR comme outil de gestion et de suivi des projets. Les budgets programmes au Burkina Faso se sont lancés dans l'application de la GAR, encore que, idéalement, la GAR devrait être utilisée plus pour les réalisations et les impacts que pour les activités et les produits.
4. Les systèmes de comptabilité et de gestion financière au niveau projet sont généralement faibles et ne permettent ni une budgétisation précise, ni le suivi des coûts de l'AT, ni les mesures de coût-efficacité. Il est extrêmement difficile de comparer les temps passés et les coûts en dollars entre projets, ou les dépenses réelles aux budgets initiaux. Le projet des DME, par exemple, aurait gagné à comparer une information financière par pays.
5. On a relevé des plaintes au sujet de la durée limitée de certaines initiatives de formation (par exemple sur La Gestion de la dette publique au Sénégal et au Bénin). Allonger la durée des formations n'entraînerait que des coûts supplémentaires minimales mais ferait beaucoup pour assurer une transmission adéquate des connaissances. Il faut signaler aussi qu'une bonne connaissance de la langue française chez les formateurs assure que les connaissances sont transmises avec plus d'efficacité.

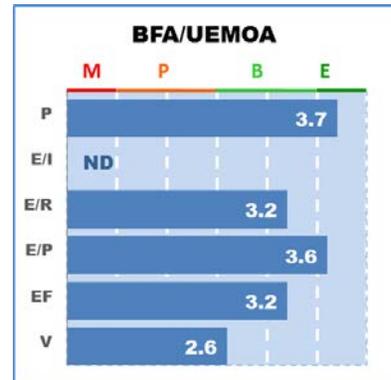
Viabilité

1. Bien que les perspectives de viabilité paraissent bonnes pour tous les projets notés, l'AT sera nécessaire pour encore quelques années.
2. Mettre en exergue les succès obtenus dans certains pays peut avoir un impact fort sur la viabilité régionale. Ceci est sans doute le cas des budgets programmes où le travail du Burkina Faso apporte une synergie à l'UEMOA toute entière. Cela s'applique aussi aux succès du Sénégal en matière de réforme douanière ou à l'expérience du Burkina Faso avec les Unités des entreprises contributables de taille moyenne.
3. Les changements de personnel ont été identifiés comme un risque majeur pour la viabilité de la GDP au Sénégal et au Bénin, comme pour la Supervision Bancaire en Guinée et en Mauritanie. Ce problème devrait être correctement pris en compte et des stratégies de réduction du risque mises en place.
4. Dans le cas du Sénégal et du Bénin, l'absence d'un cadre réglementaire formel d'habilitation (par exemple pour procéder à l'échange des créances) compromet les progrès réalisés dans la GDP. Des améliorations du cadre réglementaire sont aussi critiques pour assurer la viabilité à long terme des budgets programmes au Burkina Faso et dans l'UEMOA toute entière.
5. Des partenariats stratégiques avec des institutions de formation locales et régionales, et le renforcement de leurs capacités, devraient être considérés comme un objectif important du renforcement de la viabilité.
6. Finalement, construire une capacité interne de formation devrait être considéré comme un souci primordial, comme par exemple dans le cas du projet de gestion de la masse salariale en Côte d'Ivoire.

4.3 ETUDE DE CAS: BUDGETS PROGRAMMES AU BURKINA FASO ET DANS L'UEMOA

L'étude de cas fait la revue de l'AT fournie par AFRITAC Ouest au Burkina Faso pour la mise en œuvre des Budgets Programmes dans le cadre de son assistance à l'UEMOA pour l'élaboration de directives régionales pertinentes. Au fur et à mesure que les Budgets Programmes seront déployés dans les autres pays membres d'AFRITAC Ouest, il est probable que le même type de dialogue se répètera entre chaque pays et l'UEMOA.

Cette étude de cas montre un partenariat très actif entre les principales institutions chargées de la mise en œuvre. Les autorités nationales du Burkina Faso ont engagé cette initiative de leur propre chef, dès la fin des années 90. En tant que tel, le projet est entièrement tiré par la demande. L'UEMOA, de son côté, a travaillé de sa propre initiative pour mettre en place des directives régionales sur la GFP. La participation d'AFRITAC Ouest a commencé avec une mission de diagnostic en 2010. Le Centre a, à ce jour, fournit une AT dans un certain nombre de domaines, qui comprennent une campagne de sensibilisation et un renforcement des capacités, aux autorités nationales et régionales. Le travail est en cours et les capacités ont encore besoin d'être renforcées.



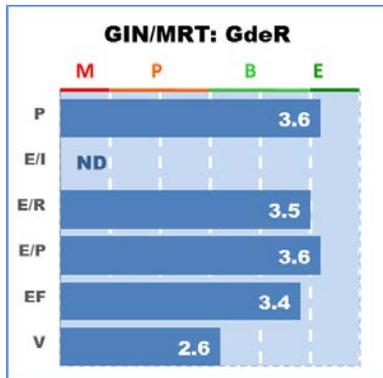
Nous avons considéré la **pertinence** du projet comme Excellente en lui attribuant un score de 3,7. Un score parfait n'était pas possible car il ne semble pas y avoir de stratégie-pays détaillée pour le développement macroéconomique (le DSRP passe rapidement sur ce thème). De plus, il y a une activité intense des bailleurs de fonds dans le domaine de la GFP, ce qui peut signifier que d'autres agences ont pu fournir de l'AT en l'absence d'AFRITAC Ouest [Ndlr: et donc des problèmes d'attribution].

En ce qui concerne l'**efficacité**, nous lui attribuons un score de 3,2 et une note Bon au niveau des réalisations. Le progrès en direction de réalisations positives a été soutenu. Cependant, la législation garantissant la bonne application des budgets programmes n'est pas encore passée, ce qui empêche leur pleine mise en œuvre. De plus, la capacité des 17 ou plus Ministères qui ont été formés aux budgets programmes n'a pas encore été testée. La très bonne qualité des conseils fournis s'est traduite par la réalisation d'une liste impressionnante de **produits**, ce qui a justifié un score de 3,6 (Excellent).

L'**efficience** a obtenu un score de 3,2 (Bon). On peut penser à des améliorations potentielles dans deux domaines. L'une d'elles consisterait dans la budgétisation des coûts en temps passé et en dollars et la comparaison avec les dépenses réelles. La seconde concerne les cadres logiques; il est encourageant que ces cadres logiques soient utilisés comme outil de suivi, mais, pour l'instant, ils semblent qu'ils soient surtout orientés vers les produits.

La **viabilité** a obtenu un score de 2,6 (Bon), fondé surtout sur l'anticipation que des progrès continus seront faits pour atteindre le but des budgets programmes dans la plupart des Ministères et des Agences du gouvernement central. Donc cette notation reflète la bonne direction de ce projet. Nous aurions pu attribuer une note de 'Indéterminé' en considérant que la capacité d'exécution ne sera pas testée avant avril 2013.

4.4 ETUDE DE CAS: SUPERVISION BANCAIRE ET GESTION DES RISQUES EN GUINÉE ET EN MAURITANIE



Alors que supervision et restructuration bancaires représentent 13% des fonds d'AFRITAC Ouest, une grosse proportion de ces ressources a été consacrée à deux des dix pays membres du Centre, à savoir la Mauritanie et la Guinée. Ce domaine technique complexe est d'un très grand intérêt pour leurs banques centrales. En fait, ces deux pays ne font pas partie de l'UEMOA, qui se targue d'avoir une solide banque centrale dans la région, la 'BCEAO'.

Les projets, qui sont tous les deux en cours, ont démarré en 2010 (Mauritanie) et en 2011 (Guinée). Sept missions ont eu lieu en Guinée et neuf en Mauritanie. Le CP d'AFRITAC Ouest, avec l'aide d'XCT, a élaboré une gamme très complète de produits concernant le cadre légal et réglementaire de la supervision bancaire et la gestion des risques et le renforcement des capacités des banques centrales pour la mettre en œuvre. En général, les autorités des deux pays ont exprimé leur grande satisfaction quant au travail d'AFRITAC Ouest, à son calendrier et à la qualité et la disponibilité des experts.

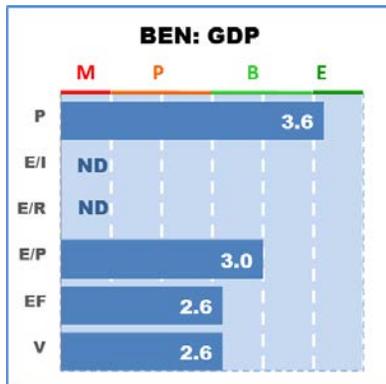
Nous avons attribué un score de 3,6 (Excellent) pour la **pertinence**, reflétant l'étroite cohérence avec les stratégies d'AFRITAC et des banques centrales, des besoins pressants d'AT, et une solide internalisation par les homologues du projet. La coordination des bailleurs de fonds a été particulièrement réussie dans le cas de la Mauritanie.

En ce qui concerne l'**efficacité**, nous avons jugé que la mise en œuvre du projet en était à un stage précoce et nous avons attribué un score de 3,5 au niveau des **réalisations**, en nous basant sur 'le sens de la marche'; les progrès réalisés semblent en effet converger vers une contribution à ces réalisations. La qualité solide des conseils prodigués et la liste importante des **produits** confectionnés ont justifié un score de 3,6 (Excellent).

L'**efficacité** s'est vu aussi attribuer un score de 3,4 (Bon), en prenant en compte les choix appropriés faits par les consultants et l'organisation compétente des activités de formation et de conseil. L'étendue des produits réalisés avec des ressources plutôt limitées est positive, en particulier dans le cas de la Mauritanie. Cependant, le suivi, le reporting et l'utilisation de la GAR laissent encore à désirer.

Le score de la **viabilité** est au bas de la gamme de 'Bon', avec 2,6. Ce projet technique complexe n'en est encore qu'à ses débuts. Plus de temps devra passer avant d'arriver à une viabilité à long terme. Des soucis existent quant à la capacité des deux pays de créer et de maintenir l'infrastructure informatique nécessaire (bien que, en Mauritanie, la Banque Mondiale fournisse une assistance précieuse). Il y a encore à faire pour renforcer la 'mémoire institutionnelle' et fonder une capacité de formation dans les deux banques centrales. Le projet exigera une AT additionnelle de la part d'AFRITAC Ouest et il est probable que ses résultats deviendront plus viables au fur et à mesure des progrès de son exécution.

4.5 ETUDE DE CAS: RENFORCEMENT DE LA GESTION DE LA DETTE PUBLIQUE AU BÉNIN



Le projet vise à renforcer la capacité du Bénin dans le domaine de la 'GDP'. Il a été lancé en février 2011 après une mission de diagnostic d'AFRITAC Ouest. Il est prévu que la mise en œuvre durera jusqu'en 2014. Il inclut une AT pour: i) l'évaluation de la Stratégie de la Dette Nationale ('SDN') et les approches d'analyse de la dette; ii) le renforcement du cadre légal et réglementaire permettant la mise en œuvre d'une SDN plus efficace; et iii) des conseils en matière de dispositions pratiques pour la programmation des émissions de dette publique.

Notre notation reflète à la fois le fait que le projet en est encore à un stage précoce et le fait qu'il y a encore un travail substantiel à faire pour obtenir les réalisations et organiser le contexte qui assurera leur viabilité.

La première mission d'évaluation d'AFRITAC Ouest pour le projet a eu lieu en février 2011. Le projet est, de manière générale, sur la bonne voie, mais il a pris beaucoup de temps pour obtenir ses produits, tandis que certains soucis subsistent quant à la capacité absorbative des homologues. La Banque Mondiale s'est jointe à cette initiative d'AT.

La **pertinence** s'est vu attribuer un score de 3,6 (Excellent), reflétant la cohérence étroite avec les stratégies d'AFRITAC Ouest et du Siège. La revue a aussi mis en lumière l'internalisation solide par les deux principaux homologues, à savoir le Comité National de la Dette (qui établit la stratégie et en suit le progrès) et la *Caisse Autonome d'Amortissement*, qui est l'organisation nationale chargée de la gestion courante de la dette publique du Bénin.

En ce qui concerne l'**efficacité**, les **produits** se sont vu attribuer un score de 3,0 (Bon), sur la base de la solidité du soutien technique d'AFRITAC Ouest. Bien que le projet ait commencé en 2011, il est encore trop tôt pour évaluer ses réalisations.

L'**efficacité** s'est vu attribuer un score de 2,6 (Bon). Aujourd'hui, il manque encore certaines activités pour achever la mise en œuvre complète de la Loi sur la Stratégie de la Dette Nationale. AFRITAC Ouest a un contrôle insuffisant sur les prises de décision qui affectent le projet, qui se font à Washington. La Banque Mondiale n'a pas d'interaction directe avec AFRITAC Ouest.

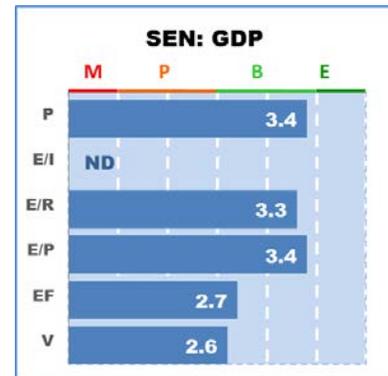
La **viabilité** s'est vu attribuer un score de 2,6 (Bon), parce que les conseils fournis jusqu'ici ont toutes les chances d'être retenus par les homologues du projet. Néanmoins, des soucis subsistent quant à leur capacité de réaliser le programme de réforme sans une AT additionnelle.

4.6 ETUDE DE CAS: RENFORCEMENT DE LA GESTION DE LA DETTE PUBLIQUE AU SÉNÉGAL

Comme dans l'étude de cas précédente relative au Bénin, le projet vise à renforcer les capacités de GDP au Sénégal. Ce projet est aussi mené par la Banque Mondiale et est encore en cours.

Une AT a été fournie depuis 2010, et quatre missions ont eu lieu à ce jour. Les thèmes d'intervention sont les suivants:

- Création d'une nouvelle entité pour la GDP
- Assistance à l'élaboration d'une Stratégie à Moyen Terme de la Dette ('SMTD')
- Renforcement des capacités en matière de gestion du risque financier et d'optimisation du portefeuille.



Les notes de notre évaluation reflètent une performance généralement bonne pour tous les critères du CAD. Une coordination entre bailleurs de fonds plus proactive aurait été possible. De plus, le manque de contrôle d'AFRITAC Ouest sur tous les aspects de la fourniture de l'AT n'est pas une situation idéale. Les décisions sont prises à Washington DC. Finalement, il reste des soucis quant à la capacité d'absorption de l'homologue.

La **pertinence** de l'AT s'est vu attribuer un score de 3,4 (en haut de la gamme de Bon), reflétant l'étroite cohérence avec les stratégies d'AFRITAC Ouest et du Siège. Le principal homologue du projet, la *Direction de la Dette Publique* ("DDP"), a démontré une solide internalisation. La coordination avec les partenaires au développement n'a pu être évaluée, faute d'informations.

Tant les **réalisations** que les **produits** se sont vu attribuer un score en haut de la gamme de Bon, avec respectivement 3,3 et 3,4, reflétant les progrès substantiels qui ont été effectués en matière de restructuration de la DDP en trois bureaux, d'intégration de la dette intérieure et de la dette extérieure en une seule unité de gestion, et de rétention du personnel.

L'**efficacité** s'est vu attribuer un score dans la moyenne de la gamme de Bon (2,7), qui traduit le fait que certaines activités planifiées manquent encore pour achever une mise en œuvre complète des techniques de gestion du risque financier. Il y a aussi des obstacles à la prise, par AFRITAC Ouest, de décisions de lancer des missions de SMTD, car il s'agit là d'une activité conjointe FMI/Banque Mondiale qui se décide à Washington. La Banque Mondiale n'a pas d'interaction directe avec AFRITAC Ouest.

La **viabilité** s'est vu attribuer un score de 2,6 (Bon), parce que les conseils fournis jusqu'ici ont toutes les chances d'être retenus par la DDP. Cependant, le score est Bon mais pas Excellent, ce qui reflète nos soucis quant à la capacité de la DDP d'améliorer l'efficacité de ses capacités de mise en œuvre sans AT et renforcement des capacités additionnelles.

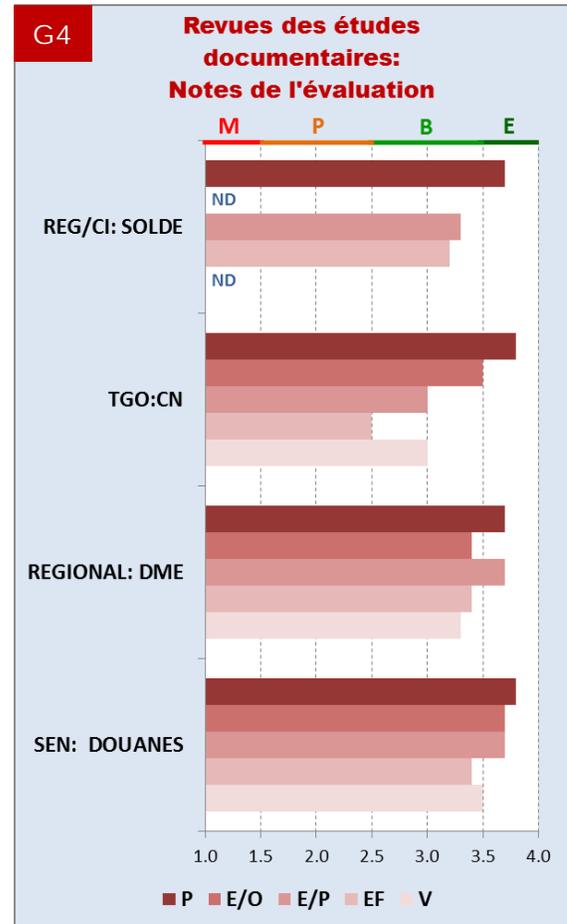
4.7 ETUDES DOCUMENTAIRES

1. Niveau régional / Côte d'Ivoire: Gestion de la masse salariale

Ce projet pluriannuel, qui a démarré récemment (février 2012), vise à renforcer la capacité des autorités nationales à améliorer la gestion des dépenses salariales. Le FMI a fait une série de recommandations, qui comprennent:

- Rassembler tous les employés du gouvernement et tous les modes de rémunération sous le même chapeau "masse salariale".
- Donner à la direction du Budget la responsabilité d'autoriser le niveau des effectifs.
- Traiter la masse salariale comme l'élément central du processus budgétaire.
- Améliorer l'échange de données et les consultations entre ministères.
- Mettre en œuvre des techniques sophistiquées de planification et de prévision au niveau pluriannuel.

En même temps qu'il traite de la situation particulière de la Côte d'Ivoire, AFRITAC Ouest poursuivra aussi un objectif régional (de manière analogue à ce qui s'est passé pour les budgets programmes au Burkina Faso). Les leçons tirées de l'AT en Côte d'Ivoire pourraient être appliquées régionalement au fur et à mesure que l'expérience est étendue à d'autres programmes nationaux.



Les activités visent à mettre en œuvre des outils budgétaires et une méthodologie, à adapter outils et méthodologie aux besoins et réalités du pays, et à former les utilisateurs à l'application de la méthodologie.

En janvier 2003, la mission exploratoire avait été réalisée. Les outils de prévision et la méthodologie avaient été fournis et appliqués au niveau du budget général, complétés par un test de l'outil dans un ministère.

A moyen terme et à long terme, le gouvernement devrait, grâce au meilleur contrôle de la masse salariale, arriver à mieux gérer les déficits, à respecter les critères de convergence de l'UEMOA, à une stabilité macroéconomique améliorée, et à créer une base solide pour une croissance économique accélérée.

Les scores d'évaluation intérimaire sont les suivants:

- Pertinence: Excellent (3,7)
- Produits: (3,0)
- Efficience: Bon (3,0)
- Réalisations et viabilité: Indéterminé – trop tôt pour les évaluer.

2. Togo: Statistiques du secteur réel/Comptes Nationaux

Ce projet, en cours, qui a commencé avec une mission de diagnostic en 2009, aide l'agence nationale de statistiques du Togo (*Direction Générale de la Statistique et de la Comptabilité Nationale*) à produire des comptes nationaux de qualité. Nos scores reflètent un progrès raisonnable jusqu'à ce jour, avec un avertissement qu'il reste encore beaucoup de travail à faire, notamment en matière de renforcement des capacités.

Quand le document de programme 2009 d'AFRITAC Ouest fut formulé, Togo était considéré comme un 'trainard' en matière de production de comptes nationaux. Depuis, le programme d'AT du Centre a aidé la performance du pays à rattraper les normes régionales. Cette réussite impressionnante a été le résultat de la conjonction de facteurs positifs, à savoir:

- Un cadre de normes internationales acceptées (NU) et une initiative régionale (UEMOA).
- Une coordination institutionnelle étroite entre les fournisseurs d'AT, qui garantit une couverture complète des besoins d'AT dans ce domaine.
- L'acquisition d'outils d'information macroéconomique de base.
- La pression exercée par l'Union Européenne, qui a fait du progrès dans ce domaine une conditionnalité du déboursement de fonds d'aide financière.

La conception du projet était saine. La qualité de l'AT a été adéquate, et sa livraison opportune. La capacité d'absorption du pays bénéficiaire était, au départ, quelque peu contrainte par la pénurie de personnel à la DGSCN, mais la situation s'est améliorée régulièrement.

L'exécution du projet est essentiellement restée sur la bonne voie au cours de la période sous revue. Cependant, un problème d'alimentation en électricité du bâtiment qui abrite l'organisation statistique a retardé le progrès du projet pendant environ six mois.

En bref, les scores attribués à ce projet sont les suivants:

- Pertinence: Excellent (3,8)
- Produits: Bon (3,0)
- Réalisations: Excellent (3,6)
- Efficience: Bon (2,5)
- Viabilité: Bon (3,0)

3. Niveau régional: Direction des moyennes entreprises (DME)

Ce projet régional s'adresse à sept pays membres d'AFRITAC Ouest, plus le Mali où les opérations ont été momentanément interrompues. Au Sénégal, cette initiative a visé à mettre en place une Direction des Moyennes Entreprises (c'est-à-dire une unité chargée de gérer la fiscalité des entreprises de taille moyenne). Pour les autres six pays, le projet vise à renforcer les équipes qui fonctionnent déjà. Au Burkina Faso, le projet est pratiquement fini et complètement opérationnel dans deux grandes villes; la cible de 10% pour le recouvrement des taxes des entreprises de moyenne importance a déjà été atteinte. Le Togo et le Sénégal ont fait des progrès substantiels. Le plus en retard est le Niger.

Tous les pays de la région se sont dotés d'un code des impôts; les manuels de procédures élaborés par AFRITAC Ouest sont destinés à l'application des codes. L'approche utilisée pour ces procédures consiste à identifier les bonnes pratiques dans un des pays pour les adapter partout ailleurs.

Les principaux objectifs d'un projet typique de DME dans la région sont:

- D'améliorer les normes par la mise en place de meilleurs systèmes et contrôles, qui, à leur tour, facilitent l'augmentation des recouvrements d'impôts.
- D'arriver à un niveau par segment de moyennes entreprises qui représente 10-20% de la population de contribuables et fournit 10-15% des recouvrements de recettes/impôts.
- De mettre en place des Directions des moyennes entreprises dans tout le pays, en utilisant les réseaux régionaux de bureaux existants. Au départ, la plupart des DME ne fonctionnent que dans une ou deux grandes villes.

Les bons scores généraux de l'évaluation reflètent les accomplissements du projet jusqu'à aujourd'hui. En fait, la **pertinence** se voit attribuer un score de 3,8 (Excellent) en raison de cette initiative et de l'engagement des homologues d'achever la réforme. A leur tour, les **produits** et les **réalisations** se voient attribuer des scores qui sont respectivement de 3,7 (Excellent) et 3,4 (Bon, dans le haut de l'échelle). En raison de la diversité des pays, le travail doit être adapté aux conditions locales. **Efficience** et **viabilité** se voient attribuer toutes les deux un score de Bon (3,4 et 3,3 respectivement). On note que le suivi est rendu difficile par le grand nombre des pays impliqués et nécessite des outils plus sophistiqués. Un reporting financier plus puissant serait aussi utile dans ce domaine.

4. Sénégal: Renforcement de l'administration des douanes:

Le FMI, au niveau du Siège, a assisté le Sénégal en lui fournissant une AT dans le domaine de l'administration douanière depuis 2007. L'AT intensive d'AFRITAC Ouest pour renforcer les douanes dans le pays a commencé en 2010 et se poursuit aujourd'hui. Les principaux axes de l'assistance FMI/AFRITAC Ouest sont les suivants:

- Elaboration d'un système automatisé de pré-dédouanement, dédouanement, statistique et gestion automatique des risques, pour améliorer la lutte contre la fraude sans entraver le commerce légitime.
- Renforcer les ressources humaines par de meilleures pratiques (recrutement, profil de poste, motivation, gestion des carrières, etc.).
- Mettre en place une capacité de formation interne.

Des réalisations significatives ont été effectuées, par exemple:

- De nouveaux systèmes automatisés sont à un stage avancé de mise en place (principalement à Dakar).
- De nouvelles politiques des RH ont été élaborées, acceptées et sont mises en œuvre.
- Une école des douanes a été fondée.
- Au bureau des douanes de Dakar, les délais de pré-dédouanement ont été réduits de 2 jours en moyenne à 7 heures.
- Le dédouanement des marchandises à la douane, de la déclaration à la mise à disposition a été réduit d'une moyenne de 33 jours à 5 jours.

La **pertinence** s'est vu attribuer un score de 3,8 (Excellent). L'efficience obtient aussi une note d'Excellent, avec **produits** et **réalisations** notés 3,7. **Efficience** et **viabilité** sont, à leur tour, notés en haut de la catégorie de Bon, avec respectivement 3,4 et 3,5. Ces bonnes notes reflètent les qualités du projet: i) cohérence étroite avec les stratégies et internalisation; ii) coordination efficace avec les bailleurs de fonds et partenariat; très bonne qualité du conseil; iv) résultats mesurables solides déjà obtenus pour améliorer l'efficacité des douanes.

4.8 POINTS IMPORTANTS DES RÉSULTATS DES ENQUÊTES AUPRÈS DES BÉNÉFICIAIRES DE L'AT

Nous avons reçu des réponses de 16 personnes et/ou organisations, qui concernaient quatre projets d'AT. Les questions de l'enquête portaient sur un certain nombre de domaines qui allaient des modalités de l'AT au planning et au suivi de cette AT, en passant par les opinions des participants sur l'efficacité de cette assistance.

Les réponses à l'enquête doivent être prises avec certaines précautions du fait du faible taux de réponse. Nous pensons néanmoins que ces réponses, prises dans leur ensemble, donnent une vue générale pertinente des vues des bénéficiaires de l'AT quant à l'approche d'AFRITAC Ouest sur le partenariat avec eux, et la valeur qu'ils attribuent à l'AT.

Nous présentons dans la section ci-dessous les points forts de nos observations.

1. En ce qui concerne la conception de l'AT, l'enquête révèle que:
 - Huit répondants sur 12 sont tout-à-fait d'accord (et les 12 sont d'accord) qu'il y avait une stratégie complète de réforme couvrant leur secteur.
 - Neuf sur 12 sont tout-à-fait d'accord (et les 12 sont d'accord) que l'AT du Centre est une aide dans un des domaines prioritaires de leur pays/institution.
 - Sept sur 14 sont tout-à-fait d'accord (et les 14 sont d'accord ou tout-à-fait d'accord) qu'AFRITAC Ouest a travaillé en partenariat avec eux pour concevoir et prioriser l'AT qu'ils ont reçue. Cependant, un plus petit nombre (cinq sur 13) déclare que le processus leur a fait internaliser le projet et s'engager sur celui-ci (mais tous les participants sont d'accord ou tout-à-fait d'accord sur l'engagement).
 - Sept répondants sur 13 sont tout-à-fait d'accord avec l'opinion que l'AT les a aidés dans l'harmonisation avec le reste de la région (et tous sont simplement d'accord). Ceci est peut dû au fait qu'un certain nombre de projets d'AT n'ont pas un but explicite d'harmonisation régionale (ce qui n'est pas requis: seuls cinq répondants sur 13 sont tout-à-fait d'accord que l'harmonisation régionale est importante dans leur domaine; mais 11 sur 13 se déclarent tout-à-fait d'accord ou au moins d'accord).

2. En ce qui concerne la coordination et la relation de l'AT d'AFRITAC Ouest avec le Siège:
 - Cinq répondants sont tout-à-fait d'accord, deux sont simplement d'accord, et quatre ne sont pas d'accord (un ne sait pas) qu'AFRITAC Ouest est une entité distincte du FMI. Ceci renforce les observations des précédentes enquêtes qui montraient que les partenaires de l'AT avaient une perception mixte d'AFRITAC Ouest en ce qui concerne son appartenance au FMI.
 - Seulement six répondants connaissaient les fonds d'affectation spéciale thématiques (FAST). Ceci est peut-être dû en partie au fait que les FAST n'opèrent pas dans leur domaine.

3. En ce qui concerne l'AT d'AFRITAC Ouest, le tableau 5 de la page suivante fait ressortir les points suivants:

- Tous les répondants sont tout-à-fait d'accord, ou au moins d'accord, que l'AT fournie est claire, pratique, possible à mettre en œuvre et prend en compte les réalités locales.
- Il y avait toutefois un moindre niveau d'accord en ce qui concerne l'adéquation de la suite après la fourniture d'AT.
- Deux répondants sont tout-à-fait d'accord, et sept sur neuf sont au moins d'accord ou tout-à-fait d'accord qu'ils ont besoin de plus de continuité dans le conseil et à des intervalles plus rapprochés.
- Tous les répondants (neuf en tout) sont d'accord ou tout-à-fait d'accord que le Centre joue un rôle efficace en promouvant intégration et harmonisation régionales.

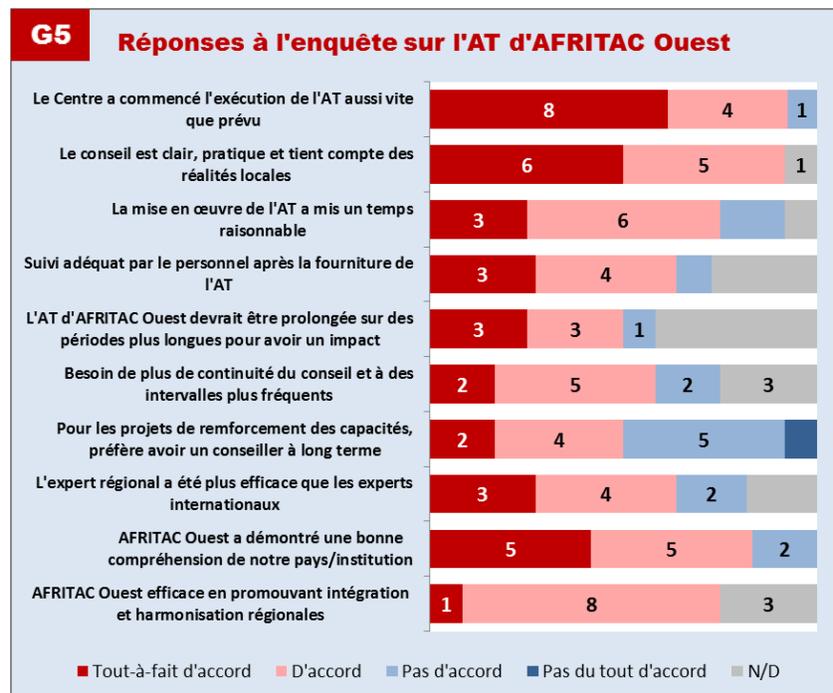
4. Quelques-uns des commentaires faits dans l'enquête sont présentés ci-dessous.

Qualité du conseil

- AFRITAC Ouest est le leader technique dans mon domaine de travail. Cela est efficace pour attirer d'autres bailleurs de fonds.
- Les questionnaires pour les banques n'ont pas été correctement adaptés.
- Les réalités locales ne sont pas toujours correctement prises en compte.
- Nous apprécions la très bonne qualité du travail des CP.
- Nous ne connaissons pas le CP.

Résultats de l'AT

- L'action du Centre est extrêmement utile. Je souhaiterais que l'état s'engage plus activement.
- Les résultats de l'AT sont visibles dans la modernisation des DME et l'amélioration des systèmes de paiement.
- L'AT du Centre contribue efficacement au renforcement des capacités des inspecteurs de la banque centrale.
- L'aide du Centre nous permet d'améliorer la performance de notre personnel. Nous souhaitons que cette collaboration continue.



Coordination/Généralités

- Une meilleure coordination est nécessaire entre le Centre et le Siège, car nous recevons des missions en ordre dispersé.
- L'AT ne devrait pas se conformer aux conditionnalités du FMI.
- Des missions conjointes AFRITAC Ouest-Siège du FMI sont à encourager.
- Des objectifs clairs et des indicateurs mesurables sont essentiels pour le programme d'AT.

Activités qui suivent l'AT

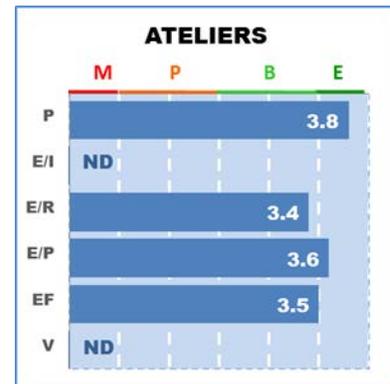
- Le Centre ne finance pas d'activités réelles. L'intervention se cantonne au niveau des cadres. D'autres bailleurs de fonds financent les éléments importants, tels que les investissements en informatique.
- Le Centre ne soutient pas l'exécution de ses propres recommandations.
- Les diagnostics et les stratégies sont hautement pertinents, mais il n'y a pas de suite.
- AFRITAC Ouest et le FMI devraient suivre plus étroitement la mise en œuvre des recommandations des missions.

5. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION DES ATELIERS RÉGIONAUX

5.1 VUE D'ENSEMBLE

Les ateliers et les séminaires sont un élément important du renforcement des capacités par AFRITAC Ouest dans les pays membres. Ils se divisent en gros en trois catégories:

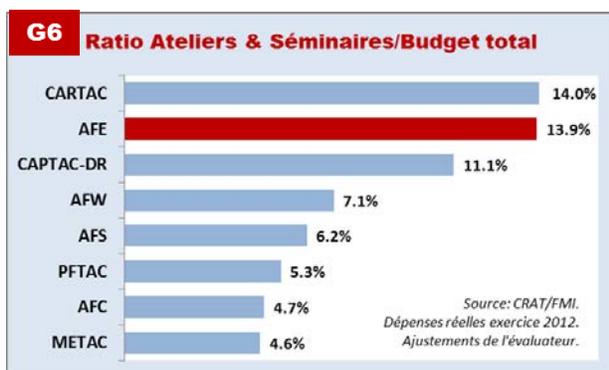
1. Séminaires/ateliers régionaux, qui couvrent souvent des thèmes larges, généralement à un haut niveau. Quelques-uns de ces ateliers sont parfois organisés en partenariat avec l'Institut du FMI.
2. Ateliers internes de formation, organisés dans les institutions bénéficiaires de l'AT, normalement pour aider directement la mise en œuvre des conseils donnés par l'AT.
3. Entre les deux, des ateliers de formation sont occasionnellement organisés au niveau national sur des sujets qui ne sont pas nécessairement directement liés à des projets d'AT.



Les ateliers qui sont en appui direct de la mise en œuvre d'un projet d'AT ont été évalués en tant que partie du projet d'AT. Dans cette section, nous présentons les conclusions de notre évaluation sur un échantillon d'ateliers régionaux. Cet échantillon a été choisi sur la base des liens avec les projets d'AT sélectionnés pour les études de cas et les études documentaires (c'est-à-dire couvrant les mêmes sujets). Des ateliers supplémentaires ont été rajoutés à la liste pour obtenir un échantillon plus représentatif.

Durant les exercices 2010-2012, AFRITAC Ouest a conduit 16 ateliers, et formé plus de 400 participants (avec une moyenne d'environ 25 participants par atelier)¹⁵. Le coût direct des ateliers et séminaires au niveau d'AFRITAC ouest s'est élevé à 765.000 \$EU¹⁶ pendant cette période.

Comme le montre le tableau 6 ci-contre, pendant l'exercice 2012, la proportion du total des ressources d'AFRITAC Ouest dépensée en séminaires et ateliers est à peu près la même que la médiane de tous les CRAT en opération. Il faut ajouter que le rythme de la mise en œuvre s'est accéléré pendant l'exercice 2013, avec 248.000 \$EU déjà dépensés au 31 octobre 2012.



Sur les 16 ateliers tenus au cours de la période sous revue, quatre concernaient les statistiques macroéconomiques, trois la GFP, deux l'administration fiscale, deux la supervision et la restructuration bancaires, trois la GDP et les marchés financiers, et deux l'administration douanière. Pendant l'exercice 2013, trois séminaires ont eu lieu en tout, qui concernaient respectivement l'administration fiscale, la supervision et la restructuration bancaires, et la GFP.

¹⁵ Les nombres de participants n'étaient pas disponibles pour tous les ateliers, et ce n'est donc qu'une estimation.

¹⁶ Ce chiffre n'inclut pas le coût du temps des CP et les frais généraux, nécessaires à la préparation, l'organisation et la tenue des ateliers.

5.2 REVUE DES ATELIERS SÉLECTIONNÉS

Les ateliers régionaux sélectionnés ont été:

| T6 | | | | |
|---|---------------------|-------------------|----------------|---------------------------|
| Titre de l'atelier | No. de participants | Coût budgeté \$EU | Coût réel \$EU | Coût par participant \$EU |
| Administration douanière | | | | |
| Code douanier. Ouagadougou 7-11 mars 2011 | 21 | 71,666 | 42,045 | 2,002 |
| Administration fiscale | | | | |
| Modernisation de l'administration fiscale. Dakar, 8-10 mars 2010 | 19 | 74,303 | 41,237 | 2,170 |
| Supervision du secteur financier | | | | |
| Gestion des crises bancaires. Dakar, 18-22 avril 2011 | 29 | 87,039 | 55,416 | 1,911 |
| Gestion des finances publiques | | | | |
| Besoins de trésorerie: planification et couverture. Lomé, 7-11 février 2011 | 43 | 103,879 | 54,832 | 1,275 |
| Emissions d'obligations du Government. Cotonou, 10-12 mai 2010 | 19 | 60,330 | 32,162 | 1,693 |
| Budget programmes et Cadre de dépenses à moyen terme. Abidjan, 8-11 mars 2010 | 24 | 74,662 | 40,017 | 1,667 |
| Statistiques macroéconomiques | | | | |
| Directive de l'UEMOA sur le Tableau des Opérations Financières de l'Etat ('TOFE'). Ouagadougou, 13-17 décembre 2010 | 21 | 73,944 | 37,232 | 1,773 |

Les ateliers sont bien conçus, sont tenus avec efficacité, ont des ordres du jour bien centrés et fournissent des connaissances de très bonne qualité aux participants. Notre évaluation renforce les opinions exprimées par les participants aux ateliers (voir Section 5.3). Nos conclusions sont présentées dans la Section 5.4 (Questions clés d'évaluation et scores de l'évaluation).

5.3 RESULTATS DE L'ENQUÊTE AUPRÈS DES PARTICIPANTS AUX ATELIERS

Un total de 45 personnes ont répondu à l'enquête (soit 26% des personnes interrogées). Le nombre de répondants varie de 3 (16%) pour chacun des séminaires sur la modernisation de l'administration fiscale et sur l'émission d'obligations du gouvernement, à 12 (57%) pour les transactions financières du gouvernement. Quatre réponses n'avaient pas de relation avec les ateliers sous revue.

Conception des ateliers

- 42% des participants ont confirmé qu'une analyse explicite des besoins avait été réalisée avant leur atelier. Au niveau des différents ateliers, cela va de 50% pour l'administration douanière et le TOFE à 20% pour les crises bancaires et les besoins de trésorerie. La réponse médiane était de 38% et la moyenne de 41%.
- Un fort pourcentage (89%) des répondants ont confirmé que les ateliers avaient rassemblé le bon niveau de participants. Dans le cas des ateliers sur l'administration fiscale, les crises bancaires et l'émission d'obligations du gouvernement, tous les répondants étaient d'accord. Seul l'atelier sur l'administration douanière a divergé, avec un score de 67%.
- 87,5% des répondants ont confirmé qu'ils avaient reçu une AT d'AFRITAC Ouest ou d'un autre bailleur de fonds dans le domaine couvert par leur atelier. Ce pourcentage était de 100% pour le CDMT et de 92% pour le TOF. De ce point de vue, seul l'atelier sur les émissions d'obligations du gouvernement a fait état d'un taux de réponses positives inférieur à la moitié (33%).

Ces résultats suggèrent que les ateliers étudiés étaient généralement bien ciblés et généralement cohérents avec l'AT et les initiatives de réforme dans les pays des répondants.

Bénéfices des ateliers

Le tableau 7 suivant présente le pourcentage de répondants déclarant un bénéfice particulier parmi les trois les plus importants procurés par la formation.

| T7 | Bénéfice | Code douanier | Admin. fiscale | Crises bancaires | Besoins de trésorerie | Emissions d'obligations | CDMT | TOFE | Ensemble |
|-----------|--------------------------------------|---------------|----------------|------------------|-----------------------|-------------------------|------|------|-----------|
| | Connaissances théoriques/techniques | 100 | 100 | 100 | 60 | 100 | 86 | 100 | 93 |
| | Meilleures pratiques internationales | 67 | 100 | 80 | 60 | 67 | 57 | 58 | 64 |
| | Ce qui se passe dans la région | 50 | 33 | 20 | 60 | 0 | 29 | 25 | 31 |
| | Réseautage | 33 | 33 | 20 | 60 | 33 | 71 | 17 | 29 |
| | Applicable dans mon travail | 33 | 0 | 40 | 60 | 33 | 43 | 58 | 42 |
| | Avancement dans ma carrière | 33 | 33 | 40 | 20 | 67 | 14 | 33 | 29 |

Note: pourcentages de répondants

Tenue des ateliers

Parmi tous les ateliers, celui sur le code douanier a obtenu le plus grand pourcentage de notes très satisfaisantes en ce qui concerne la qualité des présentations. Il partage la première place avec les séminaires sur les émissions d'obligations et l'administration fiscale en ce qui concerne la prestation des présentateurs.

Mise en œuvre des enseignements des ateliers

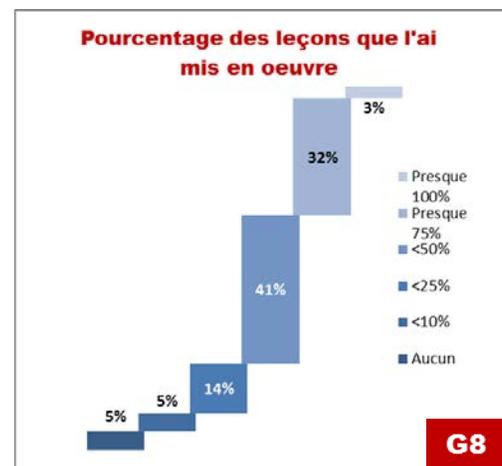
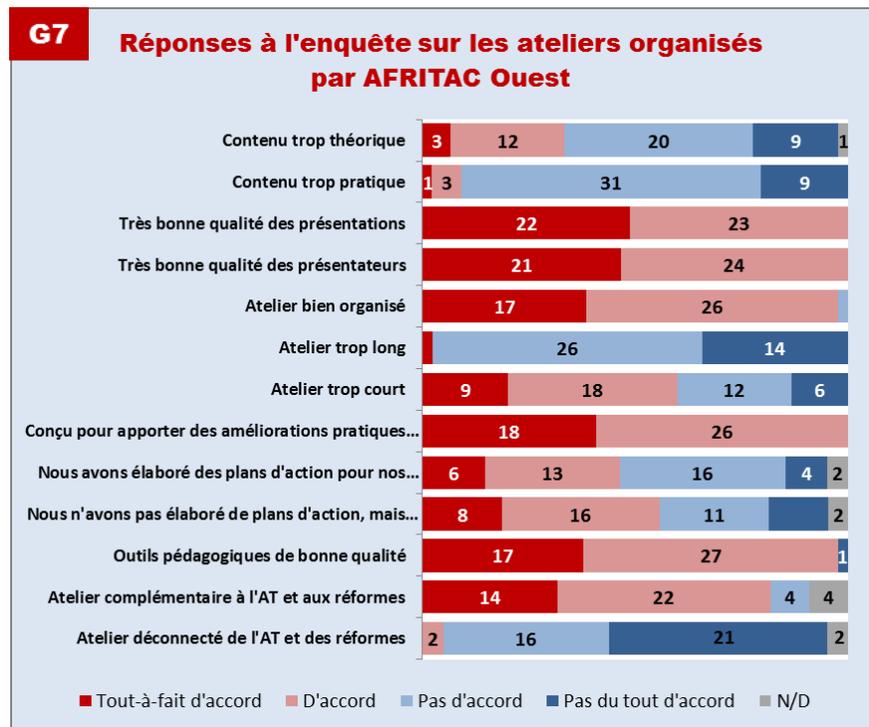
Comme le montre le graphique 8 suivant, 19% des répondants à l'enquête déclarent qu'ils n'ont pu mettre en œuvre dans leur travail que moins du quart des actions concrètes présentées lors de l'atelier, tandis que 68% ont pu mettre en œuvre moins de la moitié.

Les principaux obstacles à la mise en œuvre qui ont été identifiés sont:

- Les changements dépendent des actions des autres (56%).
- Les ressources budgétaires/financières sont limitées (54%).
- Les supérieurs hiérarchiques ne sont pas très favorables au changement (36%).
- Les enseignements des ateliers ne sont pas très pratiques compte tenu du bas niveau de développement institutionnel (17%).
- Les participants aux ateliers ont changé d'emploi après la formation (15%).

Ces résultats soulignent les difficultés qu'il y a à ne compter que sur des ateliers pour fournir des recommandations d'AT sur un thème. L'enquête fait ressortir aussi le besoin de cibler les cadres supérieurs afin de développer un consensus pour la réforme à un niveau élevé, que les participants aux ateliers peuvent alors aider à mettre en œuvre sur la base de ce qu'ils ont appris au cours des ateliers et avec l'aide de l'AT.

35% des participants ont pensé qu'il y avait eu un accompagnement par le personnel d'AFRITAC Ouest pour la mise en œuvre des leçons apprises; 51% n'en ont pas eu, et 5% ont jugé que ce n'était pas nécessaire. 9% ne savaient pas s'il y avait eu un accompagnement.



Pour tous les participants à l'atelier sur la modernisation de l'administration fiscale, il n'y avait pas eu d'accompagnement de la part d'AFRITAC Ouest. Dans les cas des formations sur les crises bancaires et l'émission d'obligations, les participants étaient d'accord ou ne savaient pas. 83% des participants au CDMT partageaient cette opinion.

Commentaires généraux offerts par les répondants

Une sélection de commentaires généraux émis lors de l'enquête sur les ateliers est présentée ci-dessous:

- Les ateliers nous ont permis d'avoir une meilleure vue générale du CDMT et du TOFE.
- Nous avons l'intention de mettre en œuvre la plupart des actions présentées lors de l'atelier. Cependant, des difficultés dans la mobilisation des ressources provoquent des délais. Heureusement, les ressources du gouvernement sont engagées et devraient nous permettre d'achever le processus.
- L'atelier a permis au personnel de la banque centrale d'améliorer la façon dont ils exécutent leurs activités quotidiennes.
- La mise en œuvre des recommandations a été rendue difficile par la mobilité du personnel.
- La formation a eu un effet excellent sur mon travail.

Evaluation globale des ateliers par les répondants

Dans l'ensemble, 27% des répondants se sont déclarés très satisfaits par les ateliers, tandis que les 73% se déclaraient satisfaits.

Au niveau des différentes formations, l'atelier sur les besoins de trésorerie a réuni le plus fort pourcentage de satisfaction (100%), tandis que la formation sur la modernisation de l'administration fiscale était le seul exemple où les répondants très satisfaits étaient plus nombreux que les répondants simplement satisfaits (dans une proportion de 2 à 1).

Les répondants à l'enquête ont émis des suggestions d'amélioration:

Environnement des ateliers:

- Disséminer les connaissances en ligne, au lieu de les réserver aux invités aux ateliers.
- Augmenter le nombre de participants de chaque pays.
- Améliorer la qualité de l'hébergement; donner un certain choix aux participants pour les dates d'arrivée et de départ.
- Augmenter le nombre des ateliers.
- Rechercher des occasions de collaborer avec les universités : quelquefois, on enseigne des concepts obsolètes aux étudiants.
- Organiser un calendrier des formations à l'avance et en consultation avec les homologues.
- S'assurer que les participants aux ateliers sont effectivement chargés, dans leur pays, des tâches faisant appel aux connaissances dispensées par les ateliers.

Ateliers proprement dits

- Augmenter les per diems/allocations (NB. Ce commentaire se retrouve souvent à différents points de l'enquête).
- Diversifier les présentateurs.
- Allonger la durée des ateliers (NB. Ce commentaire se retrouve souvent à différents points de l'enquête).
- Augmenter la part des ateliers consacrée aux côtés pratiques.
- Réduire le nombre/la durée des sujets à traiter au cours des ateliers (Il y a souvent trop de sujets à traiter au cours d'un temps limité).
- Organiser des visites dans les pays.

Après les ateliers

- Offrir aux participants la possibilité d'être guidés par des professionnels expérimentés.
- Un accompagnement post-atelier est nécessaire, surtout auprès des décideurs qui, souvent, n'ont pas participé eux-mêmes à la formation.
- Poursuivre l'AT par une assistance sur le terrain.
- Organiser des voyages d'étude afin de démultiplier l'impact de la formation.
- Fournir un accompagnement à travers un réseau.
- Organiser des ateliers 'de rappel' avec les mêmes participants et sur les mêmes sujets.

Autres

- Etablir un programme de bourses.
- Associer les homologues nationaux aux organisations de formation. Recruter des coordinateurs locaux pour la formation.
- Il y a besoin de faire un séminaire sur le TOFE en Guinée-Bissau.
- Organiser des formateurs de formateurs.

Un grand nombre de répondants ont saisi l'occasion de l'enquête pour exprimer leurs remerciements à AFRITAC Ouest pour la bonne formation fournie.

5.4 QUESTIONS CLÉS ET SCORES DE L'ÉVALUATION

| Questions clés d'évaluation | Commentaires |
|--|--|
| PERTINENCE | |
| Cohérence avec le Document de Programme et les priorités du Gouvernement | Les ateliers choisis pour la revue sont cohérents avec la stratégie et les plans du Centre, et sont au cœur des agendas de réforme des gouvernements nationaux. Le séquençage paraît généralement correct. Quelques domaines techniques pourraient sans doute bénéficier d'un accompagnement post-ateliers. Les ateliers sont en général centrés sur des questions techniques. |
| Coordination avec les partenaires au développement | Un certain nombre d'ateliers ont été organisés avec la participation d'autres fournisseurs d'AT. Plus d'efforts devraient être faits pour prendre l'attache d'autres bailleurs de fonds dans les domaines couverts par les ateliers afin de bénéficier de leur expérience. |
| Contexte des bailleurs de fonds/paysage de l'AT d'AFRITAC Ouest | Les ateliers sont considérés comme liés aux projets d'AT d'AFRITAC Ouest dans les domaines où le FMI est à la pointe des connaissances. |
| Score de la pertinence | 3.8 Excellent |
| EFFICACITE | |
| Impact | On discerne l'impact surtout à travers les impacts des projets d'AT d'AFRITAC Ouest dans les sujets couverts par les ateliers. |
| Réalisations | On s'attend à les repérer surtout à travers les projets d'AT liés aux ateliers. Le suivi des leçons des ateliers a été constamment considéré par les répondants comme une faiblesse. 68% ont indiqué qu'ils avaient mis en œuvre moins de la moitié des leçons apprises. |
| Score des réalisations | 3.1 Bon |
| Produits | Notre revue des présentations des ateliers sélectionnés montre qu'elles ont été de très bonne qualité. Cette opinion est renforcée par les réponses des participants. Cependant, on retrouve régulièrement l'opinion que nombre d'ateliers sont trop courts pour pouvoir absorber toutes les leçons. De plus, on note que les ateliers qui ne débouchent pas sur des plans d'action ou sur une AT de suivi produisent probablement moins d'impact. |
| Score des produits | 3.6 Excellent |
| EFFICIENCE | |
| Effizienz du processus et de la mise en œuvre | Les ateliers sont généralement bien conçus, et leur logistique et leur organisation se voient attribuer de bonnes notes. 89% des répondants à l'enquête déclarent que leur atelier était d'un niveau technique adéquat. Bonne programmation. L'évidence concernant une analyse proactive des besoins est mixte, mais la pertinence des sujets abordés est bien notée. |
| Utilisation efficiente des ressources (humaines et financières) et attention portée à l'analyse coût-bénéfice | Les participants ont apprécié la présence d'experts régionaux. La dépense est restée dans l'enveloppe budgétaire, mais tous les coûts ne sont pas pris en compte (par exemple, le temps des CP et du Siège, les frais généraux). |
| Suivi et reporting | Il n'y a guère de preuves que des leçons sont mises en œuvre ou même tirées. Les résultats qui sont suivis au moyen d'enquêtes sont de qualité variable. |
| Score de l'efficace | 3.5 Bon |
| VIABILITE | |
| Viabilité de l'activité d'AT | En général, la viabilité des leçons des ateliers en l'absence de réformes subséquentes ou d'AT, est difficile à évaluer. Aucune capacité régionale de fournir une formation n'a été créée. |
| Score de la viabilité | Non déterminée |

Score fondé sur la méthodologie de l'évaluation précédente

| Critère du CAD | Sous-critère | Score | Poids % | Score pondéré | Poids % | Score total | Classement |
|-------------------|---|-------|------------|---------------|------------|-------------|------------------|
| Pertinence | Cohérence avec le Document de Programme et les priorités du Gouvernement | 3.6 | 60% | 2.16 | 32% | 1.14 | |
| | Cohérence avec le Siège du FMI et d'autres activités | 3.9 | 20% | 0.78 | | | |
| | Coordination avec les Partenaires au Développement | 3.6 | 20% | 0.72 | | | |
| | | | | 3.66 | | | Excellent |
| Efficacité | Impact | | - | | 28% | 0.96 | |
| | Réalisations: AT | 3.4 | 30% | 1.02 | | | |
| | Réalisations : Construction d'une capacité régionale | 3.2 | 30% | 0.96 | | | |
| | Produits | 3.6 | 40% | 1.44 | | | |
| | | | | 3.42 | | | Bon |
| Efficienc | Efficienc du processus et de la mise en œuvre | 3.8 | 40% | 1.52 | 22% | 0.78 | |
| | Efficienc de l'utilisation des ressources (humaines et financières) et attention portée à l'analyse coût-efficacité | 3.6 | 40% | 1.44 | | | |
| | Suivi et reporting | 3.0 | 20% | 0.60 | | | |
| | | | | 3.56 | | | Excellent |
| Viabilité | Viabilité du Centre et de l'activité d'AT | 0 | 75% (0%) | - | 18% | 0.43 | |
| | Contribution à la construction d'une AT régionale viable et d'une capacité de mise en œuvre | 2.4 | 25% (100%) | 2.40 | | | |
| | | | | 2.40 | | | Bon |
| TOTAL | | | | | | 3.34 | Bon |

6. EVALUATION DE LA STRATÉGIE D'AFRITAC OUEST

6.1 INTRODUCTION ET VUE D'ENSEMBLE

L'approche stratégique d'AFRITAC Ouest est unique au modèle des CRAT dans la mesure où elle cherche à équilibrer:

- les besoins d'AT des pays membres avec ses attributions;
- les priorités stratégiques du FMI dans les pays membres d'AFRITAC Ouest et la région;
- les objectifs de développement des bailleurs de fonds.

La stratégie d'AFRITAC Ouest pour la Phase III, telle qu'elle est décrite dans le Document de Programme, consiste essentiellement à poursuivre ce qui a déjà fait au cours des Phases I et II, mais avec beaucoup plus de ressources et un horizon à cinq ans au lieu de trois, ces deux changements découlant directement de l'évaluation de 2009, qui recommandait que l'accent soit plus mis sur la construction de capacité à long terme. L'impact stratégique global de la contribution d'AFRITAC Ouest était résumé dans le cadre logique du programme 2009: "Une analyse améliorée et des politiques efficacement mises en œuvre dans les domaines macroéconomiques, de la fiscalité, de la monnaie, des secteurs financiers, et des statistiques correspondantes, et aussi un cadre légal et réglementaire, pour contribuer de manière active, y compris au niveau régional, à réduire la pauvreté et accélérer la croissance, en coordination avec les pays, les bailleurs de fonds et les autres fournisseurs d'AT".

Les indicateurs de haut niveau au niveau thématique doivent inclure des mesures telles que les ratios revenus/PIB (fiscalité et douanes), une amélioration des normes de l'évaluation du cadre des dépenses publiques (PEFA) (GFP), une amélioration de la conformité aux principes fondamentaux du Comité de Bâle (supervision), aussi bien qu'une amélioration des notes des systèmes statistiques. Les moyens de vérification qui sont cités sont, par exemple, les rapports du FMI ou de la Banque Mondiale.

AFRITAC Ouest joue un rôle important dans la stratégie holistique du FMI pour fournir une AT dictée par la demande aux pays membres. Le FMI fournit une AT stratégique à partir du Siège et AFRITAC Ouest utilise une expertise largement locale pour fournir un renforcement des capacités sur le terrain. AFRITAC Ouest a obtenu de bons résultats en tant qu'organisme réalisant des opérations bien menées et réussies et qui sont internalisées par les autorités des pays.¹⁷

Le Document de Programme stipule qu'AFRITAC Ouest continuera à:

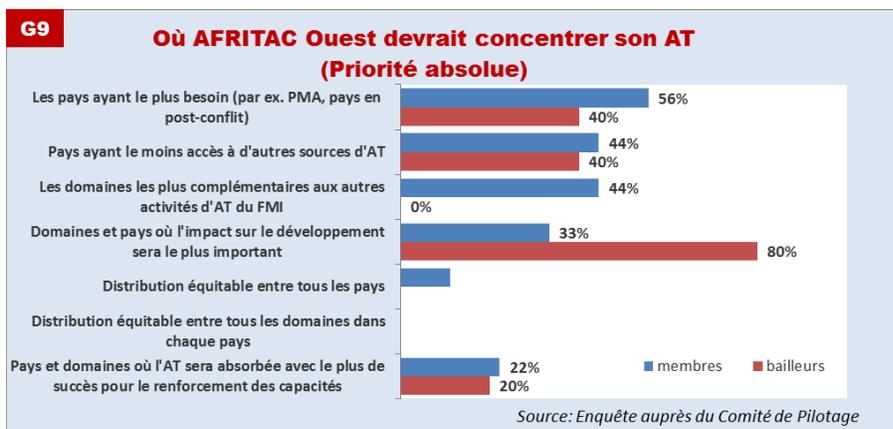
- Renforcer l'administration fiscale, d'une importance primordiale, afin que les revenus de la fiscalité croissent et facilitent l'arrêt de l'aide budgétaire par les bailleurs de fonds.
- Rester actif dans le domaine de la GFP en collaboration avec la Banque Mondiale, la BAD et les autres fournisseurs d'AT.
- Renforcer la capacité de gestion de la dette, spécialement dans les pays qui n'ont pas atteint le point d'achèvement de l'initiative PPTE.
- Renforcer la supervision bancaire, la réglementation concernant les restructurations et les ratios prudentiels (la supervision micro-financière ayant été arrêtée).
- Développer les capacités statistiques.
- Fournir une plateforme pour l'intégration et l'harmonisation régionale.

¹⁷ L'analyse ci-dessus est largement tirée du Document de Programme 2009.

Néanmoins, nous revoyons ci-dessous les objectifs globaux du Document de Programme, et, dans le reste de cette section, effectuons une revue des différents aspects de l'approche stratégique d'AFRITAC Ouest assortie de commentaires.

6.2 COHÉRENCE ENTRE LES OBJECTIFS DU CENTRE D'AFRITAC OUEST ET CEUX DU COMITÉ DE PILOTAGE

Afin d'évaluer dans quelle mesure les objectifs et priorités des membres du Comité de Pilotage étaient alignés avec ceux d'AFRITAC Ouest, on a demandé aux répondants à l'enquête auprès du Comité de Pilotage de classer différents objectifs potentiels d'AFRITAC Ouest par ordre d'importance. Les pays membres (à 71%) et les pays bailleurs de fonds (à 60%) ont déclaré que l'objectif le plus important était 'de mettre en œuvre les projets et les ateliers qui reflètent les objectifs et les priorités des pays membres'. Les deux groupes placent, tout de suite après, le besoin de maximiser l'impact sur le développement des interventions d'AFRITAC Ouest. Les résultats de l'enquête suggèrent qu'il y a une forte congruence sur ce que doivent être les objectifs d'AFRITAC Ouest au sein du Comité de Pilotage.



Les opinions précédentes sont généralement confortées par les réponses sur ce sur quoi AFRITAC Ouest devrait concentrer son AT. Il est intéressant de noter que la majorité pense que l'AT devrait aller aux pays qui en ont le plus besoin ou qui ont le moins d'accès au financement d'AT. Un seul bailleur de fonds a considéré comme très

important que l'AT soit fournie là où elle a le plus de chance d'avoir un impact important sur le développement.

Les pays membres aussi bien que les pays bailleurs de fonds sont d'accord ou tout-à-fait d'accord sur le fait que les objectifs d'AFRITAC Ouest sont effectivement poursuivis par le Centre, en ce qui concerne les différents aspects de la définition d'une stratégie et le choix des projets.

78% des représentants des pays membres et 40% des représentants des bailleurs de fonds ont considéré que, dans la présente phase du programme, AFRITAC Ouest fournit les résultats comme prévu. Les 60% restants des bailleurs de fonds n'avaient pas d'opinion.

En ce qui concerne les ressources à la disposition d'AFRITAC Ouest, 75% des pays membres pensent qu'AFRITAC Ouest a des ressources insuffisantes tandis que chez les bailleurs de fonds, la proportion n'est que de 20%. Quatre bailleurs de fonds sur les cinq répondants considèrent qu'AFRITAC Ouest a des ressources suffisantes.

Les pays membres ont souligné que les trois plus importants objectifs de leur participation à AFRITAC Ouest étaient l'accès à l'AT/formation d'AFRITAC Ouest (en premier lieu), l'accès à une AT/formation (en deuxième lieu), et l'accès à une AT/formation par le FMI (en troisième lieu). Les priorités affichées par les bailleurs de fonds étaient: i) de soutenir les objectifs et les activités du FMI dans la région, et ii) de poursuivre les objectifs de leurs pays dans la région à travers une organisation multi-bailleurs de fonds, ex aequo. Atteindre leurs objectifs par un instrument 'coût-efficace' ne venait qu'en troisième lieu pour la plupart des bailleurs de fonds répondants. Démultiplier l'expertise technique du FMI n'était que le troisième objectif le plus important pour les bailleurs de fonds.

6.3 ACHEVER LES AVANTAGES DE L'APPROCHE D'AFRITAC OUEST POUR LA FOURNITURE DE L'AT

Les résultats des enquêtes, les évaluations précédentes et les observations tirées des études de cas, des études documentaires et des interviews, tout tend à prouver les avantages du modèle d'AFRITAC Ouest.; il réagit bien, il vise au renforcement des capacités, il s'adapte de manière flexible aux changements de circonstances, et il est capable de développer des relations étroites et continues avec les bénéficiaires de l'AT, ce qui engendre confiance et internalisation des projets.

AFRITAC Ouest n'est pas la seule source d'AT visant l'Afrique de l'ouest sur une base de moyen à long terme, mais c'est la seule qui fonctionne sur une base complètement régionale, à partir d'un bureau localisé dans la région, et qui couvre une large gamme de renforcement des capacités administratives dans les domaines macroéconomique et financier. AFRITAC Ouest n'est pas le seul fournisseur d'AT dans les domaines thématiques où il opère, mais c'est le seul à rassembler dans une structure unique une gamme complète d'expertise macroéconomique: finances publiques, administration fiscale, supervision du secteur financier, et statistiques macroéconomiques. L'ensemble de ces domaines thématiques constitue une partie de l'expertise fondamentale du FMI (et d'AFRITAC Ouest). AFRITAC Ouest n'est pas le seul fournisseur d'AT à utiliser une expertise locale, mais c'est le seul à avoir une équipe permanente de CP basés dans la région et couvrant chacun un des domaines thématiques mentionnés précédemment. Le Centre n'a de monopole dans aucun domaine thématique d'expertise particulier; mais AFRITAC Ouest a une expérience de pointe significative dans tous, qui est démultipliée par la collaboration avec les autres bailleurs de fonds, comme montrée ci-après:

- *Statistiques macroéconomiques* – Le FMI est leader en matière de recueil et de dissémination de statistiques macroéconomiques, mais AFRITAC Ouest collabore activement avec AFRISTAT, qui assiste, en tant qu'observateur, aux réunions du Comité de Pilotage.
- *Administration fiscale* – Globalement, le FMI est l'une des plus importantes sources d'AT dans le domaine de l'administration fiscale, tandis qu'il coopère aussi avec les autres IFI et bailleurs de fonds, dont le Département du Trésor des Etats-Unis.
- *Administration des douanes* – De même, le FMI n'est pas seulement un leader au niveau global dans l'AT sur l'administration des douanes, mais il coopère aussi avec d'autres bailleurs de fonds et organisations incluant l'Organisation Mondiale des Douanes, la CNUCED et le Fonds pour le Climat d'Investissement en Afrique.
- *Gestion des Finances Publiques* – Globalement, le FMI ne représente que 5% de toute l'AT dans ce domaine, mais cette proportion est plus élevée en Afrique de l'Ouest. De plus, ce travail est complété par une coopération étroite avec le PNUD, GIZ, la Banque Mondiale et d'autres.

- *Supervision bancaire* – La plupart des pays membres d'AFRITAC Ouest sont servis, dans ce domaine, par la BCEAO (qui fait partie du Comité de Pilotage, ce qui facilite la coordination). Ni la Guinée, ni la Mauritanie ne font partie de la BCEAO et ont besoin d'une AT substantielle pour le renforcement de leurs capacités. La Banque de France a aussi été impliquée dans une AT spécifique en Guinée, et la Banque Islamique de Développement est engagée en Mauritanie.
- *Gestion de la dette* – AFRITAC Ouest s'est concentré sur les pays qui n'ont pas atteint leur point d'achèvement de PPT. Le Trésor américain et la CNUCED fournissent aussi une AT sur la GDP à la Côte d'Ivoire et au Sénégal.

Le rôle des CP est une modalité unique d'intervention fournie par AFRITAC Ouest et les CRAT. Il y a des conseillers à long terme dans certains domaines et certains pays de la région, employés soit par le FMI soit par la Banque Mondiale ou d'autres organisations, mais ils tendent à être fixés dans un domaine et un pays particuliers. Le rôle de conseiller à long terme n'est pas toujours approprié pour certaines initiatives d'AT, pour différentes raisons dont l'une est la capacité absorbative du bénéficiaire. Les CP d'AFRITAC Ouest sont capables d'intervenir à des intervalles adéquats pour la mission et de maintenir leur rôle et leur tâche pendant une durée prolongée. Nous pensons que l'efficacité d'AFRITAC Ouest pourrait être améliorée grâce à l'adoption d'une plus grande variété d'approches pour la fourniture d'AT, comme il est exposé dans la Section 8.

L'exécution de la stratégie pour la Phase III a connu un démarrage lent en raison de contraintes de financement. Ce n'est pas avant la fin 2012 que les engagements de l'Union Européenne et de l'Australie ont porté le total des engagements à près de 80% des montants budgétés dans le Document de Programme. Il y a eu d'autres problèmes dans ce domaine, comme les conflits dans plusieurs pays et le transfert forcé à Abidjan. Malgré ces problèmes, AFRITAC Ouest a été capable de fournir jusqu'ici 80% de son AT prévue, à la date de décembre 2012, ce qui constitue une réussite remarquable compte tenu des circonstances.

6.4 COMPARAISON ENTRE L'EXÉCUTION DU PROGRAMME ET LE PLAN DE TRAVAIL ANNUEL

Nous avons résumé la stratégie de la Phase III d'AFRITAC Ouest dans la section 6.1. La mise en œuvre de cette stratégie a échoué jusqu'ici. L'AT fournie ne correspond qu'à environ 80% du plan, les séminaires et ateliers à seulement 70%; aucune mission de diagnostic n'a eu lieu avant le deuxième semestre de 2013; assistance du Siège et gestion des projets sont à moins de 50% du plan, et l'utilisation des XCT est loin derrière le plan. Il y a plusieurs raisons pour ce déficit, dont la principale est le timing et le niveau des engagements de financement.

La direction générale des plans de travail et du choix des projets sont conformes aux domaines généraux exposés dans le Document de Programme. Le tableau 8 ci-dessous présente l'exemple de l'administration des douanes en 2010-2011:

| T8 | Pays | Document de Programme | Plan de travail 2010-11 | Intrants (semaines) | Activités réelles 2010-11 | Intrants (semaines) |
|-----------|---------------|--|---|----------------------------|---|----------------------------|
| | Bénin | Améliorer les procédures automatiques de dédouanement; analyse des risques et tests des contrôles. | Moderniser les procédures. | 3 | Dédouanement amélioré; code douanier élaboré. | 4 |
| | Burkina Faso | ASYCUDA opérationnel; améliorer la liaison avec les inspections préalables à l'expédition; contrôles et gestion des risques; contrôles post-douaniers. | Système automatique de gestion des risques. | 3 | Système de gestion des risques; élaboration de la base de données; liaison informatique entre tous les bureaux. | 8 |
| | Côte d'Ivoire | Gestion des risques informatisée; audit interne; contrats de performance du personnel; renforcement des contrôles à l'exportation. | Système automatique de gestion des risques. | 5 | Système de PSV anti-fraude; formation sur la gestion des risques; définir des seuils en pourcentage pour les différentes filières de dédouanement; finaliser les plans. | 6 |
| | Guinée | Dédouanement accéléré; gestion des risques et tests. | - | - | Priorités de l'AT déterminées. | 2 |
| | Guinée-Bissau | Installer ASYCUDA; code douanier; contrôles post-douaniers; analyse des risques. | Mission diagnostic du FAD. | 3 | Test du nouveau système. | 3 |
| | Mali | Dédouanement accéléré; gestion des risques et analyse. | Système automatique de gestion des risques. | 9 | Nouvelle base de données; modifier le texte sur les règles; tester les contrôles; système temporaire de gestion des risques; TDR de l'audit. | 10 |
| | Mauritanie | Installer ASYCUDA; code douanier; analyse des risques. | Diagnostic FAD; renforcer la gestion des RH. | 9 | Migration des systèmes. | 6 |
| | Niger | Estimation des valeurs; inspections préalables à l'expédition; amélioration de la détection des fraudes. | Diagnostic FAD; plan de réforme; renforcement du système d'information. | 10 | Interconnexion informatique des bureaux; améliorer le niveau des recettes. | 3 |
| | Senegal | Analyse informatique des risques et test des contrôles. | Plan de réforme; renforcer les RH. | 10 | Concevoir un système de gestion des risques; analyses économétriques; tester la version 1.0 de GAINDE; programme de gestion des RH. | 10 |
| | Togo | Contrôles avec ASYCUDA. | Diagnostic FAD. | 3 | Interconnexion par SYDONIA | 3 |
| | Total | | | 55 | | 55 |

Le tableau 8 ci-dessus illustre les points suivants:

- Le Document de Programme est assez complet, avec deux thèmes forts tout du long, à savoir introduire des systèmes de gestion des risques, et améliorer les procédures de dédouanement. Le choix des projets a, semble-t-il, suivi ces thèmes.
- Il n'existe pas d'analyse budgétaire par domaine thématique pour les cinq ans qui fournirait un contexte pour les comparer à l'AT effectivement fournie et aux plans d'action annuels.
- Le plan d'action annuel pour 2010-2011 est défini de manière générale et inclut plusieurs références à l'implication d'AFRITAC Ouest dans des missions de diagnostic (dont, apparemment, nulle n'a eu lieu) et d'autres références mais en moindre détails que le Document de Programme.
- La description de l'AT effectivement fournie est plus détaillée que dans le plan de travail, tout en recouvrant 55 semaines d'intrants comme dans le plan de travail.
- L'écart entre les intrants effectifs et le plan de travail varie beaucoup d'un pays à l'autre, Par exemple, 10 semaines prévues au Niger et trois semaines fournies, trois semaines prévues au Burkina Faso et huit semaines fournies. Du fait de l'instabilité au Niger, l'AT fut réattribuée à d'autres pays.

Alors que le processus d'élaboration de plans de travail annuels aide à ajuster la mise en œuvre de la stratégie de manière flexible face à l'instabilité politique de la région, l'absence d'un plan d'exécution à cinq ans exprimé en termes de temps passé et de coût rend difficile de mesurer les progrès de la stratégie, sauf, peut-être lorsque les cinq ans sont écoulés. Une difficulté analogue se présente pour comparer le plan d'action et l'exécution réelle, étant donné que le premier est décrit de manière plus vague que la seconde. Il manque aussi des explications de la variance entre plan et exécution.

Le suivi de la stratégie serait facilité s'il existait un plan d'interventions à cinq ans, avec des produits et des réalisations année par année, thème par thème et pays par pays, au lieu d'un cadre logique très général pour l'ensemble des cinq ans.

La qualité de l'AT fournie apparaît très bonne d'après nos évaluations d'études de cas et d'études documentaires et les réponses aux enquêtes. Néanmoins, on peut penser à certains enseignements à tirer de l'expérience de la Phase III à ce jour. Est-ce qu'une prévision adéquate des engagements probables a été faite à l'avance? Un triplement des ressources budgétées était peut-être trop ambitieux sans quelques assurances solides de la part des bailleurs de fonds d'augmenter proportionnellement leurs engagements. Une demande de ressources substantiellement plus importantes pour faire face aux besoins de renforcement des capacités à long terme était un thème majeur des évaluations de 2005 et 2009, et AFRITAC Ouest avait sans doute raison de répondre à ces recommandations, et on espère que les nouveaux engagements en 2012 pourront être reportés sur la Phase IV.

Le fait qu'AFRITAC a été capable de fournir une AT de très bonne qualité malgré des dépenses réelles significativement plus basses que les budgets pour l'assistance du Siège et la gestion des projets et l'absence de missions de diagnostic appelle immanquablement la question de savoir à quel niveau ces activités devraient être fixées. Le contrôle de qualité est une composante très importante des opérations d'AT du FMI et l'apport du Siège est vital, mais, avec de meilleures procédures de GAR dans l'avenir, cela vaudrait peut-être la peine d'analyser le niveau et la qualité de l'appui du Siège et de la gestion des projets qui sont nécessaires, ainsi que la validité de leur reporting et de leur facturation, avec peut-être une plus grande décentralisation de la gestion des projets au niveau d'AFRITAC Ouest fondée sur les résultats de cette revue.

L'introduction de projets pluriannuels a été un grand pas en avant, car ils ont été accompagnés par une plus grande attention portée aux résultats, comme cela a été rapporté dans les rapports au Comité de Pilotage depuis 2010. Bien que cela n'ait pas été spécifié dans le Document de Programme, cela découlait naturellement du plan qui tendait à fournir une AT de renforcement des capacités à long terme.

Globalement, nous pensons que, en dépit du déficit, la direction stratégique a été jusqu'ici saine et qu'il y a des signes positifs que la stratégie sera mise en place, bien qu'avec retard. Les différents domaines du budget devraient être revus, un équilibre trouvé entre les contrôles centralisés et les contrôle locaux, les rôles respectifs des CP et des XCT revus, et l'intensité et la quantité des projets pluriannuels repensées.

6.5 DÉFIS DE LA MISE EN OEUVRE

Les principaux défis sont liés à des questions de stabilité politique, de capacité viable, de financement d'AFRITAC Ouest et de financement et de fourniture d'AT dans les domaines non couverts par AFRITAC Ouest pour des thèmes particuliers. Sous la rubrique formation, on trouve les trois principales catégories suivantes: ateliers régionaux, ateliers nationaux et apprentissage (formation sur le tas).

La question de la stabilité politique est difficile à résoudre: la Guinée, la Guinée-Bissau, le Niger, la Côte d'Ivoire, et, tout récemment, le Mali ont connu des conflits internes au cours des années récentes, qui ont, dans une certaine mesure, retardé et perturbé l'AT fournie précédemment. AFRITAC Ouest a géré ce problème correctement, en interrompant les activités sans tarder là où c'était nécessaire, mais en se tenant prêt à se réengager tout aussi vite une fois que les circonstances le permettent. La limitation des dégâts a, globalement, bien fonctionné.

Ne pas achever un renforcement viable des capacités est probablement le risque le plus important, car, contrairement à la stabilité politique, c'est prévisible et potentiellement gérable. Les deux évaluations précédentes ont mis l'accent sur ce risque et suggéré quelques mesures pour s'en occuper. Les cadres logiques des projets pluriannuels d'AFRITAC Ouest mentionnent souvent la capacité des RH comme un problème. Le problème est un problème de politique et de gestion des RH, pour réduire l'importante rotation du personnel, mettre en place des structures de rémunération adéquates, mettre en œuvre des systèmes d'évaluation du personnel, des plans de carrière, et développer des capacités institutionnelles de formation. Directives et manuels sont des outils nécessaires à la mémoire institutionnelle et à l'orientation mais non suffisants.

Le financement d'AFRITAC Ouest a été un risque qui a affecté ses opérations entre 2010 et 2012, mais on peut espérer que, avec la dernière série d'engagements, la plus grande partie du financement est maintenant en place pour les 18 mois qui restent de la Phase III. Le succès continu d'AFRITAC Ouest devrait encourager le groupe existant de bailleurs de fonds à poursuivre avec au moins le même niveau de financement pendant la Phase IV.

La fourniture d'AT pour les thèmes qui ne sont pas couverts par AFRITAC Ouest est importante parce que les interventions nécessaires affectent la stabilité des contributions au Centre. Coordination entre bailleurs de fonds et coopération sont essentielles pour atténuer les risques. Les exemples incluent les projets où achever des réalisations à un niveau élevé requiert des systèmes automatisés, pour lesquels ni AFRITAC Ouest ni le FMI ne sont en mesure d'assurer le financement de l'AT.

AFRITAC Ouest a organisé des séminaires et ateliers régionaux au rythme de six ou sept par an depuis sa fondation en 2003. La plupart de ceux-ci ont été bien reçus pour leur contenu et leur couverture, et aussi pour le réseautage qu'ils ont permis. Néanmoins, des demandes ont été faites régulièrement pour plus d'ateliers régionaux (y compris de la part de bailleurs de fonds tels que le Canada); plusieurs pays membres ont demandé des ateliers nationaux portant sur les domaines où ils bénéficient de l'AT d'AFRITAC Ouest. La durée de ces ateliers a souvent été considérée comme trop courte. AFRITAC Ouest a répondu positivement à ces demandes d'ateliers nationaux dans plusieurs cas. Néanmoins, la Phase III a connu (nous pensons que c'est pour des raisons budgétaires) des coupures dans le budget des séminaires et des ateliers.

Un certain nombre de ces défis sont hors du contrôle d'AFRITAC Ouest. Il y a peu de preuves que les CP se livrent à des analyses de risque formalisées avant de lancer une initiative d'AT. Il y a eu néanmoins un nombre de cas où des missions ont été reportées lorsque le CP a estimé que le client n'était pas prêt pour l'AT.

Nous pensons qu'AFRITAC Ouest peut faire plus pour s'occuper des cas où il y a des délais dans la mise en œuvre de l'AT. Lorsque la capacité de mise en œuvre est faible, mais la motivation pour la réforme existe, les missions de CP à court terme et les missions d'Experts devraient, à notre avis, être complétées par l'extension des missions de CP, soit d'AFRITAC Ouest soit en partenariat avec d'autres bailleurs de fonds. Cette question sera discutée plus en détail dans la section 8.

6.6 AT ET FORMATION: NIVEAU RÉGIONAL OU NIVEAU NATIONAL

Il y a un rôle à jouer pour les séminaires et ateliers de formation régionaux, pour les ateliers de formation au niveau national et pour l'AT au niveau national. Ces trois types d'interventions peuvent, si elles sont bien conçues, se renforcer mutuellement. Les intrants varient dans une certaine mesure, les séminaires régionaux tendent à absorber plus d'intrants du Siège du FMI que les ateliers nationaux qui tendent à absorber plus d'intrants de CP et de XCT.

Face à des contraintes budgétaires entre la Phase III et la fin décembre 2012, AFRITAC Ouest s'est concentré un peu plus sur l'AT au niveau national (y compris les projets pluriannuels) que sur la formation régionale, avec des coupures de près de 80% dans l'AT nationale et près de 70% dans les séminaires et ateliers régionaux.

Une grande partie de l'AT 'pays' a été aussi replacée dans un contexte régional même si elle a été fournie pays par pays. Par exemple, les projets pluriannuels de systèmes de contrôle et de gestion des risques dans les douanes destinés à accélérer le dédouanement et réduire ses coûts, mieux détecter la fraude, migrer vers le système ASYCUDA, etc. ont été, et sont encore en cours de réalisation au Bénin, au Burkina Faso, en Guinée, au Mali, en Mauritanie, au Niger et au Togo. Il y a bien sûr, des différences de pays à pays, et certains ont fait des progrès plus rapides que les autres. Un autre exemple, qui concerne sept des pays membres (excluant jusqu'ici la Guinée, la Guinée-Bissau et la Côte d'Ivoire) est celui de l'établissement des DME.

Un certain nombre d'autres efficacités, peut-être même inattendues, résultent de cette approche régionale. Le cas de l'AT d'AFRITAC Ouest à la Côte d'Ivoire en matière de gestion de la masse salariale constitue un autre exemple. Dans ce dernier cas, l'approche de l'AT fut conçue et testée sur un pays particulier. Mais puisque les besoins dans ce domaine sont similaires pour toute la région, les leçons apprises en Côte d'Ivoire seront appliquées aux autres membres d'AFRITAC Ouest, réalisant ainsi des gains d'efficacité substantiels.

Les séminaires et ateliers régionaux ont été conçus pour se rapporter à l'AT fournie aux pays, comme présenté dans le tableau 9 ci-dessous pour la période de mai 2011 à avril 2012:

| T9 | | | | | |
|--|------------|--|----------------------|-------------------------------|--|
| Thème du séminaire/atelier | No, jours | Fourni par les CP (préparation & participation, %) | Experts CT/Siège (%) | TA 'pays' liée: pluriannuelle | TA 'pays' liée – par pays |
| Douanes – systèmes d'analyse des risques | 25 | 60 | 40 | Oui | BFA, CIV, MLI, SEN |
| Impôts – recouvrement des arriérés | 25 | 60 | 40 | ND | GIN & MRT |
| GFP – systèmes d'information financière | 40 | 75 | 25 | Oui | BFA, CIV, SEN |
| Dettes – viabilité, et renforcement des analyses | 30 | 66 | 34 | Oui | BEN, BFA, MLI, MRT |
| Statistiques – amélioration du TOFE et manuel de statistiques (2 ateliers) | 60 | 67 | 33 | ND – voir note ci-dessous | Tous les membres d'AFRITAC Ouest |
| Supervision – avec la BCEAO | 20 | 75 | 25 | Oui | GIN, MRT, mais aussi axée sur la coopération en matière de politique monétaire |
| Total: 7 | 200 | | | | |

Note: L'AT de statistiques a été déployée depuis plusieurs années à la fois pour le secteur réel et les finances du gouvernement – bien qu'AFRITAC Ouest ne classe pas techniquement ce domaine comme 'pluriannuel' Source : AFRITAC Ouest.

AFRITAC Ouest ne reçoit pas d'intrants directs de l'Institut du FM au cours de la phase actuelle, en raison du manque de budget pour couvrir le coût. AFRITAC Ouest a organisé des ateliers nationaux sous la bannière de l'AT du 'pays', et ceux-ci ne font pas l'objet de rapports. Plusieurs pays, comme le Niger et le Togo ont réclamé plus de fourniture de formation sous forme d'ateliers nationaux, et AFRITAC en a lancé trois l'année dernière.

6.7 RÔLE DES AUTORITÉS NATIONALES

Le rôle des autorités nationales est critique pour le travail d'AFRITAC Ouest, et il est évident à plusieurs niveaux. Chacun des pays membres participe au Comité de Pilotage. Sept pays sont représentés au Comité de Pilotage par des conseillers des Ministères de l'Economie et des Finances respectifs et trois par des représentants des directions de la réforme financière (mais aussi des MEF). Nous avons fait des commentaires dans la Section 10 de ce rapport. Le Comité de Pilotage fournit un forum aux autorités nationales pour influencer la stratégie d'AFRITAC Ouest, échanger des expériences avec leurs homologues et suivre la performance d'AFRITAC Ouest. Tous les pays, à l'exception de la Guinée-Bissau, se sont engagés à contribuer aux coûts de fonctionnement d'AFRITAC Ouest à hauteur de 275.000 \$EU. Les taux de déboursement de ces contributions varient selon les pays membres.

La détermination des besoins d'AT et des priorités est un processus de consultation active entre différentes unités du FMI (Département Afrique et Départements d'AT au Siège, avec un apport d'AFRITAC Ouest dans la région) et les autorités des pays. Les principaux homologues, au niveau des politiques, sont normalement les MEF, qui ont sous leur contrôle les finances publiques, les impôts, les douanes, et la gestion de la dette. Jusqu'ici, AFRITAC Ouest n'a pas fourni d'AT en matière d'opérations monétaires, parce que ce rôle est exercé par la BCEAO. AFRITAC Ouest a aussi travaillé en collaboration étroite avec les banques centrales de Guinée et de Mauritanie, se concentrant sur le renforcement de la supervision bancaire plutôt que sur la gestion macroéconomique.

La conception plus détaillée des projets, des plans de travail et de la fourniture d'AT implique une participation active des organisations bénéficiaires concernées, qui sont typiquement en dessous du niveau ministériel: agences des douanes, autorités fiscales, bureaux de gestion de la dette et agences statistiques. AFRITAC Ouest travaille aussi avec les Directions du Trésor des MEF, et aussi avec les Ministères dépensiers, dans le domaine de la GFP, et les banques centrales de Guinée et de Mauritanie. A ce niveau, le rôle des bénéficiaires est de collaborer avec l'AT prévue en fournissant un personnel homologue adéquat et en effectuant l'exécution des recommandations de l'AT.

Les recommandations sont normalement adaptées à la capacité absorptive des institutions bénéficiaires et formalisées dans les rapports de mission. Après chaque étape de la fourniture d'AT, les bénéficiaires ont l'occasion de faire des commentaires sur les rapports et des recommandations avant qu'ils ne soient finalisés. Les missions d'AFRITAC Ouest sont en général de deux semaines d'expert (XCT et/ou CP). Les taux d'exécution des actions sur lesquels les bénéficiaires sont d'accord avant les missions de suivi peuvent varier de 0 à 100%. Cet intervalle de performance souligne les problèmes de capacité absorptive (ou d'internalisation) dans certaines institutions ou pays qui requièrent une flexibilité de la fourniture d'AT.

Les autorités nationales, et, plus particulièrement les bénéficiaires de l'AT, ont aussi un rôle à jouer en matière de coordination des bailleurs de fonds et de coopération afin d'optimiser l'AT qu'ils reçoivent, d'éviter les duplications et d'identifier les lacunes qui ne bénéficient d'aucune AT. Ce rôle est joué avec plus ou moins de succès selon les pays membres d'AFRITAC Ouest. Un des pays les plus avancés est le Burkina Faso, qui met en œuvre la Plateforme de Gestion de l'Aide qui a été mise au point par Development Gateway (qui faisait auparavant partie de la Banque Mondiale et qui est maintenant une organisation sans but lucratif indépendante).

Les autorités régionales jouent aussi un rôle important. L'UEMOA apporte un leadership régional qui vise à une complète intégration économique, et, de ce point de vue, a établi divers critères de convergence dans les domaines de la fiscalité, des douanes, des finances publiques, de la dette et de la gestion des déficits. Un des rôles d'AFRITAC Ouest est de fournir une AT qui, au minimum, aide à harmoniser les normes et les procédures dans la région, et, dans certains cas comme la GFP, aide à mettre en œuvre les directives de l'UEMOA.

Dans un contexte régional plus vaste, d'autres organisations régionales, comme la CEDEAO, travaillent à élargir l'intégration économique. Le but est de rassembler plus de pays d'Afrique de l'Ouest, par exemple en incorporant les cinq pays anglophones (Ghana, Nigeria, Liberia, Sierra Leone et la Gambie dans la Zone Monétaire de l'Afrique de l'Ouest), et aussi le Cap Vert.

Dans la plupart des cas, l'internalisation d'un projet d'AT est générée par l'interaction entre AFRITAC Ouest (en particulier le CP concerné) et l'institution homologue. Le rôle de cette dernière pour requérir et prioriser l'AT est une contribution importante à l'internalisation. Les CP, dans leurs limites, répondent aux besoins d'AT ad hoc et font preuve de flexibilité dans le timing de leurs missions.

6.8 COORDINATION AVEC LES AUTRES ACTIVITÉS DU FMI ET AVEC LES BAILLEURS DE FONDS/IFI

Le cadre de la coordination avec le reste du FMI est fourni par la Note de Stratégie Régionale (NSR) et le Plan d'Allocation des Ressources (PAR). La personne chargée du soutien au Siège joue un rôle clé en garantissant que toutes les activités d'AT sont effectivement organisées de ce point de vue. Au cours de la Phase III, le Siège a conduit trois missions en 2013, mais elles n'ont pas été financées par AFRITAC Ouest.

A notre avis, il y a plusieurs types d'approche pour coordonner les travaux d'AFRITAC Ouest avec les départements d'AT concernés. Cela va d'une coordination relativement étroite à des approches plus lâches et plus ad hoc. Nous pensons que, compte tenu de la nécessité, pour AFRITAC Ouest, de réagir à des besoins 'venant de bas-en-haut', la nature de l'intégration entre Siège et AFRITAC Ouest doit nécessairement être flexible. Notre recommandation est que, quand AFRITAC Ouest prépare sa stratégie pour la phase suivante, de préférence en adoptant une approche par la chaîne de résultats (voir la Section 6.11 ci-après), il devrait être primordial d'identifier les domaines où des complémentarités entre Siège et AFRITAC Ouest peuvent être mises en œuvre. Le plan stratégique pourrait ensuite être actualisé à travers le processus 'glissant' de NSR/PAR.

L'évaluation 2009 d'AFRITAC Ouest avait identifié la coordination des bailleurs de fonds comme étant une faiblesse. Les réponses aux enquêtes indiquent qu'elle continue d'être considérée comme un maillon faible par les bailleurs de fonds membres du Comité de Pilotage. Un souci particulier a été exprimé qui concerne la transmission opportune des rapports de mission, en particulier aux bailleurs de fonds qui interviennent dans les mêmes domaines d'AT. Le processus des rapports de mission demande du temps, pour la préparation et pour incorporer les observations des personnes chargées du soutien du Siège; ensuite, une période de 60 jours est consacrée à la revue du projet de rapport par les bénéficiaires de l'AT avant que le rapport ne soit publié. Ce processus, consommateur de temps, se prolonge trop pour servir utilement aux autres participants qui fournissent des AT complémentaires.

Pour obvier à cet inconvénient, le Document de Programme de la Phase III stipulait que le Coordinateur du Centre assumerait un certain nombre de responsabilités de coordination, pour disséminer les NSR et les PAR, assurer la disponibilité des rapports de mission, en respectant les règles du FMI et les engagements de confidentialité, poursuivre les briefings des bailleurs de fonds, publier l'information courante sur le site web d'AFRITAC Ouest et poursuivre le reporting semestriel complet au Comité de Pilotage.

La coordination avec les autres bailleurs de fonds est assurée à travers plusieurs canaux:

- Certains pays membres ont une organisation formelle pour la coordination des bailleurs de fonds et des réunions périodiques (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Mali et Mauritanie). AFRITAC Ouest y participe.
- Le Comité de Pilotage d'AFRITAC Ouest comprend nombre de bailleurs de fonds importants de la région. Des réunions ont lieu semestriellement, et, tandis que les représentants des bailleurs viennent souvent du siège plutôt que des bureaux régionaux, le reporting approfondi sur les activités des projets donne aux bailleurs l'occasion de partager cette information localement (encore qu'il semble que ce ne soit pas toujours le cas).
- AFRITAC Ouest a un site web très complet, qui publie aussi le résumé des activités des projets.
- AFRITAC Ouest coopère avec d'autres bailleurs de fonds sur plusieurs de ses projets: coopération active avec le PNUD et GIZ sur les budgets programmes au Burkina Faso et au Mali; avec l'Union Européenne sur les systèmes automatisés de gestion des risques dans les douanes en Côte d'Ivoire et au Sénégal; avec la CNUCED et le Trésor EU sur la GDP; avec AFRISTAT sur les statistiques; et avec la Côte d'Ivoire et le Togo sur la réforme du secteur bancaire de la Banque Mondiale.
- Les CP communiquent régulièrement avec les autres bailleurs de fonds dans leurs domaines.

Chaque rapport du Comité de Pilotage contient une section sur les activités de coordination des bailleurs de fonds entreprise par les CP durant la période sous revue. Bien que le CC participe aux réunions de coordination des bailleurs de fonds, ses activités ne font pas l'objet d'un rapport spécifique au Comité de Pilotage. Le temps du CC disponible pour la coordination avec les pays bénéficiaires et les bailleurs de fonds est limité. Nous avons recommandé d'alléger ses tâches dans les domaines plus administratifs afin de libérer du temps pour une activité de coordination plus importante.

La BAD est un membre actif du Comité de Pilotage et un donateur pour les cinq CRAT de l'Afrique sub-saharienne. Les principales activités de la BAD concernent les prêts plus que la fourniture d'AT. Dans le même temps, il y a certains domaines significatifs où les activités d'AFRITAC Ouest sont complémentaires. En mars 2011, la BAD a publié une 'Note de stratégie d'intégration régionale pour l'Afrique de l'ouest – 2011-15'; cette stratégie couvre les pays de la CEDEAO (incluant les pays membres de l'UEMOA et de la ZMAO).

Les deux piliers de cette stratégie sont la liaison entre marchés régionaux et la construction d'une capacité de mise en œuvre efficace de l'agenda d'intégration régionale. Le premier pilier comprend des mesures de facilitation du commerce, qui incluent la plus grande partie de l'AT qu'AFRITAC Ouest fournit dans le domaine douanier dans la région. Le deuxième pilier comprend le renforcement des capacités pour l'intégration du secteur financier, et est spécialement conçue pour compléter les programmes fournis par le FMI et la Banque Mondiale.

Plusieurs options sont possibles pour la coordination des bailleurs. Premièrement, la coordination peut commencer avec un partage de l'information afin de, comme le dit le Document de Programme d'AFRITAC Ouest, 'fournir aux pays bénéficiaires de l'AT d'AFRITAC Ouest, aux bailleurs de fonds et aux autres fournisseurs d'AT, l'information nécessaire pour mieux se coordonner avec l'AT du FMI et d'AFRITAC Ouest.' Cela peut ensuite à des efforts pour éviter les doubles emplois avec les autres fournisseurs d'AT, pour assurer la complémentarité des AT sur une base ad hoc; et pour prendre l'attache d'autres bailleurs de fonds pour des interventions spécifiques où une AT est nécessaire pour, par exemple, mettre en œuvre les recommandations d'AFRITAC Ouest. Finalement, des partenariats stratégiques peuvent être formés avec un ou plusieurs autres fournisseurs d'AT pour collaborer sur un nombre de projets à partir de l'étape de conception. GIZ, par exemple, a déjà travaillé avec AFRITAC Ouest et les deux parties sont désireuses de renforcer leur collaboration. Progresser dans ces directions requiert un plus grand effort et une plus grande attention, mais les gains en termes de démultiplication de l'effet sur l'AT sont plus que proportionnels.

Nous pensons que, comme cela a été dit à plusieurs reprises dans le Rapport, qu'AFRITAC Ouest doit élargir sa gamme d'outils d'AT au-delà de son modèle à base de missions pour construire une capacité de manière efficace et en temps voulu. Ceci deviendra encore plus évident quand la GAR sera introduite de manière approfondie et la performance mesurée par rapport aux plans. Il y a donc lieu d'avancer jusqu'à l'étape suivante et de chercher des partenariats avec d'autres bailleurs de fonds de manière plus proactive.

Il y a, bien sûr, un compromis à trouver entre l'optimisation des bénéfices qui pourraient être achevés à travers une parfaite coordination des bailleurs de fonds et la complexité, le temps et les risques qu'elle impliquerait. Ce compromis varie selon les bailleurs de fonds et les projets et le CC doit faire une évaluation correcte pour y arriver.

6.9 RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Le Document de Programme d'AFRITAC Ouest souligne un certain nombre d'initiatives que le Centre entreprend pour aider au renforcement des capacités dans la région. Nous passons en revue ci-dessous les activités correspondant à certaines d'entre elles.

Formation des formateurs

Nos études de cas et nos études documentaires suggèrent que cet outil n'est utilisé que de manière limitée. En tout cas, nous pensons que l'approche à base de missions de l'AT d'AFRITAC Ouest n'est pas idéale pour atteindre cet objectif. Un minimum de deux à trois cycles de formation formelle et de formation sur le tas est nécessaire pour que cette approche soit efficace, ce qui n'est pas toujours faisable avec des missions de deux semaines. AFRITAC Ouest a cependant suffisamment de flexibilité pour tenter une initiative de formation des formateurs, peut-être initialement pour une opération pilote. Cette approche pourrait être un facteur critique pour arriver à la viabilité.

Partenariats avec des organisations régionales

AFRITAC Ouest a collaboré étroitement avec l'UEMAO pour fournir des conseils sur les directives et aider à leur mise en œuvre au niveau des pays, avec AFRISTAT pour établir une capacité statistique, et collabore étroitement avec la BCEAO. Ce travail a donné des résultats prometteurs. Il y a encore de la place pour construire des capacités régionales de formation en s'associant aux institutions locales.

Démultiplier l'effet des succès obtenus

Il y a des exemples de succès de mise en œuvre de projets, avec de bonnes réalisations déjà obtenues dans certains pays. Partager ces expériences avec d'autres pays de la région au travers de présentations par les bénéficiaires de l'AT dans des ateliers régionaux ou même par des détachements de personnel, pourrait être étudié comme un moyen de démultiplier l'expertise locale générée par l'AT d'AFRITAC Ouest.

6.10 COMMENTAIRES SUR L'APPROCHE AU NIVEAU DE L'ENSEMBLE DU PORTEFEUILLE

L'approche au niveau de l'ensemble du portefeuille a évolué conformément au Document de programme en termes d'allocation des ressources d'AT d'AFRITAC Ouest par domaine thématique, sauf peut-être sous la rubrique de 'gestion de la dette et développement des marchés financiers'; peu de choses ont été faites en matière de développement des marchés financiers en dehors de la GDP.

L'effort d'AT fourni a été assez constant par domaine thématique au cours de la Phase III avec de petites variations d'une année à l'autre.

L'administration des recettes (douanes et impôts) est à peu près au même niveau que la GFP. Les statistiques ont représenté un pourcentage substantiel au cours des phases I et II, et sont en nette augmentation au cours de la Phase III. Sur les trois phases (2003-2005, 2006-2009 et 2010-2013), la part de l'administration des recettes est en baisse, celle de la GFP a décollé au cours de la Phase III, et celle des statistiques augmenté régulièrement.

| T10 | Phase I (2003-2005) moyenne | Phase II (2006-2009) moyenne | Phase III (2011-2013) moyenne |
|-----------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| Domaine thématique | | | |
| Statistiques | 18% | 19% | 25% |
| GFP | 20% | 22% | 27% |
| Administration des recettes | 32% | 22% | 26% |
| Source: AFRITAC Ouest | | | |

On ne voit pas très clairement pourquoi tant d'AT a été allouée à la GFP étant donné que ce domaine est servi par tant de bailleurs de fonds. L'évaluation de 2009 avait recommandé de diminuer la part du secteur réel dans les statistiques, où on trouvait déjà de nombreux bailleurs, au bénéfice des statistiques de finances publiques où le FMI a un gros avantage comparatif.

L'administration des recettes a aussi de nombreux bailleurs de fonds, mais ceux-ci tendent à avoir une approche fragmentaire, dans des niches spécifiques, et souvent pour un ou deux pays seulement, contrairement à AFRITAC Ouest qui dessert toute la région.

Au niveau pays et région, la répartition de l'allocation d'AT est un peu plus variée: Le Mali a reçu plus d'AT que n'importe quel autre pays, ce qui reflète le fait qu'il était jusqu'à la mi-2012 le pays d'accueil avec des CP présents pendant une plus grande fraction de leur temps. La Guinée et la Côte d'Ivoire ont reçu plus d'AT en 2012 qu'en 2011, ce qui reflète le fait que, dans ces deux pays, l'AT a été suspendue pendant certaines périodes en 2011-2012, en raison des conflits internes. La Guinée avait un urgent besoin d'AT pour restaurer la supervision de son secteur bancaire.

AFRITAC Ouest a démontré une certaine flexibilité en ce qui concerne les ressources allouées à des pays en réponse à des conflits, ainsi qu'en ce qui concerne les besoins d'AT.

La structure du portefeuille a aussi été influencée par le lancement de projets pluriannuels à partir de 2010. Certains pays n'ont pas bénéficié d'AT pluriannuelle dans certains domaines. Par exemple, les DME ont bénéficié d'une AT dans sept pays, à l'exception de la Guinée, de la Guinée-Bissau et de la Côte d'Ivoire. L'AT sur la GDP a été fournie à quatre pays (Bénin, Burkina Faso, Mali et Mauritanie) tandis que l'AT sur les systèmes douaniers de gestion des risques n'a concerné que le Burkina Faso, le Mali, le Sénégal et la Côte d'Ivoire.

Les projets pluriannuels ont une durée de vie moyenne d'environ deux ans. Une fois qu'ils sont lancés, ils impliquent un engagement de ressources d'AT supérieur à ce qui se fait dans le cas d'un plan de travail annuel. Quelques-uns des pays 'les plus avancés' bénéficient de nombre de projets pluriannuels. Le Burkina Faso, par exemple, apparaît dans tous les projets pluriannuels cités ci-dessus. Cette analyse démontre qu'AFRITAC Ouest répond bien aux problèmes de besoins et de priorités quand il procède à l'allocation de ses ressources d'AT, mais aussi que les pays les plus ouverts aux réformes tendent à bénéficier de plus d'AT (ce qui pourrait accroître les différences de degré de mise en œuvre entre ces pays et les autres pays de la région).

Comme les secteurs financiers, surtout dans les pays de tête de la région, renforcent un processus de diversification, une approche plus systématique est requise pour garantir que les marchés de l'assurance et des capitaux sont servis plus efficacement. Il est peut-être peu pratique de recruter des CP pour ces domaines, aussi peut-on peut-être penser à recruter des XCT sur des contrats 'à la demande' pour répondre aux besoins dans ces domaines et d'autres domaines.

6.11 ELABORATION D'UNE STRATÉGIE POUR LA PROCHAINE PHASE

Nous pensons que la prochaine phase d'AFRITAC Ouest pourrait fournir l'occasion de développer une stratégie plus robuste et cohérente, dont la mise en œuvre pourrait faire l'objet d'un suivi dans le cadre de la GAR du FMI. Nos recommandations détaillées sont présentées dans la Section 12. Nous pensons que les questions suivantes pourraient être étudiées, qui ont des implications à la fois sur la stratégie de développement et sur le cadre de la GAR, en raison des interdépendances entre elles:

- Conception d'un plan stratégique à cinq ans, chiffré et budgété par projet et par année.
- Plus de temps devrait être alloué au renforcement global des capacités, et plus de temps au renforcement des capacités dans certains pays qu'en d'autres.
- Envisager d'accroître la part des projets à long terme jusqu'à au moins 50%.
- Envisager de consacrer plus de temps, lorsque cela est nécessaire, aux formations sur le tas dans les pays dont la capacité d'absorption est plus faible.
- AFRITAC Ouest, ou les bailleurs de fonds à travers le Comité de Pilotage, devraient envisager de fournir une AT spécifique visant à réduire le risque lié à la capacité absorbative et à la rotation des cadres, lorsqu'il se présente, par un renforcement de la gestion des RH.
- Utiliser l'approche de la Chaîne de résultats lors de la conception d'un projet pour déterminer le séquençage de l'AT ou d'autres conditions préalables (par exemple, la législation), l'AT nécessaire mais non fournie par AFRITAC Ouest, et l'identification d'autres sources d'AT, ainsi que tous les domaines où la coordination entre bailleurs de fonds est nécessaire, et les risques spécifiques au projet.
- Aider, chaque fois que cela est réalisable au niveau d'un pays ou d'un secteur, à la conception de stratégies de développement à moyen terme.

- Le FMI devrait penser à élaborer un certain nombre d'indicateurs clés de performance (ICP) (dont on a présenté des exemples dans le cours du Rapport) pour le suivi de la performance relative des huit CRAT qui fonctionnent actuellement.

Nous présentons ci-après le commentaire détaillé fourni par un des bailleurs de fonds membres du Comité de Pilotage en réponse à notre enquête, commentaire qui, à notre avis, exprime bien un certain nombre de problèmes critiques sur la capacité d'AFRITAC Ouest de concevoir et de mettre en œuvre une stratégie efficace et qui souligne les questions qu'il faut aborder:

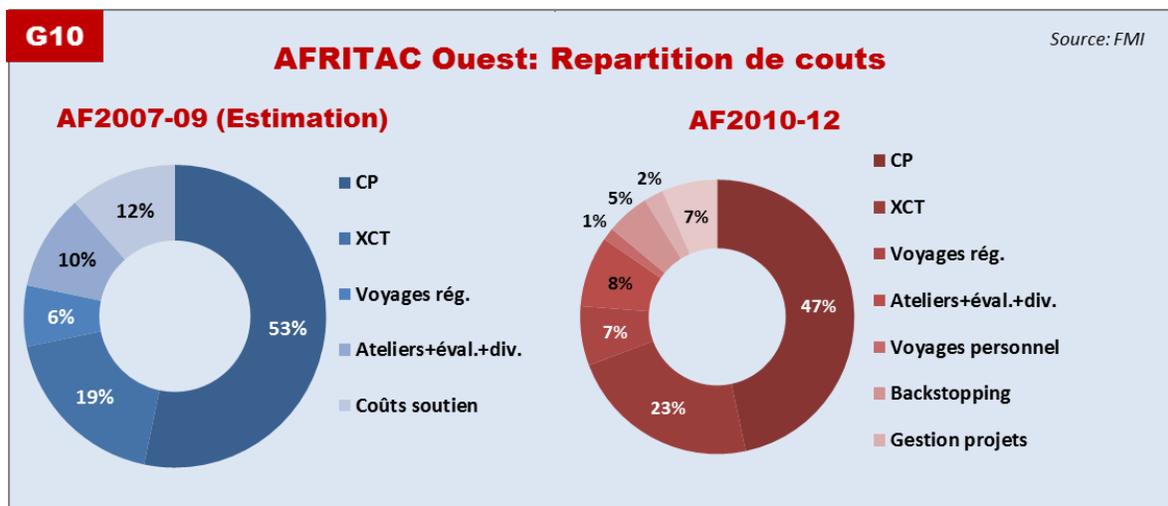
'Le lien entre l'objectif du Centre qui est de renforcer la capacité des pays membres à formuler et à mettre en œuvre des stratégies de réduction de la pauvreté et de croissance n'est pas immédiat. Ses avis techniques judicieux en matière de GFP, d'impôts ou de macroéconomie, etc., contribuent certainement à atteindre cet objectif, mais, en général, l'AT du FMI est fondée sur des missions à court terme et sur une approche plutôt de 'haut-en-bas'. L'AT du FMI peut donc manquer d'avoir son effet complet pour contribuer de manière viable aux changements que le Centre vise à provoquer. L'AT du FMI a une grande valeur, mais son impact et sa viabilité pourraient être améliorées en reliant une approche plus à court terme aux services à long terme de conseil offerts par d'autres fournisseurs d'AT qui existent dans les pays membres.

7. REPORTING FINANCIER D'AFRITAC OUEST

7.1 INTRODUCTION ET RESUMÉ

Cette section fait la revue des coûts supportés par AFRITAC Ouest jusqu'à aujourd'hui, les compare au budget, et s'efforce d'identifier les raisons des écarts. Nous soulignons aussi quelques-unes des questions concernant le reporting financier. L'intégration des systèmes utilisés par AFRITAC Ouest avec ceux du Siège crée un système très complexe pour enregistrer même des écritures relativement simples. Les évaluations précédentes et les revues ont souligné les faiblesses du système de gestion et de reporting financier comme un domaine qui nécessite un renforcement substantiel.

7.2 REPARTITION DES DÉPENSES DU FONDS D'AFFECTATION



Le graphique 10 ci-dessus présente les principales composantes des coûts réels supportés par les ressources¹⁸ du Fonds d'affectation pour l'exercice 2012 se terminant le 30 avril 2012, ainsi que pendant la Phase II (2007-2009). Les dépenses totales durant la période 2010-2012 ont atteint 10,8 millions de \$EU.

Les CP ont constitué la part la plus importante, 46,7%. Toutefois, par rapport à la Phase II (2007-2009), où elle atteignait 53,3%, cette part a baissé.

Le deuxième élément de coût le plus important est constitué par le budget des XCT, qui ont représenté 22,6% de la dépense totale en 2010-2012, en hausse de 4% par rapport à 2007-2009.

Les voyages régionaux, les coûts des séminaires et autres constituent le troisième groupe le plus important, représentant respectivement 7,0 et 8,3% de la dépense totale 2010-2012. Ces proportions n'ont pas beaucoup varié avec le temps (environ 2% par rapport à la Phase I). Finalement, les déplacements du personnel du Siège ne se montent qu'à environ 1,5% des dépenses totales. Cette catégorie de coût n'était pas individualisée durant la Phase II.

¹⁸ Non comprises les contributions du FMI et les contributions en nature des pays membres.

En ce qui concerne les méthodes de budgétisation utilisées pendant la Phase III, les éléments de coûts cités ci-dessus figurent dans la catégorie 'Fourniture de l'AT'. Le support du Siège, la gestion des projets et la gestion des Fonds d'affectation constituent les postes budgétaires restants. Pour l'exercice 2010-2012, ils représentent respectivement 5,1, 2,3 et 6,5% de la dépense totale¹⁹. Phase II avait un système comptable différent, avec un sous-total de postes budgétaires en gros équivalent à la catégorie 'Fourniture de l'AT' auquel était rajouté une commission de 'soutien général' de 13% pour estimer les coûts totaux des programmes.

7.3 ANALYSE DES COÛTS RÉELS PAR RAPPORT AUX COÛTS BUDGÉTÉS

La Phase III d'AFRITAC Ouest a vu une augmentation significative du budget, qui atteint un total de 51,5 millions de \$EU, y compris les frais de bureau du Centre, pour couvrir les cinq ans de novembre 2009 à octobre 2014. Ceci est à comparer au budget total de la Phase II, qui était de 11.286.756 \$EU pour trois ans.

Le budget du Document de Projet de la Phase III (résumé dans le tableau 11 ci-dessous) n'était pas projeté année par année mais seulement pour l'ensemble des cinq ans. Pour une approximation rapide, nous avons comparé la performance réelle au budget annuel obtenu en divisant le budget de la période de cinq ans par cinq:

| T11 | | | | | |
|--------------------------------|----------------------------|------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|-----------|
| Catégorie de coût (1.000 \$EU) | Budget (nov.2009-oct.2012) | Budget annuel (divisé par 5) | Coûts budgétés (nov.2009-avr.2012) | Coûts réels (Nov.'09-Apr.'12) | Ecart (%) |
| CP | 12,830 | 2,566 | 6,415 | 5,028 | 22 |
| Voyages CP/CC | 1,628 | 326 | 815 | 755 | 7 |
| XCT | 10,689 | 2,138 | 5,344 | 2,435 | 46 |
| Séminaires | 4,571 | 914 | 2,285 | 766 | 34 |
| Diagnostics | 4,724 | 945 | 2,362 | 0 | 100 |
| Soutien du Siège | 2,814 | 563 | 1,408 | 550 | 39 |
| Gestion des projets | 1,785 | 357 | 893 | 248 | 72 |
| Voyages du personnel | 993 | 199 | 498 | 159 | 68 |
| Autres | 2,015 | 403 | 1,007 | 130 | 87 |
| Commission de gestion des FAS | 2,943 | 589 | 1,473 | 704 | 52 |
| Sous-total | 44,992 | 9,000 | 22,500 | 10,775 | 52 |
| Frais de bureau | 6,468 | 1,294 | 3,235 | 3,066 | 5 |
| Total | 51,460 | 10,294 | 25,735 | 13,841 | 46 |

Source: AFW/IDCPM, Analyse de Consulting Base

Bien que les dépenses aient augmenté en termes absolus durant la Phase III, il y a eu une sous-utilisation du budget (d'environ 46% pour l'exercice 2010-2012). L'écart est le plus faible pour les CP, avec -22% par rapport au budget du programme pour les temps passés, et -8% pour les frais de voyage. Les CP et les catégories de frais de bureau sont en fait traités comme des frais généraux fixes (bien que les CP soient recrutés sur des contrats renouvelables d'un an). Afin d'arriver à maintenir les frais généraux aussi proches du budget que possible, les autres intrants prévus furent coupés de manière drastique, la plupart de plus de 50% et aucune mission de diagnostic du Siège financée par AFRITAC Ouest n'a eu lieu (mais il y a eu trois missions financées par le Siège).

¹⁹ La commission de gestion des Fonds d'affectation spéciale thématiques est égale à 7% de la somme de tous les autres coûts.

Il était difficile d'ajuster les activités d'AFRITAC Ouest sur l'augmentation inscrite dans le Document de Programme, compte tenu en particulier de la situation politique dans un certain nombre de pays membres, mais la contrainte majeure semble avoir été le retard du financement réel par rapport au financement anticipé. Il est peu probable que la demande d'AT ait été un facteur puisque le phénomène a affecté toute la région. Couper les dépenses de presque toutes les catégories de plus de 50% afin de sauvegarder les intrants de CP paraît avoir été la bonne stratégie puisque c'est le rôle des CP qui fournit le principal avantage comparatif du modèle des CRAT.

L'évolution du financement du FMI (engagement/déboursement) par donneur (Bailleurs de fonds et pays) est résumée dans le tableau 12 ci-dessous.

| T12 | 15e réunion du CP | | 16^e réunion du CP | | 17e réunion du CP | | 20e réunion du CP | |
|--------------|--------------------------|--------------|-------------------------------------|--------------|--------------------------|--------------|--------------------------|---------------|
| BdF | fév. 2010 | | nov. 20'10 | | fév. 2011 | | déc. 2012 | |
| BAD | - | | - | | | | 1,500 | 1,500 |
| AUS | - | | - | | | | 1,250 | 1,250 |
| CAN | - | | - | | | | 2,078 | 2,078 |
| EIB | 1,472 | 1,356 | 1,472 | 1,356 | 1,472 | 1,356 | 1,472 | 1,356 |
| EC | - | | - | | | | 12,804 | - |
| FRA | - | | 5,299 | 977 | 5,299 | 977 | 4,842 | 2,984 |
| DEU | 1,472 | 755 | 1,472 | 1,426 | 1,472 | 1,426 | 1,495 | 1,427 |
| ITA | 883 | 863 | 883 | 863 | 883 | 863 | 943 | 906 |
| KWT | 2,500 | 500 | 2,500 | 1,000 | 2,500 | 1,000 | 2,500 | 2,000 |
| LUX | 1,840 | 341 | 1,840 | 341 | 1,840 | 686 | 1,846 | 1,011 |
| NED | 4,412 | 1,471 | 4,412 | 1,471 | 4,412 | 1,471 | 4,412 | 1,471 |
| CHE | 1,000 | 500 | 1,000 | 625 | 1,000 | 625 | 1,031 | 906 |
| BEN | - | | 275 | | 275 | - | 275 | 109 |
| BFA | - | | - | | - | - | 275 | 110 |
| CIV | - | | 275 | - | 275 | - | 275 | 205 |
| MLI | - | | 275 | 55 | 275 | 55 | 1,107 | 110 |
| TGO | - | | 275 | 55 | 275 | 55 | 275 | 55 |
| Total | 13,579 | 5,786 | 19,978 | 8,169 | 19,978 | 8,514 | 38,380 | 17,478 |

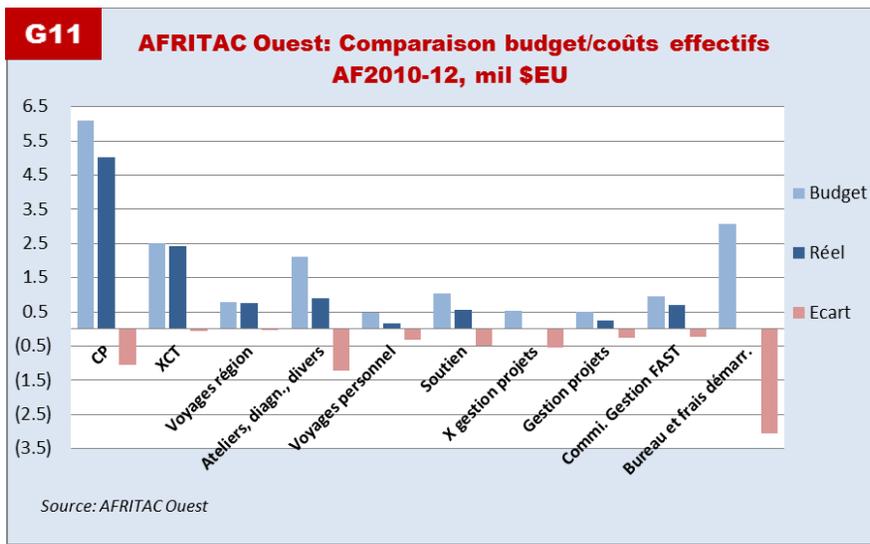
Source: AFW/IDCDPM

Tout au long des deux premières années de la Phase III, AFRITAC Ouest a fonctionné avec seulement 44% du financement promis prévu et seulement 19% du financement effectivement versé. A la fin de 2012, les engagements avaient atteint 85% du plan et les déboursements 39%. Les engagements de l'union Européenne représentent 33% des engagements.

Le graphique 11 ci-dessous présente une comparaison des coûts budgétés et des coûts réels par catégorie de coût (frais de bureau du Centre non compris) durant les exercices 2010-2012. Sur un budget de 14,5 millions de \$EU, seulement 10,8 millions de \$EU avaient été dépensés à la fin de l'exercice 2012.

Les comparaisons entre le budget et les réalisations indiquent une performance assez proche du budget, parce que les budgets annuels avaient pris en compte la réalité du déficit du financement.

Les dépenses de CP ont montré un degré de variance significatif par rapport aux budgets annuels. En fait, sur un budget d'un peu plus de 6 millions de \$EU, seulement 5 millions de \$EU avaient été dépensés, soit un écart d'un peu plus de 1 million de \$EU.



En ce qui concerne les ateliers, la variance a été de 1,2 millions de \$EU, avec une dépense réelle de moins de 1 million de \$EU par rapport à un budget supérieur à 2 millions de \$EU. En fait, le nombre d'ateliers régionaux et nationaux a été considéré comme un souci par les représentants au Comité de Pilotage tant des bailleurs de fonds que des pays membres. AFRITAC Ouest a déjà corrigé cette situation en ce qui concerne les ateliers nationaux. De

manière générale, cette évaluation a jugé qu'ARITAC Ouest avait correctement géré son programme d'ateliers sous la contrainte du manque de ressources.

Les coûts provenant du Siège, tels qu'ils ont été rapportés, ont montré un niveau important de variance. En fait, les rubriques budgétaires de Voyages du personnel, Support du Siège, Gestion des Projets, et Gestion des Projets (Experts) ont toutes été inférieures au budget, pour un montant global de 1,6 millions de \$EU. Cette variance est particulièrement significative car elle s'élève à 53% de la variance globale. Etant donné que les intrants de CP étaient très proches des cibles annuelles, et, de fait, n'ont montré qu'un écart de 22% au taux annuel par rapport à l'ambitieux budget programme, la sous-consommation qui a affecté le support du Siège et la gestion des projets a été beaucoup plus importante que ce qui pourrait être expliqué par un moindre niveau de fourniture d'AT. Certains départements, tels que celui des Statistiques, apparaissent toujours plus que d'autres prêts à facturer des coûts, comme cela est montré dans le tableau 13 ci-dessous.

Finalement, deux composantes budgétaires majeures (XCT et voyages régionaux) n'ont pas montré d'écart significatif par rapport au budget annuel pendant les exercices 2010-2012, mais elles étaient bien au-dessous des prévisions originelles du Programme. Les gains potentiels d'efficacité dus à la démultiplication du temps des CP ont été considérablement dilués: dans le budget du Programme, le ratio prévu temps de CP/temps de XCT était d'environ 1,2/1; il a été en fait de 2,0/1.

Dans nos graphiques et nos comparaisons ci-dessus, nous n'avons pas pris en compte la comparaison dépense réelle/budget pour la première moitié de 2012-2013, qui couvrait les six mois se terminant au 31 octobre 2012. En résumé, par rapport au budget au taux annuel pour ces six mois montrait une dépense totale (à l'exclusion des frais de bureau du Centre) de 7,9 millions de \$EU, la dépense réelle a été seulement de 1,6 millions de \$EU, soit 20% du budget, ce qui se traduirait probablement par un déficit annuel de dépenses d'au moins 30%, même si la seconde moitié de l'année rattrape le taux annuel du budget. Ces résultats sont presque entièrement dus au conflit au Mali, qui a provoqué la décision de déménager le bureau à Abidjan, un événement visiblement imprévisible, et, espérons-le, exceptionnel.

AFRITAC Ouest est maintenant en position de remonter le niveau de ses activités, mais il atteindra la fin de la Phase III avec probablement un déficit de dépense d'au moins 40% par rapport au budget du Programme et d'environ 33% en dessous de la somme des budgets annuels. Pour cette raison, il est probable que la Phase III devra être prolongée d'au moins un an, si les bailleurs de fonds en sont d'accord.

T13 Soutien du Siège et gestion des projets
Budget et réalisations pour les départements du Siège (à l'exclusion XCT)

| Départ. | Budget (1.000 \$EU) | Réel (1.000 \$EU) | Réel/Budget (%) |
|---------|------------------------|----------------------|--------------------|
| FAD | 302 | 105 | 35 |
| MCM | 91 | 24 | 26 |
| STA | 63 | 109 | 173 |
| ICDGP | 69 | 6 | 12 |
| AFR | 22 | - | - |
| LEG | 3 | - | - |
| FIN | 19 | 11 | 58 |

Source: AFW

Le tableau 13 ci-contre montre l'écart entre le budget et les coûts réels en ce qui concerne les dépenses de soutien du Siège et de gestion des projets pour les différents départements du Siège (excluant les XCT) au cours de l'exercice 2012.

Le département des statistiques a facturé AFRITAC Ouest près du double du budget prévu, tandis que celui des Finances a facturé juste un peu plus de la moitié. Les Affaires fiscales ont facturé 35% et la Monnaie et les marchés des capitaux 26%. L'IDCDPM n'a facturé que 12% tandis que les départements Afrique et Juridique ne facturaient rien du tout. Dans le cas de la Gestion des projets-Experts (qui relevait des Affaires fiscales), rien n'a été facturé. Comme nous l'avons déjà dit, nous n'avons

pas obtenu d'explications satisfaisantes de ce niveau de sous-utilisation.

Le processus de suivi du budget paraît se limiter à contrôler que les dépenses restent dans la limite des budgets annuels glissants. AFRITAC Ouest dispose d'une analyse détaillée des coûts qu'il supporte, relatifs aux ateliers (autres que CP et, parfois, Experts court terme), affectations, transports locaux et déboursements. Le Centre ne dispose pas, normalement, de détails (bien qu'il en comprenne le principe) sur les coûts imputés par le Siège, coûts de CP, de soutien du Siège et de gestion des projets, qui constituent la plus grande partie de ses coûts.

L'IDCDPM suit le budget global, mais il y a quelques obstacles à l'accès à l'information, dus à la confidentialité qui entoure les détails des salaires du personnel. Pour procéder à l'évaluation, on nous a fourni des taux indicatifs d'imputation du personnel de différents niveaux, et la moyenne des taux facturés par les XCT. Les différents départements d'AT semblent suivre ces barèmes, mais avec plus ou moins d'intensité. Les politiques et la culture interne de confidentialité semblent être des obstacles. Un simple suivi comptable annuel au niveau de rubriques budgétaires agrégées, avec une connaissance limitée des activités qui sous-tendent les coûts, n'est, à notre avis, que d'un intérêt limité. Ceci est spécialement le cas dans un environnement où les coûts réels sont substantiellement en dessous des coûts budgétés.

Il y a néanmoins une attention considérable d'AFRITAC Ouest, des Finances et de l'IDCDPM consacrée à s'assurer que les coûts facturés aux différentes lignes budgétaires d'AFRITAC Ouest sont corrects. Nous pensons que le suivi du budget d'AFRITAC Ouest devrait dépasser le simple niveau du respect par les coûts totaux des enveloppes par ligne budgétaire et s'élever au niveau d'un suivi explicatif. Cette activité devrait être sous la responsabilité du CC, et les obstacles à la transmission de l'information sur, par exemple, les coûts du personnel, les barèmes des XCT, les taux d'imputation des départements d'AT, devraient être abolis pour rendre cela possible. Dans l'avenir, pour que ceci puisse effectivement être réalisé, les systèmes d'information du FMI doivent générer des détails utiles des coûts, sur une base régulière et cohérente, et à temps.

Le budget programme de la Phase III d'AFRITAC Ouest prévoyait un total de contributions en nature de 6,5 millions de \$EU, similaire au niveau des coûts prévus pour AFRITAC Est (6,2 millions de \$EU).

7.4 PROBLÈMES DE FONCTIONNEMENT ET DE FINANCEMENT DU REPORTING FINANCIER

Il y a un certain nombre de problèmes en matière de reporting financier au Siège qui entraînent des faiblesses du reporting financier nécessaire à la gestion de l'AT et des programmes, c'est-à-dire qui permette une allocation disciplinée et consistante du temps du personnel du Siège et des frais généraux aux centres de coûts que sont les CRAT. Ces problèmes ont été traités en détails dans notre rapport d'évaluation du Fonds spécial d'affectation thématique 'Combattre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme', dans les évaluations précédentes d'AFRITAC Ouest et des autres CRAT, et dans des revues spécifiques au Siège. Par exemple, l'évaluation 2010 du CARTAC disait: Le FMI utilise un système de gestion financière et d'imputation des coûts qui est curieusement rudimentaire et qui n'est pas adapté à ce but et ceci a un impact sur CARTAC.²⁰

Nous n'avons pas répété tous les défauts concernant la comptabilité financière et le reporting au niveau du Siège, et une évaluation détaillée de ses systèmes dépassait le champ de la présente évaluation. Néanmoins, ces problèmes ont une répercussion directe sur la capacité d'AFRITAC Ouest à produire une information financière pouvant être utilisée pour évaluer la performance des interventions d'AT ainsi que celle du CRAT. Nous avons entendu dire que des mesures étaient en train d'être prises pour les résoudre.

Au sein d'AFRITAC Ouest, des problèmes de facilité d'utilisation du Système de Gestion de l'Information pour l'Assistance Technique ('TAIMS'), aggravés par une mauvaise connectivité, entravent l'efficacité du staff à saisir l'information et rédiger des rapports. Le Siège est conscient de cette situation.

Le FMI a souligné que les besoins de reporting pouvaient varier entre les CRAT, les FST et les Comptes bilatéraux. Du point de vue de l'IDCDPM, il est souhaitable de trouver des compromis quant au reporting au bénéfice d'une cohérence maximum entre ces initiatives.

Le FMI a fait aussi correctement remarquer que l'élaboration d'une nouvelle gestion du reporting aurait des implications sur les ressources. La responsabilité de spécifier les besoins, et la maintenance permanente de tels systèmes est assumée par l'IDCDPM. Ces coûts ne peuvent être facturés aux bailleurs de fonds extérieurs (encore que nous pensions que les coûts spécifiques aux CRAT devraient être refacturés). Institutionnellement, les fonds en capital disponible pour l'élaboration de nouveaux systèmes et le reporting sont limités à un fonds commun, et sont en concurrence avec d'autres projets administratifs du Fonds.

²⁰ Centre Régional d'Assistance Technique des Caraïbes (CARTAC): Evaluation externe indépendante, février 2010.

8. EVALUATION DU FONCTIONNEMENT D'AFRITAC OUEST

8.1 VUE D'ENSEMBLE

AFRITAC Ouest planifie, fournit et suit l'AT à ses dix pays membres. Son fonctionnement est unique et relativement complexe pour une unité de petite taille. Les avantages d'AFRITAC Ouest et les inconvénients de son fonctionnement proviennent de son intégration avec les différents Départements d'AT du Siège du FMI. Les changements en direction d'une programmation à long terme et l'attention portée aux résultats de l'AT ont entraîné des changements dans le fonctionnement au sein d'AFRITAC Ouest. En général, les progrès ont été plus importants dans les domaines où AFRITAC Ouest peut prendre des décisions et mettre en œuvre des initiatives de manière autonome. Dans des domaines plus cruciaux, cependant, AFRITAC Ouest dépend de changements ou de prises de décisions au Siège. Dans ces domaines, bien que des débats aient eu lieu, les progrès ont été lents.

Une question cruciale qui affecte notre revue du fonctionnement d'AFRITAC Ouest a trait à la mise en œuvre d'une GAR efficace, et d'une plus grande importance apportée à la définition, à la livraison, au suivi et au reporting des résultats. Nous avons couvert ces points en plus grand détail dans la Section 9. Les autres domaines affectant le fonctionnement sont revus dans les sections sur l'analyse financière (Section 7) et la stratégie (Section 6).

8.2 ELABORATION DU PLAN DE TRAVAIL

La Note de Conseils Opérationnels à l'usage des CRAT²¹ expose le processus d'élaboration du plan annuel de travail du Centre de la manière suivante:

1. Une version préliminaire initiale du plan de travail est préparée par le CC du CRAT, basée sur les premiers intrants et les demandes d'assistance des autorités des pays bénéficiaires, ainsi que sur une consultation précoce et étroite entre les CP et le personnel de soutien dans les départements d'AT.
2. La version préliminaire initiale du plan de travail est ensuite soumise au département régional concerné et aux départements fonctionnels, avec copie à l'IDCDPM, aussitôt que possible pour recueillir les commentaires, à des fins de coordination, et pour qu'il puisse être intégré dans les PAR des départements fonctionnels, et dans les stratégies globales par pays du département régional concerné.
3. Sur la base des apports du département régional et des départements fonctionnels, le CC prépare une version préliminaire révisée du plan de travail qui est soumise à l'approbation finale du département régional et des départements fonctionnels.
4. La version préliminaire finale est envoyée au Comité de Pilotage du CRAT avant la réunion concernée. Le plan de travail est discuté et approuvé par le Comité de Pilotage au cours de la réunion.
5. Le plan de travail est prêt à être exécuté.



²¹ Centres Régionaux d'Assistance Technique du FMI: Note de Conseils Opérationnels à l'usage du Personnel. 11 janvier 2006.

Ainsi, le plan de travail intègre des intrants provenant de différents groupes, l'objectif global étant de garantir que:

- il reflète les besoins d'AT des pays membres;
- il est cohérent avec les objectifs stratégiques pour la région du département régional;
- il est cohérent avec les objectifs et les capacités des départements d'AT concernés;
- il existe une cohérence stratégique entre le travail du CRAT et celui des autres fonds gérés par le Siège, et, de plus en plus, les activités des Fonds d'affectation spéciale dans les pays membres et dans la région.

Le processus est symbiotique, et, par conséquent, il est difficile, et pas vraiment nécessaire, de déterminer qui, dans le processus, a le dernier mot. Les CP ne sont pas forcément experts dans tous les aspects du travail couvert, et ne sont pas forcément capables de mobiliser suffisamment de XCT; les bénéficiaires doivent être formellement d'accord avec l'AT proposée puisque toute l'AT doit être 'tirée par la demande'; quelque AT, dans le cas d'AFRITAC Ouest, découlera des périodes précédentes, c'est-à-dire de projets pluriannuels; le Siège du FMI peut considérer la vue d'ensemble au niveau des politiques et de la stratégie, tandis que le CC et les CP sont mieux à même de voir ce qui peut être achevé sur le terrain.

Les besoins d'AT et les priorités d'un pays pour l'année suivante sont affirmés ou réaffirmés par le CC lorsqu'il visite chaque pays membre de la région au début du cycle de programmation. Quelques uns des projets pluriannuels qui se poursuivent ont déjà engagé une certaine proportion des ressources d'AFRITAC Ouest; comme ces projets tendent à se poursuivre pendant 18 à 36 mois, et représentent environ 30% de l'AT d'une année, ça peut être environ 15% de l'AT de l'année suivante qui sont déjà engagés.

De manière générale, sous réserve de nos commentaires sur la mise en œuvre d'un cadre stratégique plus large avec un horizon plus long, d'un système efficace de GAR pour le suivi, et d'une meilleure articulation entre le plan de travail et les ressources financières d'AFRITAC Ouest, nous pensons que le processus d'élaboration du plan de travail fonctionne bien. AFRITAC Ouest devrait penser à utiliser des formulaires de demande d'AT similaires à ceux qui sont utilisés par AFRITAC Est, puisque ces derniers sont bien conçus et incorporent plus d'information pertinente, incluant les objectifs stratégiques, les besoins d'AT à long terme en plus des besoins immédiats, l'identification d'autres fournisseurs d'AT travaillant en collaboration avec les institutions concernées dans des domaines similaires ou connexes.

8.3 FOURNITURE DE L'AT ET SUPPORT ADMINISTRATIF

L'AT d'AFRITAC Ouest est fournie de plusieurs manières ou par une combinaison de plusieurs manières: i) par le CP; ii) par le CP et des XCT supervisés par le CP; iii) par une fourniture conjointe avec d'autres bailleurs de fonds (par exemple, avec le PNUD et GIZ dans le domaine de la GFP au Burkina Faso); iv) par une fourniture conjointe avec le Siège du FMI (d'habitude limitée aux missions de diagnostic); et v) par des ateliers et séminaires régionaux ou nationaux. Le bureau d'AFRITAC Ouest a récemment déménagé de Bamako à Abidjan. Le bureau est dirigé par le Coordonnateur du Centre, avec l'aide de trois assistants administratifs dont un gestionnaire du bureau. Les CP sont basés au Centre (environ 50% du temps) lorsqu'ils ne sont pas en mission. Le Coordonnateur du Centre est recruté par le Département Afrique du FMI, et les CP et les XCT par les départements fonctionnels. Les XCT rendent compte aux CP; les CP rendent compte aux départements d'AT, mais sont aussi coordonnés par le CC. Ce dernier rend compte au Comité de Pilotage et au Département Afrique.

Budget et comptabilité sont collationnés par le Siège avec des données sur les frais de bureau d'AFRITAC Ouest, les coûts des séminaires et des ateliers et les débours des CP et des XCT remboursés par le gestionnaire du bureau.

AFRITAC Ouest n'a aucun contrôle sur les imputations par le Siège des coûts de gestion des projets et des coûts de soutien du Siège. Le gestionnaire de bureau d'AFRITAC Ouest n'a pas accès aux registres du Siège et doit tenir des feuilles de calcul séparées sous Excel pour les dépenses soumises au Siège afin de pouvoir répondre aux questions du Siège.

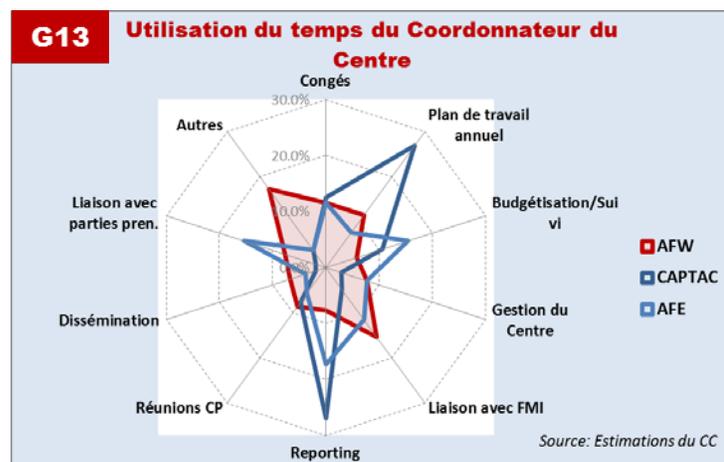
Les frais de bureau d'AFRITAC Ouest sont des frais généraux fixes. L'effectif des CP tend à être traité aussi comme des frais généraux fixes. Le résultat est que, lorsque les coûts doivent être réduits (comme ils l'ont été au cours des trois années passées, à AFRITAC Ouest), toutes les autres catégories sont traitées comme des frais variables et font l'objet de coupes. Ces dernières incluent les XCT, les séminaires et ateliers régionaux, les missions de diagnostic du Siège, le soutien du Siège et la gestion des projets par le Siège.

AFRITAC a un site web de haute qualité accessible au public, qui couvre l'organisation, le personnel, les activités et les résultats²². Il n'est pas suffisamment détaillé pour des informations spécifiques sur les projets, et pour être un canal de dissémination à ce niveau de détail. Par l'intermédiaire de la partie du site à accès restreint, les membres du Comité de Pilotage peuvent obtenir une information plus détaillée sur les projets, mais au plus tôt 60 jours après la transmission de la version finale approuvée des rapports d'AT aux pays bénéficiaires, et après avoir fait l'objet d'une 'non-objection' de la part de ces derniers.

8.4 REVUE DU RÔLE DU COORDONNATEUR DU CENTRE D'AFRITAC OUEST

Comme dans tous les cinq CRAT de l'Afrique subsaharienne, le CC d'AFRITAC Ouest est un membre du personnel du Département Afrique. Il est choisi par, et rend compte au département régional, qui définit ses termes de référence, en consultation avec les départements fonctionnels et l'IDCDPM. Lorsque le processus de sélection est terminé, le département régional informe le Comité de Pilotage d'AFRITAC Ouest du choix du candidat²³ (il y a eu au moins un cas où un membre du Comité de Pilotage a demandé à être consulté avant la finalisation de la nomination).

Le CC joue un rôle primordial dans la gouvernance d'AFRITAC Ouest, et ce rôle est cohérent avec les rôles des Coordinateurs des autres CRAT. Ce rôle est rendu compliqué par le fait que l'intégration entre les activités du Centre et celles du Siège introduit un réseau complexe de responsabilités de reporting, de gestion et de contrôle budgétaire.



²² www.afritacouest.org

²³ Centres Régionaux d'Assistance Technique du FMI: Note de Conseils Opérationnels à l'usage du Personnel. 11 janvier 2006.

Les principales responsabilités du CC, telles qu'on les trouve dans les TdR du CC d'un CRAT, accompagnées par nos commentaires sur ces responsabilités, sont les suivantes²⁴:

1. Gestion du Centre;
2. Gestion du programme de travail;
3. Gestion du budget;
4. Gestion du travail du Comité de Pilotage;
5. Gestion de la communication;
6. Gestion des contacts avec les parties prenantes extérieures.

En pratique, nous pensons que le mot 'gestion' est utilisé un peu vaguement. Le Coordinateur n'a autorité de recruter et de superviser la performance qu'en ce qui concerne le personnel administratif local du Centre. Les CP sont nommés par les départements d'AT et les revues de leur performance et les décisions de renouveler leurs contrats sont aussi sous la responsabilité de ces départements. Les CP rendent compte aux personnels de soutien en ce qui concerne tous les aspects techniques de leur travail. Le CC n'a de contrôle que sur une petite partie du budget, qui a trait au personnel local et aux coûts divers, ainsi qu'aux ateliers. Les coûts concernant les CP et les XCT sont décidés au niveau du Siège, et dans une certaine mesure en ce qui concerne les XCT, au niveau des CP. En fait, le CC n'a un contrôle direct que sur moins de 10% du budget d'AFRITAC Ouest.

Une proportion importante des coûts est facturée directement au budget d'AFRITAC Ouest par les différents départements du Siège, sans que le CC ne soit informé des détails importants de leur nature. Le système de reporting budgétaire et financier n'est pas optimal (voir nos commentaires dans la Section 7). Le Coordinateur 'coordonne' en effet le programme de travail, qui est l'outil stratégique clé du Centre. Cependant, à notre avis, les influences respectives que le CC, les CP, les départements d'AT, le département régional et les bénéficiaires de l'AT (à juste titre) ont sur le programme de travail, peuvent varier de manière significative d'un CRAT à l'autre. Pour AFRITAC Ouest, le rôle du CC est considéré par l'IDCDPM comme 'tout-à-fait central'.

Nous croyons comprendre que le rôle du CC a évolué à partir de celui du traditionnel Représentant Résident du FMI. A notre avis, cependant, la nature de son rôle devrait être très différente. Le CC peut exercer une influence sur différents aspects de la stratégie et du fonctionnement d'AFRITAC Ouest, et nous croyons que le degré d'une telle influence peut varier d'un CC à l'autre, en fonction de leur personnalité, de leurs relations et de leur style de gestion. Par exemple, le CC précédent d'AFRITAC Ouest a été largement responsable de l'introduction des projets pluriannuels pour répondre au besoin de se focaliser plus sur la mise en place de capacités à long terme. Cependant, à notre avis, en l'absence de contrôle direct et de pouvoirs de décision sur les éléments substantiels de la stratégie et du fonctionnement d'AFRITAC Ouest, il apparaît difficile de tenir le CC pour responsable de la performance d'AFRITAC Ouest.

Nous présentons ci-dessous les commentaires et recommandations faites quant au rôle des CC, tirées d'un récent atelier des Représentants Résidents du Département Afrique, auxquels les CC des AFRITAC participaient.

L'efficacité de la gestion des Coordinateurs de Centre est contrainte par (i) l'absence de leur contrôle effectif du budget consolidé du centre; (ii) leur impact limité sur la sélection et l'évaluation de la performance des CP; (iii) un poids insuffisant attribué à leurs avis lors des discussions des priorités de l'AT avec le Siège, et en particulier avec les départements

²⁴ Rapport préliminaire du Groupe de Travail Interdépartemental sur la Gouvernance des Centres Régionaux d'Assistance Technique. FMI, janvier 2011.

fonctionnels. Une plus grande responsabilisation des CC nécessite de repenser et réorganiser l'intégration de l'administration et de la gestion des centres avec les systèmes du siège.

La division du travail entre les CRAT et le Siège n'est pas vraiment claire, en particulier quand le Siège entreprend des activités qui dépassent le travail de diagnostic et de planification stratégique habituel dans des domaines où un CRAT est impliqué (un problème souligné par à la fois les pays membres et les bailleurs de fonds d'AFRITAC Ouest). Le recours croissant aux FAST pour la fourniture d'AT exacerbe le problème²⁵.

Le graphique 13 de la page précédente présente des estimations de l'allocation du temps des CC pour AFRITAC Ouest²⁶, AFRITAC Est et CAPTAC-DR, les trois CRAT que nous sommes en train d'évaluer. Contrairement à l'allocation du temps des CP (voir le graphique 14 ci-dessous), il y a des divergences entre la façon dont les CC priorisent leur travail en termes de temps. Le CC d'AFRITAC Ouest consacre la majorité de son temps à des tâches telles que (i) l'administration, la logistique et autres (17%), (ii) la liaison avec le FMI (15%) et le plan de travail (12%).

En revanche, le CC de CAPTAC-DR passe proportionnellement plus de temps sur le plan de travail annuel (27%) et le reporting (28%), tandis que celui d'AFRITAC Est consacre le plus de temps à la liaison avec les parties prenantes (y compris la coordination des bailleurs de fonds), avec 16%, et le reporting (17%). Ces répartitions des temps passés soulignent la nature principalement administrative du rôle des CC dans les trois CRAT. Compte tenu du niveau élevé des qualifications, de l'expérience et du coût des CC, il faudrait penser à les décharger d'une partie de leurs tâches administratives pour qu'ils puissent consacrer plus de temps à des activités telles que la liaison avec les parties prenantes, pour être plus proches des autorités nationales et régionales et des autres fournisseurs d'AT qui interviennent sur les thèmes pertinents dans la région.

Les CC ne consacrent qu'environ 2% de leur temps à s'occuper de questions d'AT avec les CP et environ 6% à la coordination des bailleurs de fonds. Avec l'introduction de la GAR au cours des deux années passées, l'utilisation efficace des outils de la GAR tels que les chaînes de résultats et les cadres logiques pour le suivi des projets nécessite probablement un point focal; ce point focal pourrait être le CC avec un assistant pour la recherche et le suivi, dans la limite du temps disponible, ce qui impliquerait une coopération plus étroite avec les CP.

L'évaluation de 2005 recommandait que les CC participent à l'évaluation de la performance des CP, même si ceux-ci rendent compte aux départements d'AT.

Les CC des CRAT sont soumis au processus normal de Revue Annuelle de Performance conduit par les départements régionaux comme les autres personnels du FMI.

²⁵ Recommandations de l'Atelier de Formation des Représentants Résidents d'AFR 2012, Maputo, janvier 24-27, 2012.

²⁶ L'information sur AFRITAC Ouest provient du CC précédent, le CC actuel n'ayant pris son poste que récemment.

8.5 CONSEILLERS PERMANENTS

Depuis mars 2013, AFRITAC Ouest a huit CP, dont deux pour la GFP, deux pour l'administration des recettes (douanes et impôts), deux pour les statistiques (finances du gouvernement et secteur réel), un pour la supervision bancaire, et un pour la GDP. Les CP sont choisis et recrutés par les départements d'AT concernés du Siège, qui définissent leurs termes de référence, en consultation avec le département régional. Les départements fonctionnels sont responsables de l'évaluation annuelle de la compétence technique des CP (habituellement faite par une revue des résultats et une mission de diagnostic conjointe avec un membre du personnel du Siège) et de la décision de prolonger ou non leurs contrats. Quatre des CP d'AFRITAC Ouest viennent de France et un du Canada. Ils ont une grande expérience dans leur domaine, avec une expérience pratique à un haut niveau dans des institutions de mise en œuvre.

Le CP a un certain nombre de responsabilités, dont les principales sont les suivantes:

- Fournir de l'AT aux bénéficiaires;
- Concevoir des projets;
- Identifier les besoins en XCT et suivre leur performance;
- Rendre compte aux départements d'AT du Siège du FMI et aux Comités de Pilotage;
- Aider à déterminer les besoins d'AT;
- Aider à déterminer les priorités.

Le CP a l'avantage de résider dans la région, et d'être proche des bénéficiaires potentiels d'AT, et, par conséquent, il est mieux placé pour juger leur capacité absorbative, développer des relations de travail solides et une coordination avec les autres fournisseurs d'AT dans les domaines thématiques similaires ou liés. Le CP est capable de générer confiance et bonnes communications avec les bénéficiaires potentiels. Il passe environ deux à trois semaines en missions (y compris la préparation et la rédaction des rapports) dans chacun des pays membres d'AFRITAC, en fonction des besoins et de la nature des projets à réaliser. Globalement, le CP ne passe pas plus du tiers de son temps sur le terrain à fournir de l'AT et 31% sont consacrés au reporting aux départements d'AT du FMI: notes d'information initiales, Rapports de fin de mission et Comptes Rendus. Le temps consacré au reporting semble disproportionné par rapport à la réalité relativement limitée du soutien du Siège et de la gestion des projets des trois dernières années, encore qu'il semble que le volume de soutien du siège soit beaucoup plus important que ce qu'il apparaît être au vu des facturations par le siège.

Répartition des temps passés par les CP d'AFRITAC Ouest (%)

| T14 | GFP 1 | GFP 2 | Impôts | Stat. sect. réel | Stat. gouv. | Dettes | Supervision | Moyenne |
|---|------------|------------|------------|------------------|-------------|------------|-------------|------------|
| Missions propres | 67 | 67 | 67 | 71 | 62 | 69 | 62 | 66 |
| Gestion des missions d'Experts CT | 10 | 10 | 10 | 8 | 17 | 10 | 15 | 11 |
| Ateliers/Séminaires | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| Administration (y c. réunions, reporting, C.P.) | 8 | 8 | 8 | 4 | 4 | 6 | 8 | 7 |
| Congés/Absences/Vacances | 7 | 7 | 7 | 9 | 9 | 7 | 7 | 8 |
| TOTAL | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

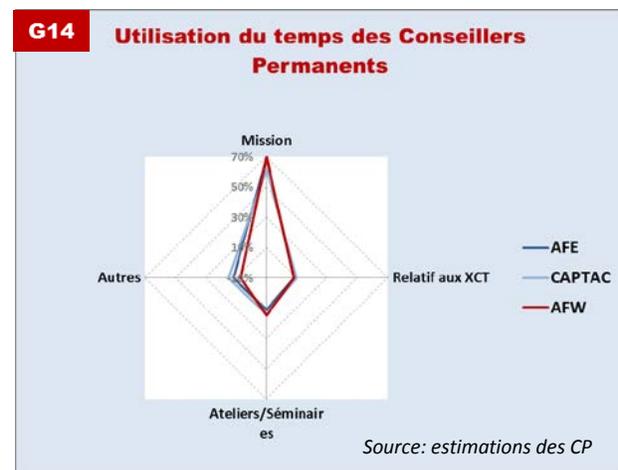
Source: estimations des CP

Typiquement, des rapports sont exigés après chaque mission, même si la mission dure qu'une semaine: le reporting pourrait peut-être être plus efficace s'il était proportionné à l'importance des réalisations attendues, qui peut varier d'un projet à l'autre, projet court ou projet pluriannuel. Les observations de la mission sont ensuite analysées et commentées par les départements concernés du Siège avant d'être transmises au bénéficiaire. Le bénéficiaire dispose de 60 jours pour présenter ses commentaires et amender le rapport de mission, après quoi le rapport est mis à la disposition des parties prenantes concernées, bailleurs de fonds ou autres parties prenantes, pour une revue limitée.

Le tableau 14 ci-dessus a été construit pour notre évaluation à partir des estimations fournies par les sept CP d'AFRITAC Ouest (le CP des douanes est parti en janvier 2013 et n'a pas encore été remplacé). Les CP ne remplissent pas de feuilles de temps passés détaillées, mais la cohérence générale entre les répartitions des temps suggère que les estimations sont raisonnablement précises. On note que les CP passent 10 à 20% de leur temps de travail en heures supplémentaires non payées, par exemple, en temps de transport les weekends.

Environ 90% du temps des CP est passé en missions, en gestion des XCT, en ateliers et séminaires (typiquement deux par an par CP), et en congés. Cinq pourcents de leur temps sont consacrés au reporting interne (mensuel, trimestriel, semestriel, annuel) et à la participation aux réunions des Comités de Pilotage. Ceci laisse peu de temps pour suivre la mise en œuvre de l'AT, même de loin, 'accompagner' les bénéficiaires d'AT entre les missions, faire de la recherche, ou même simplement consacrer du temps au développement professionnel.

Le graphique 14 ci-contre compare les répartitions des temps des CP pour AFRITAC Ouest, AFRITAC Est et CAPTAC-DR. Elles sont très similaires, avec, généralement, plus de 60% des temps des CP alloués aux missions et aux travaux qui leur sont liés.



8.6 EXPERTS COURT TERME

Le rôle des XCT est double:

- Fournir une expertise dans une partie d'un thème général avec laquelle l'AT n'est pas très familière.
- Augmenter la fourniture d'AT par la démultiplication du temps des CP.

Formellement, il est de la responsabilité des départements d'AT du Siège d'identifier et d'engager des XCT, et de leur fournir le soutien du Siège. Les départements d'AT peuvent, à leur convenance, déléguer ces responsabilités aux CP. Les CP fournissent le premier niveau de soutien aux XCT, et le Siège le second niveau. Les XCT sont recrutés par les départements d'AT du Siège, mais sont mis au courant et suivis par les CP. Les XCT soumettent leurs rapports aux CP, qui, à leur tour, soumettent les leurs (amendés et édités si besoin est) au Siège

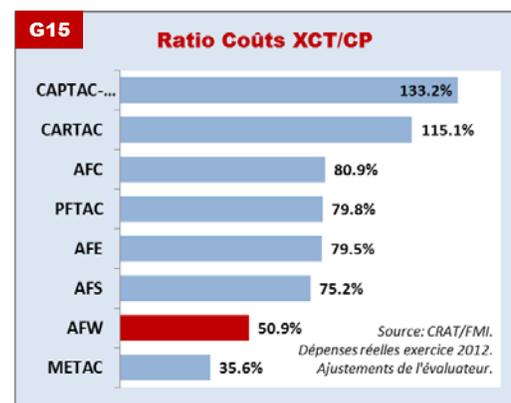
Comme indiqué dans nos observations et nos recommandations pour les études de cas et les études documentaires, nous pensons que plus de flexibilité dans le déploiement des XCT est nécessaire pour améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'AT. Pour l'AT de renforcement des capacités, une gamme plus large de périodes de déploiement des XCT est nécessaire pour garantir que les leçons de l'AT sont mises en œuvre efficacement et les résultats des projets obtenus de manière plus efficace.

La nature et l'étendue de l'utilisation des XCT a aussi un impact sur la capacité des CP de démultiplier leur temps, point qui est discuté plus en détail dans la section suivante.

8.7 DÉMULTIPLIER L'UTILISATION DU TEMPS DES CONSEILLERS PERMANENTS

La mesure dans laquelle les CP démultiplient leur temps est, à notre avis, une question importante pour AFRITAC Ouest, surtout en raison des contraintes budgétaires des trois premières années de la Phase III.

La comparaison des ratios des coûts XCT/CP pour les différents CRAT²⁷, présentée dans le graphique 15 ci-contre montre qu'AFRITAC Ouest a le second ratio le plus bas. Si on fait l'hypothèse d'une constance des coûts relatifs moyens des CP et des XCT, la différence avec les autres CRAT est significative. Le FMI a signalé que le budget limité alloué aux XCT à AFRITAC Ouest a entravé le recrutement des XCT pendant les deux premières années de la période sous revue. AFRITAC Ouest a exécuté 94% du budget d'XCT en 2010-2011 et 2011-2012 et 116% en 2012-2013 (à ce jour). De plus, il y eu une augmentation majeure du budget d'XCT dans le budget 2103, en partie pour reconnaître que le ratio devrait augmenter.



En plus des contraintes budgétaires d'AFRITAC Ouest, les principaux obstacles à l'augmentation de l'utilisation des XCT peuvent être:

1. La difficulté de trouver des XCT convenables.
2. La paperasserie impliquée par leur recherche et leur embauche, qui peut prendre jusqu'à une semaine-personne pour engager et gérer un XCT pour une mission.
3. Le volume de soutien et d'accompagnement qui est nécessaire, surtout s'ils ne sont pas familiers avec les styles de reporting et les procédures du FMI.
4. Les questions de sécurité dans certains pays de la région.
5. Les problèmes de langue.

Le budget original de la Phase III d'AFRITAC Ouest envisageait une utilisation beaucoup plus importante des XCT, mais même si le ratio CP/XCT prévu de 1,35 avait été réalisé, ceci aurait abouti à une part des coûts des XCT de 74%, soit encore un peu en dessous du ratio dans les autres CRAT.

²⁷ Dans un petit nombre de cas, les coûts budgétés ont été utilisés en l'absence de coûts réels facilement disponibles. Pour CARTAC, onze mois de coûts réels ont été extrapolés à l'année entière.

Une plus grande flexibilité est peut être nécessaire en matière d'expérience géographique, ou une plus grande publicité lors de la recherche d'XCT (autant au sein de la région qu'au sein des autres pays francophones), pour augmenter le nombre d'XCT éligibles dans la base de données du Siège. A l'heure actuelle, le recrutement se fait surtout sur la base de recommandations personnelles, ce qui limite les risques, mais réduit aussi le nombre d'experts disponibles pour une mission donnée.

Un autre domaine où l'efficacité pourrait être améliorée est celui du processus de recrutement des XCT. A l'heure actuelle, une procédure contractuelle doit être entreprise pour chaque mission, même si l'XCT est engagé pour un même projet, dans un même pays, et fait des missions de suivi. Nous croyons savoir que des contrats 'd'expert ambulant' peuvent être utilisés pour surmonter cet obstacle, même si AFRITAC Ouest ne paraît pas avoir profité de cette procédure autant qu'il aurait pu. Comme AFRITAC Ouest a maintenant plus de projets pluriannuels, toutes les possibilités d'adapter les formalités d'embauche des XCT à des projets plutôt qu'à des missions individuelles devraient être explorées pour réduire le volume de ressources requises.

Le temps de service des a été plutôt long. Comme le montre le tableau 15 ci-dessous, dans la plupart des domaines thématiques, les CP ont servi pendant trois ans ou plus, ce qui est un taux de rotation acceptable, étant donné qu'ils ne sont recrutés que sur la base de contrats d'un an renouvelable. Cinq des huit CP actuels ont déjà servi deux ans ou plus, malgré le bouleversement provoqué par le déménagement de Bamako à Abidjan.

| T15 | Nombre de CP depuis 2003 | Durée moyenne des CP passés (Années) | CP actuels | Durée jusqu'ici (Années) |
|--|--------------------------|--------------------------------------|---------------|---------------------------|
| GFP | 4 | 3 | Mr Imbert | 3 |
| | | | Mr Sanon | 2 |
| Administration fiscale | 3 | 2.5 | Mr Mopa | 2 |
| Administration des douanes | 2 | 4.7 | Ms Russell | Pas encore entré en poste |
| Gestion de la dette | 2 | 3 | Mme Gueye | 3 |
| Supervision du secteur de la micro-finance | 2 | 3 | Thème terminé | |
| Supervision bancaire | 1 depuis 2010 | 3.1 | Mr Bernard | 3.1 |
| Statistiques macroéconomiques | 1 | 6.3 | Mr Pegoue | 1 |
| Statistiques financières du Gouvernement | 1 | 7.9 | Mr Dupuis | 1 |

Source: AFW

8.8 RÔLE DES DÉPARTEMENTS DU SIÈGE DU FMI

Chacun des divers départements du Siège joue un rôle particulier dans les relations avec AFRITAC Ouest. Le rôle le plus important est joué par les Départements d'AT une fois que les priorités de l'AT ont été déterminées: ils procèdent à des diagnostics périodiques de besoins dans un domaine thématique particulier et dans un pays particulier et aident à déterminer les priorités; ils recrutent les CP et les XCT; ils supervisent la performance des CP et exercent un contrôle de qualité sur tous les rapports de mission avant leur distribution aux bénéficiaires. Ils donnent des avis et soumettent leurs propres recommandations concernant la fourniture d'AT dans un pays donné. Depuis le lancement de la Phase III, il n'y a pas eu de missions de diagnostic du Siège dans la région financées par AFRITAC Ouest (encore que nous croyons que trois missions de diagnostic ont eu lieu mais non financées par AFRITAC Ouest); les temps consacrés au soutien du Siège et à la gestion des projets ont été inférieurs de plus de 50% au budget originel contenu dans le Document de Projet.

L'écart concernant les missions de diagnostic ne paraît pas avoir été trop sérieux parce que des diagnostics à grande échelle ne sont nécessaires qu'à des intervalles espacés, et l'écart est couvert dans une certaine mesure par le CC, les CP et les représentants résidents du FMI.

Département Afrique

Le Département Afrique est responsable de la coordination de tous les intrants concernant les besoins d'AT et les projets proposés, et, dans un processus de consultation régionale approfondie et avec les départements d'AT, produit une Note de Stratégie Régionale (NSR) pour la région d'AFRITAC Ouest. Ensuite, la NSR sert de base pour un plan d'allocation des ressources; AFRITAC Ouest se verra allouer des projets qui visent essentiellement à renforcer les capacités administratives et d'exécution, tandis que le Siège se concentrera plus sur le diagnostic et la stratégie. Le Département Afrique conduit des missions régulières de surveillance et apporte une expérience régionale et nationale et une connaissance du contexte de la conception du portefeuille pour les pays membres d'AFRITAC Ouest.

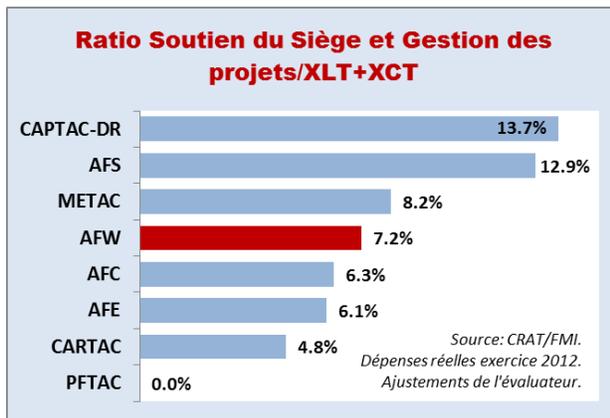
Division des Partenariats Mondiaux de l'Institut de Développement des Capacités (IDCDPM)

L'IDCDPM est responsable de l'élaboration et du suivi du Programme pour le cycle de financement d'AFRITAC Ouest (maintenant cinq ans), de la communication et de l'information des bailleurs de fonds d'AFRITAC Ouest, de l'élaboration des budgets et du reporting sur la performance financière, du suivi du calendrier et du montant des contributions des bailleurs, et de l'organisation et de la coordination périodique d'évaluations indépendantes de la performance d'AFRITAC Ouest.

Gestion des projets et soutien

Deux des activités principales par lesquelles les départements d'AT, et, en ce qui concerne la gestion des projets, l'IDCDPM, fournissent un soutien administratif et exercent un contrôle de qualité sur AFRITAC Ouest, sont la gestion des projets et le soutien. La gestion des projets fait référence à l'administration liée à des projets spécifiques, y compris le soutien administratif, les RH, le planning des voyages et des ressources, et le suivi budgétaire. Le soutien fait référence à des activités qui peuvent être considérées comme étant liées à la gestion des projets (par exemple, l'identification, les enquêtes, l'engagement des experts; la revue des documents de projets, y compris les résumés de projets, les rapports de fin de mission, les données du SGIAT; la préparation et la revue des termes de référence des experts et l'évaluation de leur performance, etc.) aussi bien que des activités directement liées à l'AT (telles que la revue et l'édition des rapports produits par les CP et les XCT; la revue de documents préliminaires de législation, etc.)²⁸.

²⁸ Le Cadre de l'assistance technique au FMI: Evaluation qualitative des bénéfices de l'approche du soutien et de la gestion des projets. William J. Crandall. Septembre 2009.



Compte tenu du fait qu'AFRITAC Ouest a réussi à gérer un flux de projets de haute qualité, à introduire des projets pluriannuels et à être en tête dans l'utilisation de la GAR, en dépit de l'absence de missions menées par le Siège et financées par le Centre, cela vaudrait le peine d'étudier s'il y a un niveau auquel, dans l'avenir, un rôle réduit de missions faites par les départements d'AT du Siège et financées par AFRITAC Ouest pourrait répondre au critère de coût-efficacité sans diminuer la qualité de la conception des programmes d'AT. La possibilité d'un volume réduit de soutien et de gestion des projets pourrait faire l'objet d'une étude similaire, mais dans la perspective d'un plus fort

volume de reporting et d'une qualité des réactions du Siège aux rapports de fin de mission et aux rapports de mission. Le volume de reporting paraît être resté stable, avant et après les missions, mais le temps du Siège semble rester à un niveau de 50% des intrants prévus. Est-ce que la qualité des rapports d'AT transmis aux bénéficiaires en a souffert de manière notable? Est-ce que le Siège a fourni un effort adéquat de suivi et de gestion des projets mais ne l'a pas facturé?

Le graphique 16 ci-dessus montre le ratio des coûts de soutien et de gestion des projets du Siège par rapport aux coûts des CP et des XCT pour les différents CRAT en 2012²⁹. L'imputation de ces coûts à AFRITAC Ouest apparaît relativement faible, 7,2% sur une base de dépenses réelles, mais, en termes de coûts budgétés, la performance d'AFRITAC Ouest l'aurait placé en haut de la liste, avec 21%.

Il y a de grandes variations entre les départements dans les imputations de suivi et de gestion des projets. En moyenne, le Département des Affaires Fiscales a imputé 4,5% des coûts des CP et des XCT pour le soutien et 1,5% pour la gestion des projets; le Département de la Monnaie et des Marchés des Capitaux a imputé 3,6% et 1% respectivement; le Département des Statistiques a imputé 8,8% et 4,3% respectivement. Nous n'avons pas été capables d'expliquer ces variances entre les départements d'AT en l'absence de ventilation détaillée. Nous croyons savoir que c'est dû en partie aux différences entre les processus administratifs internes des départements d'AT qui peuvent conduire à ce que tous les coûts ne soient pas imputés. Le volume et la qualité du soutien de projets individuels a été difficile à évaluer en détail dans le cadre du présent projet, du fait qu'il s'agit d'échanges de courriels. En tout cas, notre évaluation des études de cas et des études documentaires suggère que la qualité des résultats des projets n'a pas été affectée significativement, si, en fait, le soutien a été moindre que prévu, spécialement dans le cas des Affaires Fiscales et de la Monnaie et des Marchés des Capitaux.

8.9 REPORTING INTERNE

Les CP et le CC d'AFRITAC Ouest doivent produire, mensuellement, trimestriellement, semestriellement et annuellement, des rapports sur leurs activités et leurs résultats, pour diverses audiences, répétant souvent la même information. Les CP estiment qu'il leur faut, en moyenne, 1,4 personnes-semaine (11 semaines pour l'ensemble des huit CP), et le CC 9 personnes-semaine pour préparer tous les rapports. Au total, la préparation des rapports prend, annuellement, le temps d'une demi-personne.

²⁹ Dans un petit nombre de cas, les coûts budgétés ont été utilisés en l'absence de coûts réels facilement disponibles. Pour CARTAC, 11 mois de coûts réels furent extrapolés à l'ensemble de l'année.

Nous avons fait des commentaires sur les rapports au Comité de Pilotage dans la Section 9. Nous pensons aussi que les départements d'AT devraient reconsidérer le besoin de rapports trimestriels, et s'ils sont vraiment nécessaires, étudier les moyens de les alléger.

Nous pensons que des éléments des responsabilités de reporting du personnel supérieur du Centre pourraient être délégués à du personnel junior, avec d'autres fonctions, ce que nous discuterons plus en détail ci-après.

8.10 GESTION GLOBALE DES PROJETS ET PROGRAMMES D'AFRITAC OUEST

Globalement, la gestion des projets et programmes est solide, pour plusieurs raisons:

- Les CP sont habituellement très expérimentés dans leurs domaines d'expertise, et sont connus et respectés par les clients bénéficiaires.
- Le Siège du FMI exerce un contrôle de qualité en étant consulté et en approuvant les termes de référence pour chaque mission et exerce ensuite un autre contrôle de qualité avec une revue par des collègues après chaque mission – les rapports de mission.

Le reporting des missions semble consommer une proportion importante du temps des CP (environ 29%). Quelques CP se sont plaints du poids du reporting lors de la Phase I (ainsi que cela a été révélé dans l'évaluation de 2005), et d'autres ont exprimé la même opinion durant la présente évaluation, ajoutant que commentaires et réactions sont retardés et peuvent aussi manquer de substance. Les experts résidants à long terme employés par le FMI tendent à faire des rapports trimestriels (plutôt qu'après chaque mission, qui sont souvent longues d'une ou deux semaines). On peut se demander si l'expérience d'AFRITAC Ouest n'est pas suffisante pour justifier de déléguer plus de pouvoir du Siège au Centre, à savoir un reporting moins fréquent, une délégation de la supervision au CC et plus de démultiplication du temps des CP en utilisant plus de XCT, tout en, bien entendu, préservant la qualité du travail.

Le reporting est trop fragmentaire. Un projet bien conçu pourrait comporter des termes de référence complets au début, et même phase par phase, et ceci permettrait d'économiser du temps sur les notes d'information pour chaque mission courte d'une ou deux semaines, et la même chose pour les rapports après les missions.

AFRITAC Ouest a été en tête du processus de lancement des cadres logiques et est un des CRAT les plus avancée en matière d'utilisation des concepts de la GAR au niveau des projets pluriannuels et du reporting des résultats (environ un tiers de tous ses projets d'AT). La gestion des projets et programmes pourrait être encore renforcée en clarifiant la distinction entre activités, produits et réalisations, et en concentrant le reporting sur les produits et les réalisations. Ensuite, l'approche par les chaînes de résultats pourrait être utilisée plus efficacement pour identifier toutes les interventions qui sont nécessaires pour garantir l'objectif global, de manière que le rôle d'AFRITAC Ouest soit clair et replacé dans son contexte. La chaîne de résultats permettrait aussi d'identifier les intrants à provenir d'autres sources (ce qui faciliterait la coordination et la coopération) et les lacunes qui requièrent attention.

Utiliser à fond la GAR devrait devenir routinier une fois que l'usage en est ancré chez les CP, les XCT et au Siège. Dans un an ou un peu plus, on peut penser à laisser AFRITAC Ouest superviser et coordonner la GAR, ce qui faciliterait un meilleur suivi.

Conception des projets (y compris l'AT et la formation, l'estimation et la gestion des risques)

La reconnaissance du fait que nombre de projets demandent des interventions qui s'étalent sur une plus longue période a conduit au développement des projets pluriannuels à AFRITAC Ouest, et à une approche plus programmatique. Ceci a été un développement significatif qui a conduit à un renforcement des capacités à long terme et à un suivi plus rigoureux. C'est ce développement qui semble avoir conduit à l'utilisation des cadres logiques, au reporting semestriel, et à la conception d'un effort budgétaire étalé sur plusieurs années au lieu d'un budget annuel.

8.11 ASSISTANCE PROFESSIONNELLE POUR LE COORDINATEUR DU CENTRE ET LES CONSEILLERS RÉSIDENTS

Nous pensons que l'efficacité et l'efficacé du CC et des CP d'AFRITAC Ouest pourraient être améliorées substantiellement s'ils pouvaient bénéficier de l'assistance de personnel junior, en raison de la proportion de leur temps qui leur serait possible de déléguer à ces personnels.

AFRITAC Ouest a pris la décision, il y a environ un an, d'embaucher un assistant de recherche pour remplir certaines des fonctions mentionnées ci-après.

Nous pensons que les CP pourraient aussi bénéficier d'un support similaire, par exemple, de la part d'économistes/professionnels juniors qui leur serviraient d'assistants de recherche. Ils déchargeraient les CP de certaines de leurs responsabilités, et, de plus, ils pourraient les aider dans d'autres domaines tels que l'utilisation plus efficace de la GAR. Quelques-unes des fonctions qu'ils pourraient exercer seraient les suivantes:

- Rédiger les rapports périodiques internes et les rapports au Comité de Pilotage
- Faire de la recherche sur les secteurs au niveau pays et région
- Aider au suivi des projets d'AT entre les missions
- Se charger des aspects du recrutement et de la gestion de XCT actuellement traités par les CP (ce qui permettrait de recruter et de gérer plus de XCT)
- A terme, rédiger des notes telles que les Notes d'information
- Améliorer les communications avec les CP dans d'autres CRAT.

Les assistants de recherche pourraient éventuellement être détachés des pays bénéficiaires, et constituer une contribution en nature supplémentaire, et, à leur tour, faire bénéficier d'autres individus du renforcement de leurs capacités. Néanmoins, nous pensons que ces emplois devraient être des emplois à moyen terme, d'une durée minimum de disons deux ans, afin de permettre une courbe d'apprentissage leur permettant de se familiariser avec la qualité et les processus du FMI. Cette disposition ne serait pratique que si les assistants de recherche sont recrutés directement par AFRITAC Ouest.

S'il était décidé d'adopter cette suggestion, nous recommandons que ces emplois soient créés d'abord à titre d'essai avec un ou deux assistants de recherche, partagés par deux CP chacun. Il faut que les CP soient volontaires, car, pour que l'essai réussisse, il est important que les CP s'habituent à déléguer, à former, et à travailler en partenariat avec du personnel junior.

9. REVUE DE LA MISE EN OEUVRE DE LA GAR ET DES CADRES LOGIQUES PAR AFW

9.1 INTRODUCTION

Le besoin d'un reporting sur les résultats des interventions d'AT du FMI a été souligné dans les évaluations indépendantes depuis un certain nombre d'années. Ce besoin a été renforcé par les demandes des bailleurs de fonds extérieurs, qui ont financé une proportion croissante de l'AT du Fonds. Dans cette section, nous présentons une vue générale, ainsi que nos commentaires, de l'introduction de la Gestion axée sur les résultats ('GAR') dans les CRAT (et à AFRITAC en particulier) jusqu'à aujourd'hui. Nous faisons aussi des commentaires sur l'utilisation des cadres logiques par AFRITAC.

A notre avis, la structure organisationnelle actuelle, le mélange des ressources et l'approche de la fourniture d'AT ne se prêtent pas facilement à l'utilisation efficace de la GAR. Compte tenu de la structure organisationnelle d'AFRITAC Ouest, la responsabilité principale de la mise en œuvre de la GAR retomberait sur les CP. A l'heure actuelle, leur préoccupation principale est la fourniture d'AT. Déplacer leur attention vers la gestion des projets et le reporting risquerait, compte tenu du mode opératoire actuel, de faire diminuer significativement ce qui fait la force d'AFRITAC Ouest. Les faiblesses des systèmes de reporting financier du FMI, et, en particulier, le manque de détails de l'analyse des coûts rendent aussi très difficiles une conception et un suivi efficace des projets. A notre avis, le FMI met en œuvre ce qu'on pourrait appeler un 'reporting axé sur les résultats' plutôt qu'un cadre pour le reporting et la gestion des projets destiné à produire de meilleurs résultats. AFRITAC Ouest et le CC ont solidement internalisé cette initiative et ont investi beaucoup d'efforts dans le développement d'un système de reporting axé sur les résultats. Cependant, comme nous le soulignons dans cette section, un travail important reste à faire pour compléter le processus. Les expériences observées chez d'autres bailleurs de fonds et dans les IFI suggèrent que ce processus peut demander plusieurs années.

9.2 SITUATION DE L'INTRODUCTION DE LA GAR

Le Fonds a fait des rapports basés sur les résultats depuis déjà quelque temps, avec des degrés de réussite variables.

En 2010, une firme de consultants extérieurs fut engagée pour mettre au point un cadre de base qui servirait de référence pour l'introduction du reporting de la GAR dans les CRAT. Leur rapport, présenté en août 2010, fait quelques recommandations générales pour aborder le problème. Le FMI a considéré que les recommandations ne répondaient pas aux attentes. Néanmoins, le Fonds a été d'avis que l'étude avait souligné certains obstacles institutionnels importants à l'introduction de la GAR et avait généré un intérêt de la part des CP et du Comité de Pilotage dans les CRAT choisis.³⁰

La formalisation du processus pour introduire la GAR au niveau de l'ensemble du Fonds fut initiée avec la création d'un groupe de travail interdépartemental sur la GAR à l'automne 2010. Il a travaillé sur les résultats des opérations pilotes de reporting à AFRITAC Ouest et PFTAC.

Un groupe de travail interdépartemental sur la mise en œuvre de la GAR a été créé pour aider au déploiement et à la mise en œuvre du nouveau cadre de la GAR. La généralisation du système devrait prendre à peu près trois ans.

³⁰ Groupe de Travail Technique Interdépartemental sur la Gestion Axée sur les Résultats au Fonds: Termes de référence. 21 octobre 2010.

Nous avons appris que le nouveau format/processus de la NSR, auquel la section sur la Stratégie de ce Rapport fait référence, a remplacé les cadres logiques génériques. Le groupe sur la mise en œuvre de la GAR est actuellement en sommeil, bien que certaines parties du groupe soient actifs. Un financement pour le développement informatique, qui est une partie des besoins globaux, a été garanti. Cependant, nous pensons que le système informatique proposé ne fournit pas d'outils pour la gestion des projets, ou pour intégrer toutes les informations sur les coûts des projets. Il y a encore un certain nombre de décisions critiques à prendre.

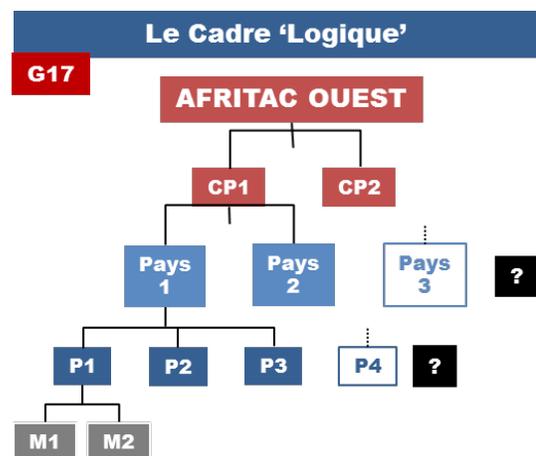
Dans l'intervalle, les CRAT, y compris AFRITAC Ouest, ont commencé à mettre en œuvre leurs propres versions de la GAR, dans le cadre stratégique global présenté plus haut. La Section 9.3 ci-dessous présente nos commentaires sur les recommandations du groupe de travail sur la GAR mentionné ci-dessus; La Section 9.4 présente un exemple de cadre de reporting pour AFRITAC Ouest; la Section 9.6 souligne nos commentaires sur l'approche de la GAR qui est actuellement mise en œuvre par AFRITAC Ouest.

9.3 COMMENTAIRES SUR LE CADRE DE LA GAR DU FMI

Nos commentaires principaux sur l'approche actuelle du FMI pour la mise en œuvre de la GAR, telle que présentée ci-dessus, sont les suivants:

1. Nous sommes d'accord sur le besoin d'incorporer la GAR du FMI au processus de NSR/PAR. Cependant, comme le reconnaît le groupe de travail sur la GAR du FMI, incorporer les cadres logiques utilisés par les CRAT sera difficile, spécialement lors des premières étapes de la mise en œuvre de la GAR, et il faut une certaine flexibilité quant au degré auquel les cadres logiques stratégiques et les objectifs d'AFRITAC Ouest doivent s'intégrer dans la NSR.

2. La logique du cadre logique repose sur l'hypothèse que toutes les réalisations de tous les CP engagés par le Centre contribuent à toutes les réalisations au niveau d'AFRITAC Ouest. Mais, en fait, toute réalisation de CP qui ne contribue pas à une réalisation au niveau du Centre constitue techniquement un gaspillage de ressources. De même, une autre hypothèse est que toutes les réalisations des CP sont directement liées aux réalisations dans les pays du portefeuille des CP. Les réalisations produites dans un pays quelconque qui ne contribuent pas aux réalisations au niveau des CP amoindrissent la robustesse du cadre logique. La logique s'applique aussi au niveau d'un projet, et, pour un projet, au niveau des réalisations, des produits et des inputs. Si un seul pays était exclu de la chaîne du cadre logique, par exemple parce qu'il n'est pas un 'utilisateur intensif' comme le suggère la GAR du FMI, le cadre logique s'écroulerait. Le cadre de la GAR suggère que les interventions d'AT dans les pays qui sont exclus de la chaîne du cadre logique devraient être suivies au moyen d'un reporting ex-post sur les plans de travail. Nous ne voyons pas comment de tels suivi et reporting diffèreraient de ceux d'un cadre logique.



3. Le cadre de la GAR prévoit que les CP devraient produire des cadres logiques qui utilisent le format au niveau projet utilisé par le Siège. Nous comprenons, d'après l'IDCDPM, que les cadres logiques au niveau pays doivent être le niveau le plus bas produit par les CRAT. Nous pensons que si cela était le cas, il y aurait un risque que de rassembler dans un même cadre logique des projets hétérogènes dans un pays qui contribueraient à des produits et à des réalisations au niveau du pays, rendrait le suivi de la performance des interventions/projets individuels d'AT très difficile. Le cadre de la GAR suggère que le plan de travail du CRAT devrait plutôt être utilisé pour suivre et faire rapport sur le progrès des projets. Nous pensons que cela aboutirait à des manques de cohérence et à une duplication des efforts.
4. Le problème relatif au maintien de la chaîne logique s'applique aussi au niveau d'un projet. Par exemple, les définitions proposées des produits (c'est-à-dire quelque chose qui est sous le contrôle du FMI, par exemple rédiger un manuel) et des réalisations (quelque chose qui se traduit par un changement mesurable au niveau des institutions bénéficiaires) laisse une lacune (l'application du manuel). La mise en œuvre du conseil est un chaînon critique de la chaîne qui sépare la fourniture de l'AT et les résultats qui sont obtenus et qui sont mesurables à travers des indicateurs. Le CAD définit la mise en œuvre par des produits; nous l'avons définie, pour les besoins de l'évaluation, par des 'réalisations intermédiaires' (voir Section 1.7); le groupe de travail sur la CAR définit ces dernières comme des étapes remarquables. La proposition de définir des étapes remarquables et de les suivre seulement pour des projets qui s'étendent sur plus de 18 mois, risque, à notre avis, de briser le lien entre produits (tels que définis par le groupe de travail sur la GAR) et les réalisations, et, par conséquent, de rendre l'attribution ou la contribution du travail d'AFRITAC Ouest et du FMI à la production des réalisations difficile.
5. Il s'ensuit qu'une place considérable est accordée, dans le cadre de la GAR du FMI, à la détermination et au suivi des réalisations (tels que définies par le groupe de travail), et à la définition d'indicateurs préférablement standardisés pour ces réalisations. Bien que ces réalisations soient importantes, et qu'elles soient, dans certains domaines d'activité d'AFRITAC Ouest tels que des interventions spécifiques dans le domaine de l'administration des recettes, mesurables facilement et dans une période de temps relativement courte, dans d'autres domaines tels que la GFP, la supervision du secteur financier et la politique monétaire, ces réalisations peuvent demander plusieurs années pour être obtenues, et même lorsqu'elles le sont, il est très difficile d'isoler la contribution d'AFRITAC Ouest à leur réalisation. Nous pensons donc que, alors qu'il est bien sûr nécessaire de suivre et de faire rapport sur les réalisations, une attention beaucoup plus grande devrait être accordée au suivi et aux rapports sur les étapes remarquables.
6. Nous pensons que les suggestions sur l'amélioration des notes d'information et des rapports de fin de mission sont des mesures positives.
7. Nous nous réjouissons de l'importance que le cadre de la GAR accorde aux hypothèses et aux risques sous-jacents aux projets. Quoique nous pensions qu'il n'y a pas lieu d'entreprendre une analyse de risque détaillée pour chaque intervention d'AT, comme cela est suggéré dans la section sur la Stratégie de ce Rapport, nous pensons que le processus devrait être formalisé par une chaîne de résultats sectorielle au moment où les stratégies de pays sont élaborées par les CP.

8. Limiter l'utilisation des cadres logiques aux niveaux des produits et aux niveaux supérieurs limite considérablement leur utilité. L'absence des intrants et des activités rend difficile, par exemple, l'analyse de l'efficacité et l'utilisation du cadre logique comme outil de gestion du projet pendant sa mise en œuvre. En plus des résultats, un des domaines importants de souci de la part des bailleurs de fonds et du FMI est le coût-efficacité des interventions des CRAT. En n'utilisant pas le cadre de la GAR au niveau des intrants et des coûts, le FMI, à notre avis, se prive d'une occasion de définir plus précisément et de suivre les coûts des interventions d'AT des CRAT. Évaluer les résultats sans connaître les coûts à vite ses limites.

Comme indiqué précédemment, notre impression générale de l'approche de la GAR du FMI est qu'elle répond à une intention d'avoir un système de reporting basé sur les résultats plus qu'à une intention d'avoir un système de gestion des projets tout au long de leur cycle. L'importance accordée au reporting est peut-être compréhensible, compte tenu des TDR du groupe de travail sur la GAR; leur rapport et nos discussions suggèrent que l'impulsion est venue surtout du besoin de faire rapport à une audience extérieure sur les résultats de l'AT. Le cadre tel qu'il est mis en œuvre ne peut pas être utilisé comme un outil de la GAR, puisqu'il ne prend pas en compte le planning, le suivi et la mise en œuvre de l'intégralité du cycle de la gestion des projets. Cependant, avec la séparation du reporting et de la gestion des projets, il y a un risque que les faiblesses de cette dernière ne perdurent, et l'administration du cadre logique sera considérée comme un fardeau par les gestionnaires de projets plutôt que comme un outil qui peut les aider à gérer plus efficacement les projets.

Le FMI a présenté des commentaires suivants en réponse à nos observations concernant la GAR :

- Organiser des cadres logiques au niveau projet est correct, mais seulement là où un système informatique proprement intégré le permet. Un chargé de projet qui doit s'occuper de l'informatique de la GAR a maintenant été recruté par la Division de la Stratégie et de l'Évaluation (SE).
- Ce chargé de projet s'occupera aussi d'améliorer les cadres logiques thématiques afin que leurs cadres logiques soient internalisés par les CP. En ce qui concerne les cadres logiques au niveau pays (couvrant tous les domaines thématiques des pays), le plan initial d'extension a été considéré, mais il a été noté que ceci risquait de créer des lacunes d'attribution entre le cadre logique au niveau pays, qui serait à un niveau supérieur, et le niveau thématique qui est plus opérationnel pour les CP.
- Le groupe de travail de la GAR a décidé de ne pas inclure les détails des intrants et les détails financiers dans le cadre logique dans les premières étapes de l'extension de la GAR, afin de se concentrer sur les résultats (réalisations) à atteindre, et de répondre aux attentes des bailleurs de fonds concernant le suivi et le reporting des résultats, ainsi que d'alléger le travail des CP. Un succès important mais intangible de la GAR a été une sensibilisation accrue à la méthodologie et à la terminologie du cadre logique par le personnel dont la principale préoccupation est la livraison technique, plutôt que la gestion du cycle des projets. Dans une large mesure, la NSR et les pages consacrées aux pays servent à cette dernière.

9.4 ILLUSTRATION DU CADRE RE REPORTING D'AFRITAC OUEST

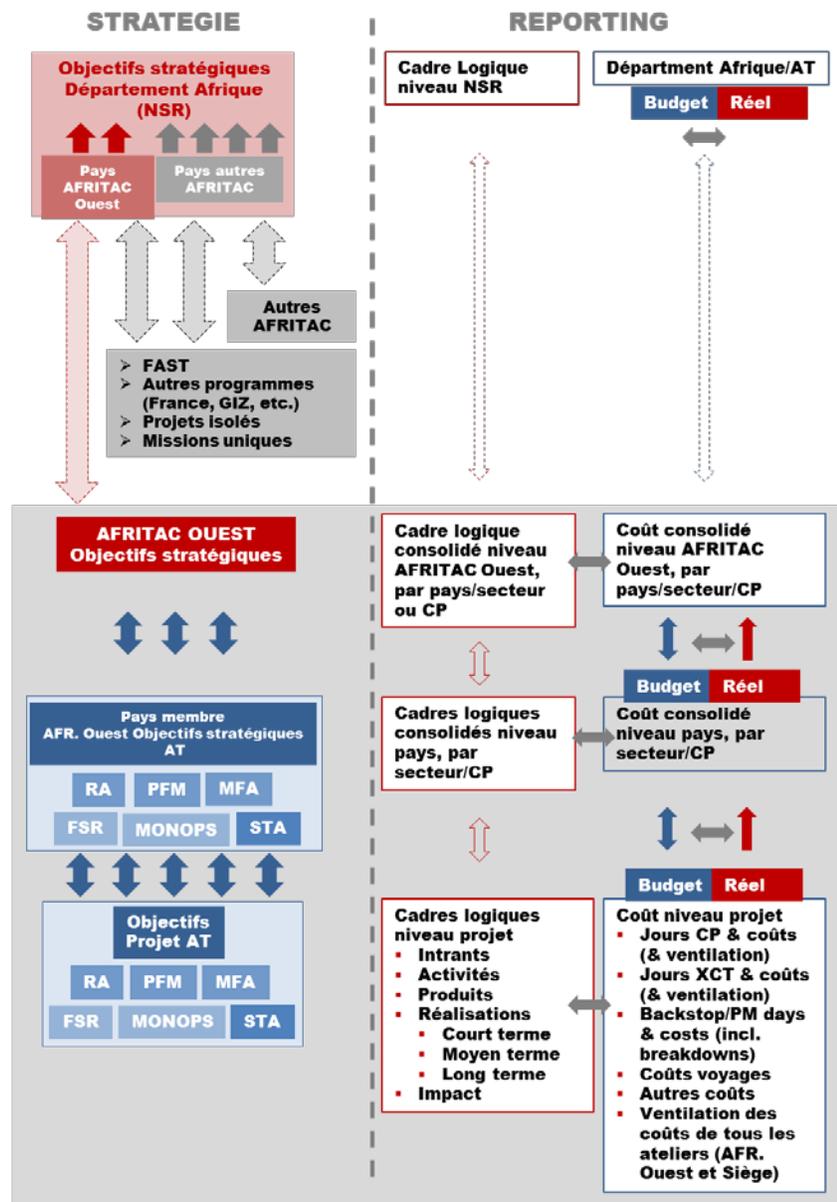
Le rôle du système de reporting d'AFRITAC Ouest est de codifier en termes mesurables les objectifs du Centre à différents niveaux, et d'informer les lecteurs sur les succès lorsqu'ils sont atteints. Dans la mesure où AFRITAC Ouest fait partie d'une institution plus large, dans ce cas le Département Afrique au premier niveau, il doit aussi servir à démontrer de quelle manière le Centre est responsable des succès et contribue à atteindre les objectifs stratégiques du Département.

L'approche illustrée par le graphique 18 ci-dessous suit l'approche du FMI, avec les différences et les points saillants suivants:

G18

- Budget et reporting devraient être des projets d'AT plutôt que des missions. On peut se référer à la revue de nos études de cas et de nos études documentaires dans le Volume II pour voir comment nous définissons des projets.
- Besoin d'intégrer la stratégie d' AT et le plan de travail d'AFRITAC Ouest au niveau pays avec le cadre de reporting.
- Besoin d'intégrer le système de reporting fonctionnel d'AFRITAC Ouest (à travers plans de travail et cadres logiques) avec le reporting financier.
- Les cadres logiques devraient être appliqués dès le niveau de projet d'AT. Les interventions *ad hoc* et de petite taille devraient être intégrées de manière consolidée.
- Les cadres logiques devraient inclure les activités (comme ils le font à présent dans les Notes d'information) et une présentation plus complète des intrants.
- Articulations plus claires entre les cadres logiques au niveau projet, au niveau pays et au niveau AFRITAC Ouest (spécialement en ce qui concerne les réalisations).
- Budget plus détaillé pour les projets (ce qui est déjà fait dans certaines unités du FMI) ³¹.
- Analyse périodique des coûts réels par rapports aux budgets au niveau projet et au niveau d'AFRITAC Ouest.
- Cadres logiques et information financière sont utilisés pour le suivi, et éventuellement pour réagir aux problèmes de la mise en œuvre du projet.

AFRITAC Ouest: Illustration du cadre de reporting des résultats



³¹ Fonds d'affectation spéciale Combattre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

Commentaires tirés des enquêtes

Finalement, nous présentons ci-dessous deux commentaires sur la GAR du FMI faits par des membres du Comité de Pilotage en réponse aux enquêtes:

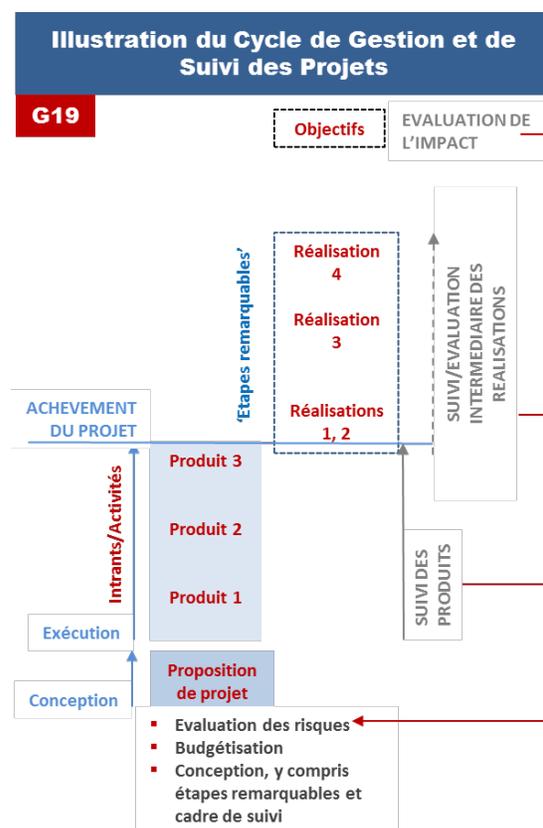
- 'En tout cas, nous devons suivre la manière dont ça marchera'.
- 'Mais la GAR n'est pas une fin en soi – alors nous regardons toujours les cadres logiques pour y trouver des indications sur ce qui s'est passé derrière les cadres. Il est plus important de savoir "Pourquoi les résultats n'ont pas été atteints" que de savoir que "les résultats n'ont pas été atteints".

9.5 LA GESTION DU CYCLE DES PROJETS

A notre avis, dans un environnement tel que le FMI et les CRAT, où l'emphase principale était mise jusqu'ici sur la fourniture de produits et de conseils de très bonne qualité, la responsabilité de la mise en œuvre étant laissée au bénéficiaire, le fait de passer à un système où on est jugé sur les résultats devrait impliquer plus que d'élaborer simplement un cadre de reporting plus élaboré. Une fois que le point de concentration du fournisseur d'AT passe des produits aux réalisations, la totalité du cycle de gestion des projets a besoin d'être adaptée pour aboutir à des réalisations plus réussies, plutôt que de se concentrer principalement sur les produits.

Le graphique 19 ci-contre illustre, de manière générique et simplifiée, la conception, la mise en œuvre et le suivi d'un projet. Dans la mesure où les résultats en termes de produits, de réalisations et d'objectifs doivent être atteints, chaque étape et chaque composante du système apportent une contribution importante. Dans cette section, nous utiliserons cette illustration pour souligner quelques-unes des observations concernant la gestion et le suivi des projets par AFRITAC Ouest.

AFRITAC Ouest se différencie des autres bailleurs de fonds et des IFI par le fait que les CP sont intégralement impliqués dans la fourniture des projets. La conséquence en est une moindre attention portée à un suivi et à une gestion formalisée des projets. En nous fondant sur notre revue des projets et du fonctionnement d'AFRITAC Ouest, nous pensons que certains des domaines soulignés ci-dessous méritent attention. Le défi à relever est d'arriver à suffisamment formaliser plusieurs des pratiques informelles déjà en place tout en permettant à l'équipe d'AT de rester concentrée sur l'AT et à l'écoute du client, flexible et réactive. Comme il est souligné dans la Section 8.11, nous pensons que les CP ont besoin d'une assistance professionnelle supplémentaire par des personnels juniors, et nous avons fait quelques recommandations sur ce point.



Conception des projets

Les Notes d'information sont généralement bien conçues et concises, et fournissent une bonne explication des buts de la mission, et des activités et des produits prévus. On peut penser à rajouter les points suivants:

1. Les Notes d'information pourraient être rédigées sur une base de projet, peut-être pluriannuel, ou au moins sur la base de phases séparées d'un projet pluriannuel, plutôt que sur la base de chaque mission qui fait partie d'un projet. En plus du contexte, des activités et des produits prévus, elles incluraient:
 - a. Une estimation mieux ajustée des risques associés à l'atteinte des résultats du projet.
 - b. Le cadre logique complet du projet, y compris les réalisations. Pour la première mission (diagnostic), on pourrait s'en tenir aux grandes lignes.
 - c. Les réalisations au niveau pays, et comment le projet y contribue, de manière vérifiable.
 - d. Après la première mission (diagnostic), les cadres logiques devraient inclure (peut-être élaborés dans le Rapport de fin de mission):
 - i. Les étapes remarquables de la mise en œuvre des conseils de l'AT, et leurs dates.
 - ii. Un calendrier de l'AT, qui comprendrait les grandes lignes des futures missions liées aux étapes remarquables.
 - iii. Le budget du projet, avec suffisamment de détails, mission par mission.
 - iv. Les risques de mise en œuvre de l'AT identifiés durant la mission et les mesures nécessaires pour y faire face à prendre par le client (dans le plan de mise en œuvre) ou par AFRITAC Ouest (par exemple, le calendrier des missions, le besoin d'XCT supplémentaires).
 - v. L'approche proposée pour le suivi de l'AT.
2. Les Notes d'information pour les missions suivantes comprendraient simplement les actualisations et les changements du cadre logique, en identifiant les glissements et leur explication, etc.

Cadre de suivi

Les projets devraient être conçus de manière à ce qu'il soit facile d'en assurer le suivi. Cela veut dire que, durant la mise en œuvre du projet, on s'assure que les activités, les intrants (personnel, XCT, temps des CP, coûts des voyages, autres coûts comme les ateliers) et les produits auxquels ils correspondent suivent les prévisions faites au moment où le budget a été construit et suivent le calendrier prévu pour les étapes remarquables. Cela n'est pas forcément possible au début du projet comme le SGIAT et les autres systèmes d'information du Siège ne fournissent pas d'information assez détaillée.

Une GAR efficace requiert, pour obtenir des résultats, un partenariat entre le fournisseur d'AT et le bénéficiaire. AFRITAC Ouest et le FMI seront jugés plus solidement sur les résultats obtenus, alors si on laisse simplement la mise en œuvre des recommandations au bénéficiaire, et si les conseils ne sont pas efficacement mis en œuvre, cela sera considéré aussi comme un échec du CP et d'AFRITAC Ouest. D'où le besoin de développer un cadre de suivi, qui, de préférence, couvrirait aussi les périodes entre les missions. Idéalement, le bénéficiaire serait tenu de suivre la mise en œuvre des conseils de l'AT comme partie intégrante de son cadre institutionnel de reporting de gestion, avec des rapports périodiques au CP. Des actions adéquates seraient requises pour corriger les déviations et les difficultés éventuelles, afin d'optimiser les résultats.

Concevoir pour obtenir des résultats

Les projets devraient être conçus pour obtenir des réalisations. Les produits devraient être conçus pour contribuer à fournir chacune des réalisations prévues du projet. Cela peut inclure d'assurer un phasage correct, par exemple, en retardant des missions jusqu'après que certaines conditions préalables ont été remplies (comme cela se passe actuellement).

Concevoir pour obtenir un renforcement des capacités

Comme cela a été indiqué par ailleurs, nous pensons que l'approche de la conception des projets sur une base de mission n'est pas adéquate pour tous les projets, spécialement pour ceux qui impliquent un renforcement des capacités. Particulièrement dans les pays qui souffrent d'une faible capacité, des durées prolongées de présence sur le terrain peuvent être nécessaires pour que le transfert des connaissances soit internalisé. Ceci peut impliquer que les XCT passent plus de temps sur le terrain qu'à travailler à la maison, et effectuent des missions plus longues que les traditionnelles deux semaines, ou que les CP se consacrent à la formation à distance, ou que des formateurs sur le terrain soient recrutés (peut-être grâce à une coopération des autres bailleurs de fonds plus proactive). Une autre option est que les XCT aient un budget pour faire de la formation de leurs clients sur le terrain pendant la phase de mise en œuvre, pour faire face aux problèmes qui peuvent se poser, de manière *ad hoc*.

Suivi

Alors que certaines étapes remarquables et certaines réalisations peuvent être atteintes pendant la phase de mise en œuvre d'un projet, la plupart d'entre elles ne sont atteintes qu'après la fin du projet. Compte tenu des initiatives du FMI en matière de GAR, et de l'intérêt porté aux résultats par le Comité de Pilotage, nous pensons qu'il y a besoin d'un processus adéquat répondant à des critères de coût-efficacité pour suivre les réalisations et les étapes remarquables des projets. Ce processus doit commencer au stade de la conception du projet, avec la définition précise de réalisations pertinentes, de la manière dont elles peuvent être mesurées, et de leurs dates prévues. Le plan de mise en œuvre de l'AT est un bon point de départ. Le suivi et le reporting devraient être à la charge du bénéficiaire de l'AT, mais le CP doit reconnaître qu'il a aussi une part de responsabilité dans la fourniture des résultats après qu'il a fourni ses conseils. Le suivi de la mise en œuvre pendant les missions subséquentes du CP est une autre option, mais cela est sans doute difficile compte tenu d'emplois du temps chargés. Les TDR des missions de diagnostic pourraient requérir explicitement un reporting sur la mise en œuvre de l'AT passée, en plus de la revue des besoins futurs. Cela arrive déjà mais demande sans doute à être formalisé.

A l'heure actuelle, l'utilisation du cadre de suivi sur la base de la GAR du FMI par AFRITAC Ouest ne concerne que moins de la moitié de ses activités, si l'on prend en compte les ateliers. De ce fait, il y a des risques que les réalisations et l'impact d'une majorité de ses interventions ne soient ni planifiées ni suivies et ne fassent pas l'objet de rapports. Même si des procédures simplifiées sont adéquates, il n'empêche qu'AFRITAC Ouest a besoin d'élaborer un système pour les petits projets et ateliers.

Leçons apprises

AFRITAC Ouest collecte les leçons principales de ses projets sur une base consolidée, à partir des rapports sur les défis rencontrés dans la mise en œuvre de l'AT. Notre principal commentaire serait que cela mériterait d'être formalisé au niveau projet et que les rapports de fin de mission devraient contenir une section consacrée aux leçons apprises, avec un processus de collecte périodique de ces informations en vue de leur dissémination et de leur incorporation dans les pratiques de l'AT.

9.6 COMMENTAIRES SUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA GAR ET DES CADRES LOGIQUES PAR AFRITAC OUEST

AFRITAC Ouest a été un des pionniers de l'utilisation des cadres logiques au niveau projet peu de temps après le démarrage de la Phase III. Les cadres logiques n'ont été appliqués qu'aux projets pluriannuels, mais ils ont été utilisés systématiquement pour suivre les résultats et faire les rapports aux réunions semestrielles du Comité de Pilotage. Les présentations varient quelque peu en fonction du CP qui les prépare.

La plupart des projets pluriannuels d'AFRITAC impliquent un renforcement des capacités qui peut avoir plusieurs dimensions d'activités (déterminées principalement par des missions de diagnostic séparées du projet pluriannuel subséquent): élaboration des concepts, modifications probables des structures organisationnelles, développement d'outils d'application, de méthodologies, de procédures, formation (formelle et informelle), et suivi de l'exécution, et dépannage. Si on exclut les statistiques, environ la moitié des projets d'AFRITAC Ouest incluent des projets à court terme de quelques semaines d'intrants seulement; certains de ces projets (jusqu'à 20% jusqu'ici) deviennent des catalyseurs de projets à plus long terme. AFRITAC Ouest ne prépare pas de cadres logiques pour les projets à court terme. Compte tenu de l'effort de longue durée en faveur des Statistiques, avec des réalisations prévues clairement identifiables, telles que l'actualisation de l'année de base, l'implantation de nouvelles normes et méthodologies, des publications plus fréquentes et mieux à temps, un cadre logique serait opportun.

Les rubriques classiques de tous les cadres logiques de projets pluriannuels sont les suivantes:

| Résultats attendus | Indicateurs/Moyens de mesure | Situation à la date du Comité de Pilotage semestriel | Risques |
|--------------------|------------------------------|--|---------|
|--------------------|------------------------------|--|---------|

A partir de là, il y a des variations:

- Les cadres logiques de projets de GFP n'incluent pas d'objectifs, n'incluent pas d'intrants tels que le nombre de missions et s'attachent plus aux produits et aux processus.
- Les cadres logiques des projets dans le domaine de l'administration des douanes incluent les missions prévues et une description claire des objectifs, par exemple "la facilitation du commerce, des contrôles des risques améliorés et une réduction des délais de dédouanement".
- Dans le domaine de l'administration fiscale, les cadres logiques n'incluent ni les objectifs ni les intrants, mais fournissent une liste détaillée des produits et des réalisations (sans bien distinguer ce qui est produits et ce qui est réalisations).
- Dans le domaine de la gestion de la dette, les objectifs sont inclus mais pas les intrants.

Les cadres logiques ont été enrichis d'une description narrative des résultats obtenus dans un rapport spécial pour la réunion du Comité de Pilotage du 3 décembre 2012 qui faisait, en 92 pages, la revue des progrès des projets pluriannuels.

Une courte illustration d'un projet de GFP, sur l'amélioration de la budgétisation et du contrôle des coûts de personnel en Côte d'Ivoire, servira à justifier certaines de nos recommandations³².

| Résultats attendus | Indicateurs/Moyens de mesure | Situation semestrielle | Risques |
|--|---|------------------------|---|
| Identification des obstacles au changement | Diagnostic disponible | Realisé | Faible – validation du rapport de diagnostic par les autorités |
| Un outil budgétaire et une méthodologie pour évaluer et estimer la masse salariale du secteur public | L'outil et la méthodologie sont adoptés et adaptés aux réalités des Ministères | Realisé | Modéré – Identification des catégories d'employés et des autres spécifications liées |
| L'utilisation de l'outil budgétaire est intégrée au processus budgétaire annuel | L'outil budgétaire est utilisé pour la préparation du budget 2014 | En cours | Modéré – lié à la modification des habitudes de travail pour intégrer la méthodologie au processus budgétaire |
| Les Ministères dépensiers sont formés à l'utilisation de l'outil budgétaire | Plus de 50% des Ministères utilisent l'outil budgétaire pour la préparation du budget 2014 | En cours | Modéré – dépend de la capacité du projet de mobiliser et de motiver le niveau approprié de personnel dans les Ministères dépensiers |
| Amélioration significative de la budgétisation de la masse salariale | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les budgets annuels sont modifiés pour budgéter clairement les coûts de personnel. ▪ Un cadre pluriannuel pour la planification des coûts de personnel. ▪ L'écart entre le budget et les coûts réels est limité à +/- 5%. | Encore à faire | Important – dépend de la capacité du personnel des Ministères chargé de la mise en œuvre à changer leurs méthodes, à assurer la formation pour toutes les interventions nécessaires, et à justifier la nouvelle méthodologie auprès des décideurs |

T16 Source : AFW

Cette illustration particulière est meilleure que les cadres logiques d'autres projets (y compris la GFP) parce que qu'elle contient quelques réalisations claires et mesurables, par exemple l'écart entre masses salariales budgétée et réelle ne dépassant pas 5% et plus de 50% des ministères appliquant la méthodologie pour la préparation du budget 2014.

Il y a des choses qui manquent:

- Une colonne pour les intrants, c'est-à-dire combien de semaines sont nécessaires à AFRITAC Ouest (il y a un tableau séparé dans le rapport pour le nombre de missions – cinq en fait – mais qui ne donne pas de détails pour les temps des CP et des XCT), les coûts des voyages, etc.
- Une description de l'objectif global du projet, qui n'est pas nécessairement le même que le titre du projet. L'objectif pourrait être décrit comme "exercer un contrôle sur le niveau de la masse salariale du gouvernement (*qui, dans le cas de la Côte d'Ivoire, a doublé en six ans*) et respecter le critère de convergence de l'UEMOA (un ratio des dépenses de personnel aux dépenses totales du gouvernement de 35%)".
- Une analyse de la répartition des réalisations dans le temps, court, moyen et long terme. Le court terme inclurait par exemple l'incorporation de la méthodologie dans les pratiques des Ministères dépensiers; le moyen terme,

³² Extrait du rapport "pluriannuel" fait à la réunion du Comité de Pilotage du 3 décembre 2012.

l'application de la méthodologie à la préparation du budget 2014, et, peut-être, en 2015, la comparaison de l'écart budget-réalisé avec l'objectif de +/- 5%; le long terme, le respect du critère de convergence de l'UEMOA de 35%.

- On aurait pu penser à d'autres réalisations possibles, par exemple une réduction progressive du ratio des dépenses de personnel aux dépenses totales du gouvernement, ou une plus grande proportion de Ministères utilisant la méthodologie budgétaire au fil du temps.
- Les activités ne sont pas spécifiquement mentionnées, encore qu'elles soient contenues implicitement dans les produits et pourraient être résumées à partir des notes d'information adoptées avec les départements d'AT du FMI.
- Il n'y a pas de colonne pour les produits,
- Les risques pourraient être mieux définis, par exemple une réalisation est que plus de 50% des Ministères budgètent leurs dépenses de personnel en 2014, et pourtant, pour la dernière étape, un risque décrit comme important est que les budgets annuels ne pourront pas échapper aux mauvaises habitudes parce que le personnel chargé de la mise en œuvre n'aura pas réussi à convaincre leurs supérieurs des avantages de la nouvelle méthodologie.
- Il n'y a pas de colonne réservée aux moyens de vérification des indicateurs de réalisations, par exemple les statistiques du gouvernement qui sont publiées, les rapports de présentation du Budget au Parlement, les rapports d'AT subséquents, les rapports de surveillance du FMI, de la Banque Mondiale ou d'autres.

Comparaison des résultats prévus et des résultats effectifs

Un des principaux points d'intérêt pour la revue des résultats est, en plus de savoir qu'est-ce qui a été réalisé, comment les résultats se comparent aux plans et aux attentes. Il est intéressant aussi de savoir ce qui n'a pas été réalisé, et pourquoi. Pour cette raison, il est crucial que les rapports incluent une comparaison des résultats obtenus avec les résultats attendus.

Il est très difficile de comparer résultats attendus (tels qu'ils figurent dans les plans d'action) et résultats effectivement obtenus tels qu'ils figurent dans les rapports de l'année suivante. Nous avons, par exemple, revu les plans de travail pour 2011/2012 et les résultats actuels pour 2011/2012 figurant dans le rapport de la réunion d'avril du Comité de Pilotage. Dans beaucoup de cas, il semble que certains des plans n'ont pas été exécutés, et, dans beaucoup de cas, la description des résultats obtenus requiert un effort d'interprétation pour les rapprocher du plan de travail mis au point l'année précédente.

Nous avons noté qu'AFRITAC Est présente un résumé quantitatif des produits et compare plan et réalisations, bien qu'une comparaison strictement numérique n'est pas très utile si l'on ne connaît pas le contenu des résultats sous-jacents. Adopter telle quelle la même pratique pour AFRITAC Ouest ne serait donc pas utile non plus. Un des plans d'AFRITAC Ouest dans le domaine des douanes prévoyait, par exemple, d'interconnecter tous les bureaux de douane d'un pays par un seul serveur, ceci dans la plupart des pays où l'AT des douanes était mise en œuvre: Bénin, Burkina Faso, Guinée, Mauritanie et Niger. Seul le rapport de la Mauritanie sur l'AT de l'année écoulée a confirmé que ceci avait été fait. Rien n'était mentionné par les quatre autres pays.

Nous pensons donc qu'il devrait y avoir un tableau résumé comparant les produits et les réalisations prévus dans le plan de travail avec ce qui est effectivement réalisé, et garantissant la cohérence des définitions et du contenu.

Les autres principaux commentaires concernent la définition des réalisations. Plus de précision est nécessaire. Des expressions comme 'amélioré', 'renforcé', 'sain', 'efficace', ou même 'plus grand pourcentage' ne permettent pas d'évaluer la réalisation des étapes remarquables ou des réalisations.

Avant de faire nos commentaires sur les rapports, nous présentons quelques commentaires généraux ci-dessous:

- Il devrait y avoir une articulation claire entre l'objectif au niveau d'AFRITAC Ouest et les réalisations au niveau immédiatement en dessous. Pour les raisons indiquées ci-après, cela n'est pas toujours facile.
- Le reporting devrait s'efforcer de permettre une agrégation des indicateurs à différents niveaux: a) niveau pays/projet; niveau pays/secteur; c) au niveau consolidé du pays; d) au niveau consolidé du secteur. Le système devrait permettre une certaine analyse de l'information. Autrement, à notre avis, les données sont tellement détaillées et approfondies qu'il est difficile de discerner des tendances ou des structures au niveau consolidé.
- Quand on introduit une information sur le suivi des réalisations pour produire des comparaisons pour les cadres logiques des plans, la complexité de la base de données et du reporting augmente. A l'heure actuelle, par exemple, s'il y a des délais dans l'achèvement des étapes remarquables, l'information ne peut être introduite que comme une rubrique pour mémoire. Suivre la performance réelle comparée aux plans est un rôle crucial d'un cadre logique, si l'on veut l'utiliser comme un outil de gestion.
- L'horizon de programmation pour le cadre logique et le plan de travail est, à l'heure actuelle, limité à un an. Il n'est pas possible de définir des étapes remarquables etc. au-delà de l'année fiscale suivante. Cela ne manquera pas de réduire l'utilité du cadre logique en tant qu'outil de programmation de projets à moyen terme.
- En ce qui concerne le plan de travail, son articulation avec le budget annuel a besoin d'être améliorée avec le temps. Pour cela, et pour fournir une vue plus complète du fonctionnement d'AFRITAC Ouest, dans la mesure du possible et sous les contraintes d'information auxquelles le Centre a à faire face:
 - Une répartition plus complète et plus détaillée du temps des CP du Siège devrait être fournie.
 - Le temps total des XCT, plutôt que les jours de mission comme cela se fait actuellement devrait faire l'objet d'un rapport.
 - Les missions de diagnostic et autres prévues par le Siège qui sont financées par AFRITAC Ouest devraient être incluses.
 - Pour chaque projet, une estimation du temps de soutien et de gestion du projet du Siège devrait être fournie.
- Les CP devraient bénéficier d'une formation supplémentaire pour définir l'information appropriée et l'intégrer dans le cadre logique. L'expérience nous enseigne que cela demande du temps aux utilisateurs pour se familiariser avec la terminologie du cadre logique. Une solution pour accélérer le processus d'apprentissage est de recruter un spécialiste du cadre logique, pour AFRITAC Ouest ou pour l'ensemble des AFRITAC, qui ferait une revue des rubriques du cadre logique et fournirait des réponses techniques pour améliorer les connaissances pratiques des utilisateurs.

Besoin d'une analyse résumée des résultats d'AFRITAC Ouest

En ligne avec nos recommandations sur le reporting au Comité de Pilotage de la Section 10, nous suggérons qu'AFRITAC Ouest devrait penser à produire des tableaux ou des analyses résumées pour souligner les questions pertinentes au niveau du portefeuille d'AT, en plus de l'information au niveau projet. Cela pourrait inclure:

- Au niveau mission, les nombres de missions réalisées par rapport aux plans, par pays/secteur, et les principales raisons des écarts.
- Une comparaison des produits obtenus et des produits prévus (le nombre et le thème), et les principales raisons des écarts, par pays et par secteur.
- La même analyse pour les réalisations.
- La proportion des projets dont les étapes remarquables sont en bonne voie (si elles sont différentes des réalisations), par pays/secteur.
- La proportion, par pays/secteur, des projets dont les réalisations et/ou les étapes remarquables ont été achevées à temps, et les raisons des retards éventuels.
- L'éventail des scores des ateliers d'après différents critères standardisés, et les principaux commentaires et réponses, en plus du score global.

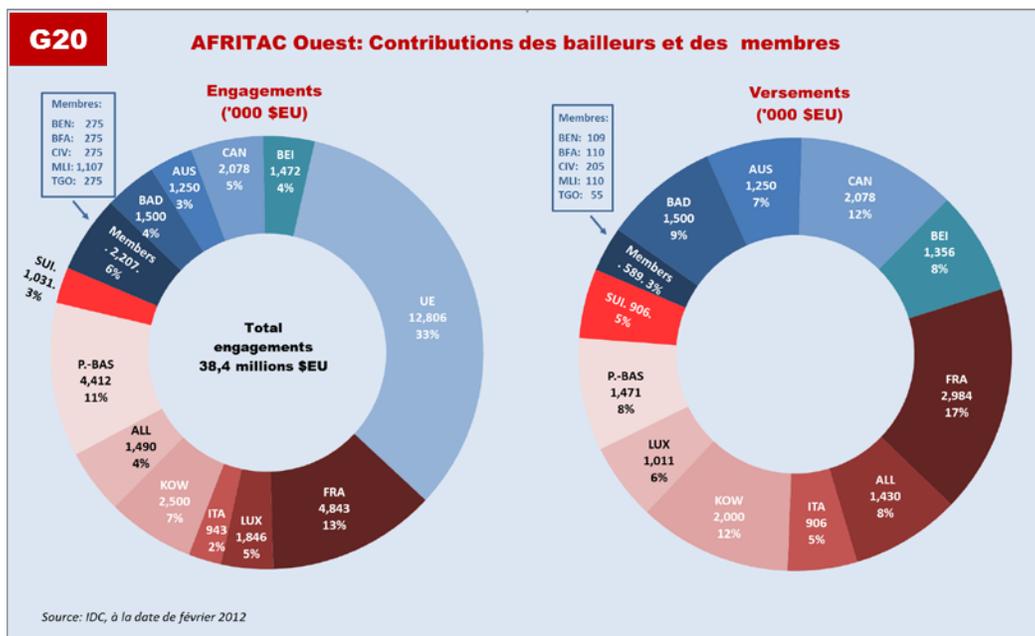
10. EVALUATION ET COMMENTAIRES SUR LA GOUVERNANCE D'AFRITAC OUEST

10.1 INTRODUCTION ET VUE D'ENSEMBLE

La structure du Comité de Pilotage d'AFRITAC Ouest n'a pas changé depuis sa fondation, alors même qu'il y a eu quelques changements dans la représentation et parmi les membres. Parmi les bailleurs de fonds extérieurs, la France a représenté la Russie, l'Italie, le Luxembourg et la Suisse au Comité de Pilotage. L'Australie et l'Union Européenne ont signé des engagements pour la première fois en 2012 tandis que la Russie n'est plus un bailleur de fonds. Les mêmes dix pays membres ont toujours été représentés. La BAD est restée un bailleur de fonds pilier pour tous les CRAT de l'Afrique sub-saharienne, s'étant engagée pour un montant de 1,5 millions de \$EU pour chacun des cinq centres.

Le tableau 20 ci-dessous présente les 22 entités ayant le droit d'être présentes aux réunions du Comité de Pilotage. En plus, il a un certain nombre d'observateurs (AFRISTAT, BCEAO, UEMOA, le représentant résidant dans le pays d'accueil - la Côte d'Ivoire à l'heure actuelle-, et le Siège du FMI), ce qui porte le nombre total de représentants à 26. L'Initiative de Renforcement des Capacités en Afrique n'est plus un observateur.

Le graphique 20 ci-dessous présente les engagements et versements des différents bailleurs de fonds et pays membres pour la phase actuelle du programme à la date d'avril 2012³³. Les problèmes de financement sont couverts plus en détail dans la Section 10.6 ci-après.³⁴



³³ Les pays membres doivent contribuer pour 275.000 \$EU chacun au budget d'AFRITAC Ouest.

³⁴ Le Mali finançait les coûts du bureau de Bamako ainsi que le coût du personnel local. Depuis le déménagement à Abidjan, ces coûts sont financés par la Côte d'Ivoire.

La structure de gouvernance d'AFRITAC Ouest est complexe, avec différentes unités du FMI et le Comité de Pilotage du Centre qui jouent des rôles différents. Notre évaluation de la gouvernance d'AFRITAC Ouest se focalise sur le Comité de Pilotage et a été fondée sur une revue des documents suivants: (i) comptes-rendus des réunions du Comité de Pilotage; (ii) rapports d'AFRITAC Ouest au Comité de Pilotage; (iii) enquête en ligne auprès des membres du Comité de Pilotage (nous avons reçu des réponses de sept pays membres sur 10, de cinq bailleurs de fonds sur 10, et d'un représentant de l'UEMOA³⁵); et (iv) des interviews d'un petit nombre de représentants des pays membres et des bailleurs de fonds pendant nos missions sur le terrain.

10.2 RÔLE DU COMITÉ DE PILOTAGE

La majorité des répondants à l'enquête pensent qu'AFRITAC Ouest remplit son rôle et s'acquitte de ses responsabilités de manière efficace, mais 12,4% des représentants des pays membres et 40% des bailleurs de fonds ne partagent pas cette opinion. Par ailleurs, la grande majorité des répondants se déclarent néanmoins satisfait du fait qu'AFRITAC Ouest répond rapidement aux requêtes du Comité de Pilotage.

Il semble y avoir, en général, un manqué de clarté sur la définition du rôle du Comité de Pilotage. En fait, 40% des bailleurs de fonds et 25% des pays membres répondants pensent que le rôle et les responsabilités ne sont pas clairs. Tant les bailleurs de fonds que les pays membres considèrent l'approbation du plan de travail du Centre et le suivi de sa mise en œuvre comme les deux principales priorités (mais pas dans le même ordre). Tous les répondants s'accordent à considérer l'orientation de la stratégie d'AFRITAC Ouest comme la troisième priorité la plus importante du Comité de pilotage.

Il n'y a pas de Termes de Référence ou de Charte formalisés pour le Comité de Pilotage. L'évaluation d'AFRITAC Ouest de 2005 avait résumé son rôle comme ceci: (i) évaluer les réalisations par rapport aux points de référence faisant l'objet d'un accord dans les plans de travail annuels; (ii) fournir une orientation de la stratégie et des priorités; (iii) adopter les programmes de travail; et (iv) suivre la mise en œuvre.

Le Document de Programme de 2009 stipule que: "Le Comité de Pilotage fournit une orientation stratégique au Centre et l'aide à établir ses priorités. Il fournit aussi des apports sur les thèmes que devra couvrir l'équipe de Conseillers Permanents et les XCT, et 'approuve' les plans de travail du Centre. Le FMI informe le Comité de Pilotage du choix et de l'embauche des Conseillers Permanents". Ce Document de Programme ne fait pas mention du rôle d'évaluation des résultats ou de suivi de la mise en œuvre.

Au titre des dispositions actuelles, le Comité de Pilotage *'adhère'* au plan de travail du Centre plutôt qu'il ne l'*'approuve'*. Un commentaire d'un répondant à l'enquête illustre la différence en mentionnant que le Comité de Pilotage se voit "présenter un produit fini pour y adhérer. [Les membres] peuvent dire s'ils l'aiment ou non. Mais [...] il n'y a pas de marge de manœuvre. Alors, il serait utile d'avoir un manuel de règles et de procédures qui clarifierait les rôles et les pouvoirs du Comité".

Le tableau 17 suivant présente une vue générale des questions soulevées et des commentaires et suggestions (dont la source exacte n'est pas révélée) faits par des membres du Comité de Pilotage au cours des réunions, durant la phase actuelle du programme.

³⁵ Il y a eu deux réponses à l'enquête de la part de l'Allemagne.

| Membre du Comité de Pilotage | 17 ^e reunion du Comité | 18 ^e reunion du Comité | 19 ^e reunion du Comité | 20 ^e reunion du Comité |
|------------------------------|--|--|---|---|
| Pays 1 | Des cadres logiques SVP | La définition des réalisations intermédiaires est importante | | |
| Pays 2 | Besoin d'AT dans le secteur financier | | | |
| Pays 3 | Besoin d'une expérience pilote de renforcement des capacités | | | |
| Pays 4 | | | AT dans le secteur de la micro-finance SVP | Un nouveau Comité de Pilotage pour superviser les connaissances acquises pendant les séminaires |
| Bailleur 1 | Plus de séminaires régionaux | Des Comités de Pilotage plus long pour discuter des projets | Améliorer la coordination | Lien entre les budgets et la réduction de la pauvreté |
| Bailleur 2 | Des résultats tangibles de la GAR, SVP | Plus de GAR | Faire participer les locaux aux fins de mission | Partager les résultats des missions avec les partenaires de l'AT qui travaillent sur les mêmes thèmes |
| Bailleur 3 | Une annexe qui relie les documents du Siège à l'AT d'AFRITAC Ouest | | Relier l'AT du FAD avec AFRITAC Ouest | Des cadres logiques pour guider les activités |
| Bailleur 4 | | Plus de GAR, plus de projets pluriannuels | | Fréquence des présentations des résultats |
| Bailleur 5 | | | La GAR est bonne mais doit être plus flexible | Dans le cadre logique, des indicateurs agrégés avec le Siège? |
| Bailleur 6 | | | Améliorer la coordination. Disséminer les rapports. | Raisons du choix des pays et des secteurs |
| Observateur 1 | Faire une expérience pilote de contrôle de la masse salariale | | | Augmentation des recettes grâce à l'AT prodiguée aux autorités fiscales? |
| Observateur 2 | | | Séminaire de formation sur des statistiques spécifiques | Tableau des progrès pays par pays |
| Observateur 3 | | | | Cadre de validation des priorités. Pertinence des budgets programmes au Burkina Faso? |

Source : Compte rendus des réunions du Comité de Pilotage

Le tableau ci-dessus suggère que le Comité de Pilotage ressent lui-même le souci de suivre et d'évaluer les résultats de l'AT. Il y a dix références à diverses questions concernant la GAR et plusieurs références à une coordination améliorée et à une dissémination des rapports et des observations. Il semblerait donc que les membres du Comité de Pilotage considèrent vraiment que le suivi des résultats et de la mise en œuvre est une part importante du rôle du Comité, et que, en conséquence, ils ont en général bien accueilli l'introduction de la GAR. Un membre du Comité a même averti que la GAR devrait être considérée comme "un outil et non comme un but en soi."

L'autre thème important qui émerge de l'enquête auprès du Comité de Pilotage est une meilleure coordination de l'AT directement et indirectement à travers une dissémination prompte et complète des rapports. Il n'y a pas grande preuve, au vu des comptes rendus des six dernières réunions du Comité de Pilotage que le Comité a fourni une orientation stratégique ou conseillé AFRITAC Ouest sur des priorités, ou a apporté une contribution sur les thèmes à couvrir par les CP.

Pendant les six dernières réunions, les rapports sur la situation de la mise en œuvre des recommandations de la précédente évaluation ont été, en général, similaires, mentionnant des progrès de quelques-unes des recommandations (voir la Section 11 pour les détails).

Par ailleurs, une recommandation supplémentaire a été rajoutée (concernant un plan de crise pour AFRITAC Ouest au cas où un conflit éclaterait dans le pays d'accueil). La situation des autres suggestions du Comité de Pilotage est la suivante:

- Outils d'orientation pour la supervision du secteur de la micro-finance, qui doivent être fournis par la BCEAO. Il a été annoncé qu'ils étaient presque prêts à chaque réunion du Comité de Pilotage, du 15^e au 20^e. Un consultant a été engagé, pour une livraison du produit en décembre 2012.
- Plus d'ateliers régionaux et reprise des ateliers nationaux (interrompus depuis la 15^e réunion du Comité de Pilotage): il y a eu des progrès, six ateliers régionaux de formation ont été organisés en 2011/2012, six sont prévus en 2012/2013, ainsi que des ateliers nationaux au Bénin, au Togo, au Mali et au Burkina Faso.
- Introduction de la GAR comme cela a été recommandé par l'évaluation de 2009. Beaucoup de progrès ont été accomplis avec les projets pluriannuels, les cadres logiques, les indicateurs de produits, et, dans certains cas, des réalisations, et un meilleur reporting. Il y a encore un peu de travail à faire pour mettre en œuvre la GAR, mais AFRITAC Ouest paraît être dans l'avant-garde des CRAT, avec les progrès accomplis jusqu'ici.
- Un manuel de procédures pour le fonctionnement des CRAT, comme recommandé par l'évaluation de 2009. Aucun progrès apparent n'a été enregistré, et les délais fréquents ont été attribués à la nécessité d'assurer une intégration correcte avec les pratiques du Siège. Pour la 20^e réunion, un rapport a fait mention qu'un groupe de travail avait été mis sur pied au Siège du FMI.

L'évaluation de 2009 avait fait un certain nombre de recommandations, dont huit prioritaires. On ne trouve rien dans les comptes rendus du Comité de Pilotage ou dans les rapports d'AFRITAC Ouest au Comité sur la situation de la mise en œuvre des six recommandations non mentionnées ci-dessus.

Rôle des membres du Comité de Pilotage représentant des organisations régionales et des pays bénéficiaires

Dans le contexte d'AFRITAC Ouest, on peut faire une distinction importante entre les organisations régionales et les pays membres. Aucune organisation régionale n'est membre du Comité de Pilotage, mais plusieurs d'entre elles jouent un rôle actif en tant qu'observateurs. Huit sur dix des pays membres sont membres de l'UEMOA et de la BCEAO. AFRITAC Ouest ne s'occupe pas des affaires monétaires parce que ce thème est couvert par la BCEAO. AFRITAC a étroitement coopéré avec l'UEMOA sur des directives dans le domaine de la GFP à introduire dans toute la région, ainsi qu'avec AFRISTAT pour de l'AT en matière de statistiques. La Guinée et la Mauritanie ne sont pas membres de l'UEMOA, néanmoins, leurs politiques sont alignées en grande partie sur celles des membres de l'UEMOA. En fait, l'UEMOA, la BCEAO et AFRISTAT jouent un rôle actif au sein du Comité de Pilotage tout en facilitant la coordination entre bailleurs de fonds.

Les pays membres ont, dans une certaine mesure, plus d'un rôle: neuf sur les dix se sont engagés à contribuer chacun 275.000 \$EU pour la Phase III (huit sur les neuf ont jusqu'ici signé la Lettre d'accord mutuel). Les pays membres exercent donc les mêmes droits que les autres bailleurs de fonds. En tant que tels, ils peuvent, et doivent, tenir AFRITAC Ouest responsable de l'efficacité et de l'efficacités de la fourniture de l'AT. Ils sont aussi bénéficiaires de l'AT, et, à ce titre, on s'attend à ce qu'ils:

- Fassent rapport au Comité de Pilotage sur la qualité de l'AT reçue dans leur pays;
- Filtrant les requêtes d'AT émanant de leur pays;
- Facilitent la coordination des bailleurs de fonds dans leur pays;
- Apportent une sensibilisation régionale à AFRITAC Ouest, au FMI et autres membres du Comité de Pilotage.

Les comptes rendus des réunions du Comité de Pilotage confirment le rôle des pays membres en ce qui concerne les deux premiers points. Un répondant à l'enquête au nom d'un pays membre, par exemple, met en relief la fourniture de l'AT d'AFRITAC Ouest dans les domaines de ses compétences centrales pour répondre aux besoins prioritaires du pays. Il y a de nombreux exemples de demandes d'AT exprimées lors des réunions du Comité, aussi bien que des exemples où les pays expriment leur satisfaction quant à l'AT sur des thèmes spécifiques dans leurs pays.

Rôle des bailleurs de fonds extérieurs membres du Comité de Pilotage

Essentiellement, le rôle des bailleurs de fonds extérieurs devrait être le même que celui des membres du Comité dans leur ensemble, avec en plus une contribution à la coordination des bailleurs. Nous avons discuté le rôle du Comité de Pilotage dans la section 8.2 et montré un certain nombre d'ambiguïtés, dont nous recommandons qu'elles soient levées (par exemple, créer un Sous-Comité du Comité de Pilotage pour élaborer des termes de référence clairs qui auront des conséquences sur la structure, la fréquence des réunions, le reporting et d'autres aspects importants du fonctionnement du Comité de Pilotage).

De même que les pays membres peuvent apporter une contribution qui dépasse leur rôle dans la gouvernance, de même les bailleurs extérieurs peuvent apporter leur expertise et leur savoir à AFRITAC Ouest, au FMI et à leurs collègues membres du Comité de Pilotage. On peut mentionner deux domaines particuliers: premièrement, en matière de coordination, plusieurs de ces donneurs extérieurs soutiennent leurs propres initiatives régionales, dont certaines se recoupent avec celles d'AFRITAC Ouest. La BAD a probablement la contribution la plus importante à faire dans ce domaine. La France est aussi restée active pendant plusieurs décennies, avec des cadres légaux et réglementaires inspirés des systèmes français. L'Allemagne, à travers la GIZ, a déjà coopéré avec AFRITAC Ouest sur quelques projets. En fait, un répondant a mentionné qu'il travaille avec les conseillers à long terme dans les pays partenaires, pour des actions complémentaires à celles de l'AT d'AFRITAC Ouest qui se font plutôt sur une base de missions à court terme. "Les deux méthodes de travail devraient bien se compléter. Malheureusement, jusqu'ici, la collaboration n'a pas été systématique. "

Deuxièmement, quelques-uns des bailleurs de fonds ont une expérience solide en matière de GAR et de suivi des projets, dont les bénéfices pourraient être transmis au FMI et à AFRITAC Ouest, à travers, par exemple, un sous-comité de la GAR qui fournirait des conseils aux cadres d'AFRITAC Ouest en matière de mise en œuvre. Ceci, en fait, est un domaine qui intéresse particulièrement la plupart d'entre eux. Un bailleur, répondant à l'enquête, a écrit que "comme le Centre a très récemment adopté la GAR, il reste à voir s'il y aura un véritable changement de la gestion en direction des résultats", et insisté sur le besoin d'une "liaison claire avec les objectifs d'une réforme stratégique à long terme."

Finalement, les membres du Comité de Pilotage, et les bailleurs de fonds en particulier, jouent un rôle crucial en garantissant que les ressources sont dépensées de manière efficiente. Un bailleur a fait l'observation que, si l'on considère le reporting financier d'AFRITAC Ouest, "ce que sont les coûts des missions individuelles n'est pas clair." Une préoccupation au sujet de la sous-utilisation du budget annuel par AFRITAC Ouest a aussi été mentionnée. Enfin, un autres représentant d'un bailleur de fonds a souligné le besoin d'un bon 'rapport qualité-prix'.

Le FMI a attiré l'attention sur le fait que le rôle du Comité de Pilotage dans la gouvernance du Centre doit être pesé contre le fait que le CRAT est un bureau du FMI. Ceci permet l'intégration du travail du CRAT avec le travail du Siège, ainsi qu'un contrôle de qualité par le Siège et une complémentarité avec l'AT fournie par le Siège (qui est, par nature, en amont, comparée à la mise en œuvre de l'AT par le CRAT, qui est en aval). Tandis que ceci assure une bonne qualité systématique d'une AT et d'une formation adéquates, cela introduit aussi des limites à ce que le Comité de pilotage agissant collectivement puisse imposer des priorités au Fonds.

10.3 OBSERVATIONS SUR LES RÉUNIONS DU COMITÉ DE PILOTAGE

Deux réunions du Comité de Pilotage se tiennent chaque année, dans l'un des pays membres. Ces réunions se font sous la présidence d'un représentant d'un des pays membres. Les membres financent eux-mêmes le coût de leur participation. Chaque réunion dure près d'une journée. Les dates des réunions sont généralement, pour la première, juste après la fin de l'année financière précédente d'AFRITAC Ouest et, pour la seconde, à peu près au milieu de l'année financière en cours.

Certains pays et bailleurs de fonds envoient plus d'une personne aux réunions tandis que d'autres ne participent pas. La présence moyenne au cours de la Phase III a été jusqu'ici de 25 personnes. Le Coordonnateur du Centre remplit la fonction de Secrétaire du Comité de Pilotage et les CP font de courtes présentations de leurs activités et des résultats de la période sous revue.

Nous pensons que la continuité de la représentation est la clé d'une contribution effective au Comité de Pilotage. Le tableau 18 ci-dessous montre la participation des différents membres aux réunions du Comité de Pilotage, pour les 15^e, 16^e, 17^e, 18^e, et 19^e réunions du Comité de Pilotage:

| PAYS | T18 | BEN | BFA | CIV | GIN | GNB | MLI | MRT | NER | SEN | TGO |
|--------------------------------------|------------|--------------|---------------|-----------------|-------------------------|------------------|-----------------|---------------|-----|--------|--------|
| Manqué | | Aucune | 1 | Aucune | 4 | 3 | Aucune | 1 | 2 | Aucune | Aucune |
| Même rep. | | | ✓ | ✓ | ND | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ |
| 2 rep. ou plus | | ✓ | | | | | ✓ | ✓ | | | |
| BAILLEURS DE FONDS EXTERIEURS | | BAD | Canada | BEI | France | Allemagne | Pays Bas | Suisse | | | |
| Manqué | | Aucune | 3 | 1 | Aucune | Aucune | 3 | 4 | | | |
| Même rep. | | | | | | | | ND | | | |
| 2 rep. ou plus | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | |
| OBSERVATEURS | | BCEAO | UEMOA | AFRISTAT | Rep. rés. du FMI | UE | | | | | |
| Manqué | | Aucune | Aucune | 1 | 2 | Aucune | | | | | |
| Même rep. | | | ✓ | | ND | | | | | | |
| 2 rep. ou plus | | ✓ | | ✓ | ND | ✓ | | | | | |

Source : Comptes rendus des réunions du Comité de Pilotage d'AFW

Huit des pays membres bénéficiaires ont été assidus, dont cinq n'ont manqué aucune des réunions. La Guinée et la Guinée-Bissau sont, dans une certaine mesure, des pays exceptionnels. Ces deux pays ont souffert de conflits et la Guinée n'est pas membre de l'UEMOA. Six des pays bénéficiaires ont été représentés par la même personne, ce qui garantit une bonne continuité.

L'assiduité des bailleurs de fonds extérieurs a été mixte, avec la France, l'Allemagne et la BAD qui ont participé à toutes les réunions. La France représente aussi l'Italie, le Luxembourg et la Suisse (s'ils ne peuvent participer eux-mêmes). Les bailleurs de fonds ont montré une assiduité un peu moins bonne en ce qui concerne la représentation individuelle. La BAD a envoyé le même représentant quatre fois sur cinq, et l'Allemagne n'a utilisé que deux représentants, avec un chevauchement quand le relais a été passé de l'un à l'autre. Les observateurs ont montré une très bonne assiduité, mais, mis à part l'UEMOA qui a été toujours représenté par la même personne, il y a eu beaucoup de changements de représentants.³⁶

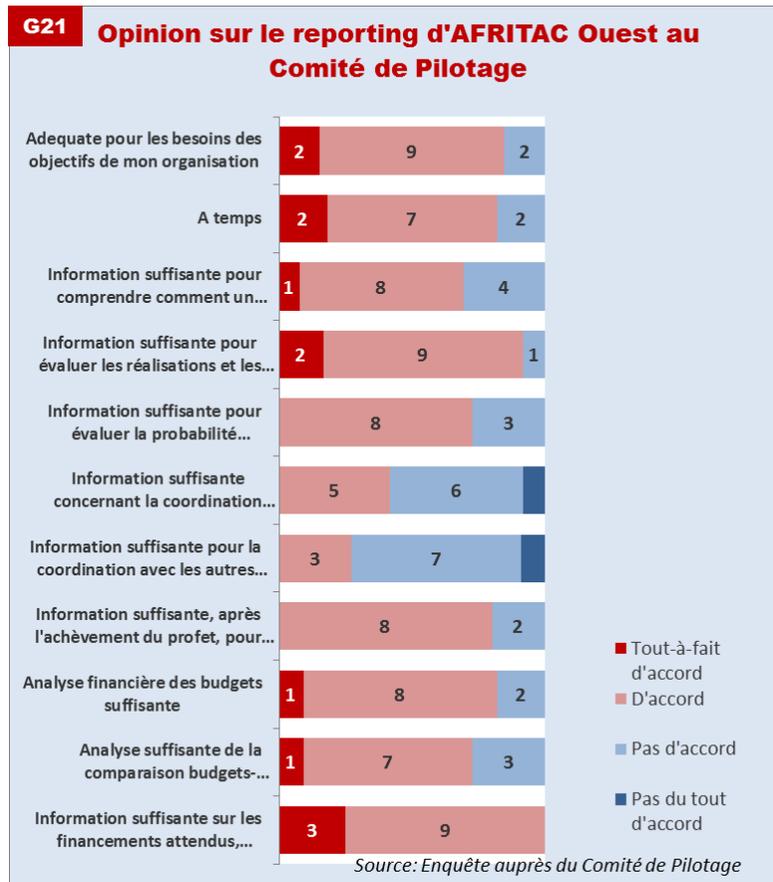
L'autre problème qui mérite d'être mentionné est le nombre de participants d'AFRITAC Ouest et du FMI, qui dépasse généralement celui des pays membres et des bailleurs de fonds. Cela est le résultat du besoin d'avoir des représentants de chacun des départements d'AT du Siège et d'AFRITAC Ouest, ainsi qu'un nombre de représentants de l'IDCDPM. Si l'on considère le temps passé à la préparation, aux voyages et à la participation, et une hypothèse de 20.000 \$EU par personne y compris les coûts de transport et d'hébergement, cela représente une somme importante, supérieure au coût annuel d'un CP. Nous reconnaissons qu'il y a beaucoup d'avantages d'une participation nombreuse et de haut niveau du FMI et d'AFRITAC Ouest, mais nous recommandons de faire une analyse coût-bénéfice de cette approche. Le FMI a insisté sur le fait que, quand les départements du Siège participent aux réunions du Comité de Pilotage, ils s'arrangent pour participer à d'autres activités juste avant ou juste après.

10.4 REPORTING D'AFRITAC OUEST AU COMITÉ DE PILOTAGE

AFRITAC Ouest fournit des rapports complets au Comité de Pilotage à chaque réunion. A la réunion qui suit la fin de l'exercice, les rapports incluent des rapports financiers pour l'année écoulée (comparaison budget/réel), et un plan de travail détaillé pour l'année suivante. Le rapport de mi-année comprend des rapports financiers pour les six mois précédents mais n'incluent pas de plans de travail détaillés. Le paquet du rapport annuel est généralement envoyé au Comité de Pilotage environ deux semaines à l'avance. Normalement, le dossier comprend:

- L'ordre du jour suivi par les comptes rendus des présentations faites lors des réunions (Président, CC, CP et un représentant de l'IDC), des commentaires, et des questions et problèmes soulevés par les membres du Comité
- Une note sur le suivi des recommandations passées du Comité de Pilotage
- Un rapport en forme narrative sur les activités et résultats de l'AT par thème, par exemple, l'administration fiscale
- Un rapport détaillé sous forme de tableau des activités et résultats de l'AT par pays
- Une annexe présentant sous forme de graphique la répartition de l'AT par thème et par pays
- Une annexe présentant la fourniture de l'AT à travers séminaires et ateliers régionaux par thème
- Une annexe montrant comment les ressources ont été réallouées par rapport au plan de travail
- Le plan de travail pour l'année suivante sous forme narrative
- Le plan de travail détaillé sous forme de tableau des activités et résultats prévus par pays
- Un rapport détaillé en forme narrative des projets pluriannuels, accompagnés par des cadres logiques
- Un rapport financier traitant des problèmes de financement.

³⁶ Un répondant à l'enquête a insisté sur le fait que le manque de continuité de la représentation des bailleurs de fonds était un problème majeur pour la gouvernance efficace d'AFRITAC Ouest.



Mis tous ensemble, ces rapports sont longs et approchent un total de 200 pages. Il y a même une tendance à l'allongement; le reporting initial sur les projets pluriannuels faisait environ 24 pages à l'occasion de la 15^e réunion du Comité de Pilotage et avait atteint 97 pages pour la 20^e réunion du Comité (ce qui reflète, en partie, l'augmentation du nombre de ces projets).

Une réunion typique du Comité de Pilotage dure moins d'une journée. Parmi celles dont nous avons fait la revue, elles commençaient à 9h et finissaient à environ 16h40. Si l'on enlève les pauses café et un déjeuner d'une heure, cela laisse un temps de travail de six heures au plus. Durant ces six heures, il y a les présentations du CC et de chacun des sept ou huit CP. En revoyant les comptes rendus, on a l'impression que le temps est limité pour discuter de n'importe quel problème important. Un des principaux bailleurs de

fonds extérieurs a soulevé le point qu'il devrait y avoir plus de temps pour discuter du progrès des projets. Le Comité de Pilotage doit aussi 'adopter' les plans de travail, et, vraisemblablement, un certain temps doit être consacré à l'étude des rapports détaillés sur les plans de travail qui font environ 60 pages (50% de texte et 50% de tableaux).

Le graphique 22 ci-dessus présente les réponses à l'enquête auprès des membres du Comité de Pilotage concernant le reporting d'AFRITAC Ouest. Les répondants trouvent en général les rapports satisfaisants, mais il y a toujours des opinions discordantes. Les opinions négatives l'emportent sur les opinions positives en ce qui concerne l'information sur la coordination avec le reste du travail du FMI ou avec d'autres bailleurs de fonds. Il y a là, semble-t-il, place pour une amélioration.

Les rapports fournis par AFRITAC Ouest sont complets et approfondis. Les rapports sur les projets pluriannuels sont très utiles pour montrer comment le Centre aborde le problème du renforcement des capacités à long terme et en tant que véhicule pour développer les compétences en matière de GAR. Néanmoins, nous pensons que le reporting a des défauts, à savoir la longueur des rapports et le manque de temps et l'incidence que ces facteurs peuvent avoir sur les priorités de la gouvernance du Comité de Pilotage. Par exemple, la profondeur des rapports sur les projets pluriannuels peut se traduire par une moindre attention portée à certains projets à court terme (ou *activités ponctuelles*), qui représentent encore plus de 40% de tous les projets. Les initiatives pluriannuelles représentent 33%, les projets de statistiques environ 21%, et les séminaires et ateliers le reste.

Les questions soulevées incluent: (i) comment la GAR sera appliquée aux projets à court terme; (ii) les critères d'éligibilité requis; (iii) pour être considérés, est-ce que les projets à court terme doivent être des catalyseurs de projets pluriannuels

futurs ou est-ce qu'ils doivent être liés au programme de travail d'un autre bailleur. Le volume de pages du plan de travail annuel peut effectivement requérir une durée du Comité de Pilotage disproportionnée par rapport au fait que le Comité ne fait qu'*adhérer* à ce plan. Le manque de temps peut effectivement être une contrainte avec un emploi du temps qui ne laisse que peu de temps pour discuter des questions stratégiques (ces dernières étant limitées à un petit nombre de recommandations qui n'ont guère changé et qui ont mis plus de trois ans à progresser); une question stratégique pourrait être, par exemple, comment concevoir un cadre pour une coordination plus efficace de l'AT par AFRITAC Ouest.

Les répondants à l'enquête ont aussi offert un certain nombre d'idées pour améliorer le processus. On trouvera ci-dessous les commentaires choisis:

- Augmenter la durée des réunions (ou le nombre de jours) laisserait plus de temps pour les discussions.
- Un niveau minimal de participation devrait être requis.
- Réduire le nombre de présentations laisserait plus de temps pour les discussions.
- Organiser les deux réunions annuelles du Comité de manière différente: la première pourrait être consacrée au planning et la deuxième au suivi des progrès.
- Les rapports devraient être plus courts. Il y a quelquefois trop de détails.
- "Le problème, ce n'est pas qu'il y a trop d'informations, c'est plutôt que l'information n'est pas particulièrement bien présentée. L'information devrait être plus consolidée, moins axée sur les aspects quantitatifs, et plus sur le contexte du pays et sur les perspectives stratégiques. "

10.5 VIABILITÉ DU MODELE DE FINANCEMENT D'AFRITAC OUEST

AFRITAC Ouest a été très près de se procurer le financement requis par la Phase I, et se l'est procuré pour la Phase II. Un déficit majeur est arrivé avec le financement de la Phase III, pour laquelle le montant cherché reflétait à la fois un allongement de la durée de la phase de trois à cinq ans et une augmentation des contributions annuelles. Pour cette Phase III, la composante d'AT du budget du Document de Programme était de 40 millions de \$EU, ou 8 millions de \$EU par an, par rapport à un rythme annuel de 3,8 millions de \$EU pour la Phase II. Alors que pour la Phase II, les bailleurs de fonds s'étaient finalement engagés, pour la Phase III, le déficit initial était d'une ampleur exceptionnelle et s'est traduit par des coupures importantes de l'AT fournie. Pendant les trois premières années de la Phase III, les dépenses d'AT n'atteignirent même pas le niveau de la même période de la Phase II.

T19

| Catégorie de contributeur | Engagements 1.000 \$EU | Versements 1.000 \$EU |
|----------------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Pays membres | 2,207 | 589 |
| Bailleurs de fonds extérieurs | 36,171 | 16,892 |
| Total | 38,378 | 17,481 |

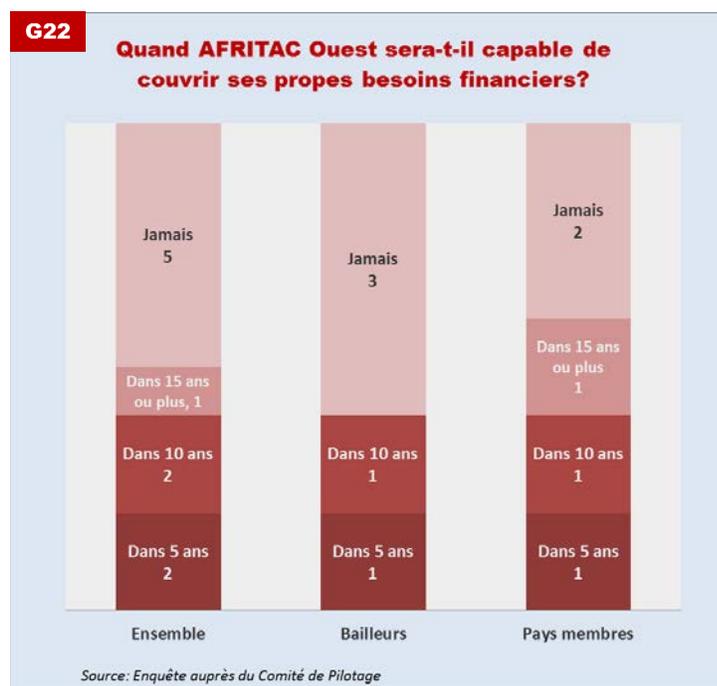
Source: IDCDPM

L'Union Européenne (à travers une contribution conjointe avec l'UEMOA) s'est maintenant engagée pour 13 millions de \$EU (en €), et, grâce à cette somme, la Phase III a maintenant atteint sa cible de financement, mais seulement deux ans avant la fin de la phase. (Voir le graphique 20 ci-dessus qui montre le montant des engagements et des versements et la Section 10.1, résumés ci-contre).

On peut tirer un certain nombre de leçons de cet exercice, qu'il faudrait examiner avant la budgétisation de la Phase IV.

1. L'AT fournie est restée de très bonne qualité malgré les sous-consommations apparentes du soutien et de la gestion des projets du Siège. Quelles leçons concernant la budgétisation et l'organisation doit-on en tirer?
2. La forte baisse apparente du nombre de missions de diagnostic a-t-elle eu une incidence négative sur l'établissement de priorités de l'AT ou d'autres mécanismes sont-ils intervenus pour combler la lacune? Quel est l'intervalle approprié qui doit séparer les missions de diagnostic étant donné que certaines missions peuvent prendre jusqu'à cinq ans ou plus pour être mises en œuvre?
3. Le faible taux de démultiplication temps de CP/temps de XCT a-t-il affecté le champ et/ou l'efficacité de la fourniture d'AT? (Le Document de Programme tablait sur un ratio d'environ 1,5/1, alors que le ratio réel a, en 2010-2012, atteint presque deux fois plus).
4. Quels ont été les dommages infligés par les coupes budgétaires sur les séminaires et ateliers régionaux? Était-il possible d'anticiper sur ces coupes et, peut-être, d'avoir d'autres bailleurs de fonds pour combler les lacunes?
5. Afin de susciter la discussion, un membre du Comité de Pilotage écrit " il est quelquefois peu clair de savoir s'il y a une stratégie sous-jacente au volume d'AT qui est réalisé. Nous ne sommes pas toujours sûrs que les pays peuvent réellement absorber toute l'AT et si on fait suffisamment attention à la viabilité. Peut-être 'moins c'est mieux' ? "

Maintenant que l'Union Européenne s'est engagée pour 12 millions de \$EU (presque 30% du total), AFRITAC Ouest va avoir dépassé son budget de fonctionnement d'environ 29 millions de \$EU pour l'AT. La viabilité du financement d'AFRITAC Ouest pour une Phase IV est probable, surtout si l'UE est prête à poursuivre son engagement important.



La question cruciale est comment le budget a été déterminé et comment il devrait l'être dans l'avenir. Le Document de Programme 2009 ne pouvait pas être précis et contenir un plan de dépenses détaillé sur cinq ans. Il a couvert chaque thème principal et dressé la liste des domaines de l'AT, mais il ne contenait pas de budget par secteur. Mais ce n'était peut-être pas réaliste d'en attendre? Il est louable que la Phase III ait repris quelques-unes des recommandations de l'évaluation 2009 pour mettre l'accent sur le renforcement des capacités à long terme (qui, on suppose, sous-tendait le passage à un horizon de cinq ans) et réclamé plus de ressources. Cependant, la méthodologie qui expliquait la multiplication presque par trois par rapport au budget de la Phase II n'était pas très explicite.

La manière la plus solide d'élaborer un budget pour une phase de cinq ans serait de bâtir un cadre à moyen terme de l'AT d'AFRITAC Ouest pour chacun des domaines thématiques et pour chacun des pays, et d'en calculer les coûts. Alors que les pays membres d'AFRITAC Ouest ont des DSRP, ceux-ci sont orientés sur d'autres priorités; les questions macroéconomiques y sont mentionnées, mais seulement succinctement, en deux ou trois pages par exemple. Peu de pays d'AFRITAC Ouest ont produit un plan de développement plus détaillé dans les domaines thématiques couverts par le FMI. Lorsqu'ils existent, les plans d'AT d'AFRITAC Ouest devraient être incorporés dans la stratégie du pays par thème et secteur.

Les Termes de Référence de l'Evaluation nous demandent de faire des commentaires sur la viabilité financière d'AFRITAC Ouest, en ce qui concerne sa capacité de s'autofinancer sans contributions des bailleurs de fonds. Notre enquête suggère que les bailleurs de fonds et les représentants des pays membres ont les mêmes opinions. Comme décrit dans le graphique 23 ci-dessus, la majorité des répondants s'attendent à ce que cette viabilité soit atteinte dans plus d'une quinzaine d'années ou jamais. Cependant, 40% des membres s'attendent à atteindre ce stage dans cinq à dix ans. Le nombre de réponses à cette question était beaucoup plus faible que pour les autres questions, ce qui peut laisser à penser que les membres n'ont pas une opinion bien arrêtée sur cette question.

En fait, dans les comptes rendus des réunions du Comité de Pilotage, on ne trouve pas beaucoup d'évidence que la viabilité financière a été discutée en tant qu'objectif. Si l'on voulait en faire un objectif, le Comité de Pilotage devrait se mettre d'accord sur un horizon cible et formuler une stratégie pour une prise en main progressive des engagements financiers par les pays membres³⁷. Le manque d'engagement financier de la part de certains pays membres n'est pas un signe encourageant que ceci est un objectif réaliste à moyen terme.

Les membres du Comité de Pilotage qui ont répondu à l'enquête, tant bailleurs de fonds que représentants des pays membres, ont une vue réaliste de la question de la viabilité, et, en général, leurs vues tendent à converger.

³⁷ Cette idée est soutenue par des commentaires émis tant par les bailleurs de fonds que par les représentants des pays membres.

11. MISE EN OEUVRE DES RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION DE 2009

11.1 VUE D'ENSEMBLE

L'évaluation indépendante de 2009 couvrait trois AFRITAC, à savoir: AFRITAC Ouest, AFRITAC Est et AFRITAC du Centre.

Cette évaluation faisait des recommandations à deux niveaux: quelques recommandations détaillées (ici et là dans le rapport), et un petit nombre de recommandations prioritaires. Elle classait ces dernières, au nombre de huit, en deux groupes de quatre: 'hautement prioritaire' et 'prioritaire'. Certaines de ces recommandations étaient bâties sur celles émises lors de l'évaluation de 2005. Par exemple, l'accent mis sur le développement de capacités viables dans les institutions bénéficiant d'AT dans les différents domaines thématiques était réaffirmé.

Les évaluateurs avaient suggéré un calendrier pour la mise en œuvre de leurs recommandations, et avaient fait des rapports au Comité de Pilotage pendant 2010 et 2011.

Parmi les recommandations non prioritaires, huit ont donné lieu à des actions, mais parmi les recommandations prioritaires, une seule a clairement été suivie au moins partiellement: obtenir plus de ressources pour la Phase III d'AFRITAC Ouest. Il n'y a pas de progrès bien évident pour les sept autres: plan de trois ans, renforcer la coordination des bailleurs de fonds, développer un plan pour la viabilité de l'AT, plan régional pour l'utilisation d'outils macroéconomiques, manuel de procédures pour les CRAT, couvrant organisation et gestion, vision à dix ans, et plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations. Dans seulement deux cas, un progrès a été reporté au Comité de Pilotage: amélioration de la GAR et introduction d'un manuel de procédures pour tous les AFRITAC (encore qu'on ne voit pas bien quel progrès a été enregistré jusqu'ici).

Certaines de nos recommandations répètent, développent et construisent sur la base de celles de l'évaluation de 2009. Nous faisons l'hypothèse que l'Évaluation de 2009 a fourni des intrants 'précurseurs' pour le lancement du programme de la Phase III.

11.2 SITUATION DE LA MISE EN OEUVRE

De toutes les recommandations de 2009 résumées ci-dessous, seule la recommandation n°6 et la plus grande partie de la recommandation n°1 ont fait l'objet d'un rapport formel au Comité de Pilotage. Chacune des réunions du Comité de Pilotage, de la 15^e à la 20^e, a contenu un rapport spécifique sur la situation et le suivi de différentes recommandations émanant de différentes sources, dont deux ont constamment fait référence aux deux recommandations mentionnées ci-dessus.

Le tableau 20 ci-dessous présente un résumé des huit recommandations de 2009.

| N° | Résumé de la recommandation | Commentaires | T20 |
|----|--|--|-----|
| 1. | <p>Plus de ressources sont nécessaires au niveau d'AFRITAC Ouest et plus d'aide de la part du Siège (départements Afrique, d'AT, et de l'IDCDPM), si les conditions suivantes sont remplies:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Meilleur suivi des résultats de l'AT. Meilleure dissémination des résultats. ▪ Meilleure coordination avec les bailleurs de fonds et les organisations régionales. ▪ Plus d'emphase sur, et des plans pour résoudre, les questions de viabilité. | <p>Le Document de Programme de la Phase III cherchait à obtenir un quasi-triplement du budget sur cinq ans comparé aux trois ans de la Phase II. Finalement, les engagements de financement ont atteint environ 76% de cet objectif à la fin de 2012, ce qui représente le double du niveau de la Phase II.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La GAR et les cadres logiques pluriannuels ont été introduits. ▪ Le site web a été amélioré. ▪ La coordination est bonne mais il y a encore à faire. ▪ Plusieurs projets pluriannuels (mais pas tous) ont inclus un renforcement des RH. ▪ Une assistance supplémentaire du Siège n'a pas été fournie. | |
| 2. | <p>Un plan à trois ans pour chaque groupe d'interventions d'AT avec des cibles pour les produits et les réalisations et des indicateurs correspondants clairs et vérifiables pour chaque pays</p> | <p>Ceci n'a pas été atteint directement. Le programme de la Phase III s'étale sur cinq ans mais il n'y a pas de plan de fourniture de l'AT sur cinq ans. Il n'y pas de cibles fermes pour les produits et les réalisations, et seulement quelques indicateurs vérifiables au niveau thématique ou pays. Les projets pluriannuels d'AT atteignent cet objectif indirectement, mais ce n'est pas, à notre avis, ce que les évaluateurs de 2009 recommandaient.</p> | |
| 3. | <p>AFRITAC Ouest et les membres du Comité de Pilotage travaillent ensemble pour améliorer la coordination; les étapes incluent:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Une stratégie claire de dissémination pour la fin 2009. ▪ Financement alloué à l'OTM (aujourd'hui l'IDCDPM) pour mettre en œuvre ladite stratégie. ▪ Développement d'un portail commun sur le serveur du FMI. ▪ Partage des tableaux d'AT dont se servent le Siège et AFRITAC Ouest dans leur travail pour préparer les plans d'AT pour l'année à venir avec le Comité de Pilotage. ▪ Conduire plus de retraites de l'ensemble des CRAT afin de bien retenir les leçons tirées de l'expérience de chaque CRAT. | <p>Nous n'avons pas vu: une stratégie claire de dissémination, un portail commun des CRAT, un partage des tableaux d'AT qui sont utilisés dans d'éventuelles NSR ou PAR.</p> <p>Il y a eu une retraite des CC des CRAT, mais pas de suite des leçons et des recommandations. Les retraites ne se font que tous les deux ans.</p> | |
| 4. | <p>Développer une stratégie claire pour traiter de la viabilité et penser à une suite avec les bénéficiaires de l'AT pour aider à la mise en œuvre.</p> | <p>Nous n'avons pas vu une stratégie claire pour résoudre les problèmes de viabilité. Certains pays à faible capacité ont reçu une attention supplémentaire et certains projets ont traité des questions de RH pour réduire les risques tels celui du changement fréquent de personnel. Ces initiatives ont été <i>ad hoc</i> et ne peuvent pas être considérées comme faisant partie d'une stratégie globale.</p> | |

| | | |
|----|--|--|
| 5. | Développer un plan régional pour l'utilisation d'outils macroéconomiques pour soutenir l'intégration et l'harmonisation régionales et présenter ce plan au Comité de Pilotage. | AFRITAC Ouest a collaboré étroitement avec l'UEMOA en soutenant ses directives et ses critères de convergence. Il semble qu'il y ait eu une sensibilisation générale à l'intégration et à l'harmonisation régionales derrière la conception des projets d'AFRITAC Ouest, mais nous n'avons pas vu de preuve d'un plan régional présenté au Comité de Pilotage. |
| 6. | Compléter un manuel de procédures qui codifie l'organisation, la gestion et l'administration des CRAT. | Le manuel de procédures est à l'étude. L'absence de progrès a été rapportée à chacune des six dernières réunions du Comité de Pilotage. Il semble maintenant qu'il soit mis au point mort en attendant une intégration avec d'autres changements au niveau du Siège. De ce fait, il reste une grande diversité de pratiques au sein des CRAT. |
| 7. | Elaborer une vision à dix ans d'AFRITAC Ouest incluant des implications stratégiques pour l'ensemble du FMI, qui comprendraient un mode de fourniture plus décentralisé de l'AT prenant en compte la structure, le rôle et les fonctions des trois départements d'AT du Siège. | Nous n'avons pas vu de preuve d'une vision à dix ans d'AFRITAC Ouest incluant aucune des questions soulevées par l'évaluation de 2009. |
| 8. | Développer un plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations ci-dessus, incluant l'identification des ressources, et des points de référence pour la mise en œuvre, à soumettre au Comité de Pilotage en 2010 et 2011. | Bien que le Comité de Pilotage soit informé des changements de la situation de la mise en œuvre, vous n'avons pas vu de preuve d'un plan d'action pour la mise en œuvre des huit recommandations incluant les ressources et les points de référence, pas plus qu'un rapport sur un tel plan au Comité de Pilotage. |

Il y avait un certain nombre d'autres recommandations dans l'Evaluation de 2009, dont certaines sont résumées ci-dessous:

- Partager l'information, les rapports et l'expérience entre les CRAT. La mise en œuvre de cette recommandation implique plus qu'une simple augmentation du nombre de retraites des CRAT et a besoin d'être systématisée. Nous n'avons pas vu de signes de cette pratique.
- Engagement plus intense dans les pays sortant d'un conflit. C'est un lourd fardeau pour AFRITAC Ouest, car sur dix pays membres, quatre ont été affectés par des conflits à un niveau ou à un autre au cours de ces dernières années. AFRITAC Ouest s'est concentré sur certains d'entre eux; il a, par exemple, fourni un grand volume d'AT pour reconstruire la supervision du secteur bancaire en Guinée.
- Trouver une niche stratégique pour l'AT dans le secteur de la GFP. A l'heure actuelle, AFRITAC Ouest fournit un quart de son AT dans ce secteur. Il semble qu'il intervient dans des niches telles que la budgétisation et le suivi de la masse salariale du gouvernement qui impliquent des questions d'intégration régionale; les critères de convergence de l'UEMOA requièrent que les coûts de personnel ne dépassent pas 35% des dépenses totales du gouvernement.
- Concentrer le champ de l'AT en statistiques sur des domaines où le FMI a un avantage comparatif évident: l'Evaluation de 2009 a souligné que les statistiques du secteur réel sont un domaine déjà encombré tandis que les statistiques financières du gouvernement ne le sont pas. Nous n'avons pas d'opinion là-dessus et nous n'avons pas remarqué qu'AFRITAC Ouest ait réduit ses initiatives dans ce domaine.
- Un processus de recrutement des CP plus transparent, qui, par exemple, ferait l'objet d'une publicité plus large et lèverait les obstacles du Siège à l'embauche de personnel du FMI par les CRAT. Il n'y a pas de signes que cette recommandation a été mise en œuvre.

11.3 CONCLUSIONS GÉNÉRALES ET COMMENTAIRES

Plusieurs des recommandations de l'évaluation actuelle sont liées à celles qui avaient été émises par l'évaluation de 2009 (et par l'évaluation de 2005 pour certaines d'entre elles), dont nous traitons de manière consolidée dans la Section 12 sur les recommandations.

Nous soulignons les recommandations qui ont trait à: d'autres améliorations dans le domaine de la GAR, s'attaquer au problème de la viabilité, améliorer la coordination des bailleurs de fonds au niveau pays, améliorer le site web et les autres canaux de dissémination, améliorer l'échange d'expériences entre les CRAT, élaborer un plan à cinq ans plus détaillé avec des cibles par domaine thématique, pays et région, précisant la structure et les responsabilités entre le Siège et AFRITAC Ouest (avec plus de décentralisation).

AFRITAC Ouest a certainement fait de bons progrès concernant certaines des recommandations, notamment en obtenant plus de ressources, en développant la GAR, en lançant des projets pluriannuels, et en améliorant la qualité et le détail de ses rapports au Comité de Pilotage. Des mesures moins importantes ont été prises pour améliorer le site web, pour introduire des mesures de gestion des RH dans les projets et pour renforcer la coordination.

Une grande partie des suites données aux recommandations l'ont été de manière *ad hoc*, et, en conséquence, il n'y a apparemment pas eu d'actions entreprises dans les domaines du plan à cinq ans, de la stratégie de viabilité, de la vision à dix ans, du manuel de procédures pour les CRAT (dont une grande partie n'a pas besoin d'attendre les questions de restructuration du Siège) ou d'un plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation de 2009.

Le FMI et AFRITC Ouest ont indiqué que nombre des recommandations discutées ci-dessus portent sur le modèle même des CRAT, et ne peuvent être mises en œuvre au niveau d'un seul Centre.

12. RECOMMANDATIONS

12.1 INTRODUCTION ET VUE D'ENSEMBLE

Dans cette section, nous ne faisons que rassembler et résumer les principales recommandations et suggestions présentées dans les sections précédentes du Rapport. Elles ne sont pas exhaustives et le lecteur peut se référer au reste du Rapport pour une liste complète des recommandations. Il peut aussi se référer au Volume II, qui présente des recommandations spécifiques ayant trait aux études de cas et aux études documentaires de projets d'AT qui ont été sélectionnées pour une évaluation détaillée.

Globalement, comme l'évaluation d'AFRITAC Ouest le montre, les conseils d'AT qui sont prodigués par le Centre sont très solides. L'équipe est réactive et rapide, et un soin considérable est pris pour garantir que les conseils prodigués sont adaptés aux circonstances locales. Le Centre, en particulier, s'est montré spécialement capable de s'adapter à des conditions de mises en œuvre changeantes, spécialement dans les cas où des conflits politiques ont affecté certains de ses pays membres.

Nos recommandations sont centrées autour de deux thèmes:

- Comment AFRITAC Ouest utilise-t-il ses ressources pour maximiser son impact sur le développement?
- Comment AFRITAC Ouest garantit-il que les résultats potentiels de ses actions sont achevés, à partir des conseils de très bonne qualité qu'il dispense?

Cela est une question particulièrement importante car le Centre se concentre sur les résultats au niveau des réalisations, qui sont fondamentalement plus risquées à obtenir que les produits. Cette approche demande une estimation du risque plus systématique, et un suivi et une solide gestion du cycle des projets. Dans ce contexte, cette évaluation explore les moyens de faire de la GAR un cadre efficace de gestion et de reporting des activités d'AT et des ateliers d'AFRITAC Ouest.

Nous reconnaissons qu'un certain nombre des recommandations du Rapport dépassent les attributions d'AFRITAC Ouest et doivent être étudiées au niveau de l'ensemble du FMI en tant qu'institution. Néanmoins, nous avons cherché à nous concentrer sur les recommandations qui peuvent être mises en œuvre principalement par AFRITAC Ouest de manière autonome.

L'élaboration d'une stratégie détaillée et quantifiée avec des réalisations vérifiables devrait être une priorité de la Phase IV. La mise en œuvre efficace de la GAR et les progrès en matière de gestion du cycle des projets demanderont que plus d'attention soit portée à la gestion des projets. Nous pensons qu'il est important qu'AFRITAC Ouest préserve un des avantages principaux de son modèle de fourniture d'AT, qui est que son AT est fournie à un degré significatif par ses CP. Nous pensons donc que les processus ont besoin d'être rationalisés/allégés, sans laisser de lacunes importantes dans le suivi et le reporting. De plus, nous pensons que les CP ont besoin de plus d'assistance pour accroître leur efficacité.

Nous n'avons pas répété les recommandations concernant l'amélioration de la gouvernance des CRAT, du fonctionnement et de la stratégie des différents groupes de travail du FMI, mis à part le fait qu'elles ont été le résultat direct de nos observations faites pendant l'évaluation.

Nous n'avons pas résumé toutes les suggestions concernant l'AT qui découlaient des revues des études de cas et des études documentaires, car ces recommandations étaient spécifiquement liées à ces projets, mais nous en avons tiré des recommandations plus générales.

Nous reconnaissons que la mise en œuvre de plusieurs des recommandations, spécialement celles liées à la mise en œuvre efficace de la GAR, implique l'allocation de ressources financières et humaines. Certaines allocations budgétaires ont déjà été faites dans ce sens. Ce problème devrait constituer un sujet important de discussion entre le FMI et les bailleurs de fonds.

Un résumé des principales recommandations a été fourni au début de cette section. Les textes suivants fournissent plus de détails, y compris la logique et le contexte. Dans les sections suivantes, nous avons indiqué, pour chacune (ou groupe) d'entre elles, qui, à notre avis, devrait prendre la responsabilité de la suite des événements au cas où elles seraient adoptées.

12.2 RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS

Les recommandations ci-dessous sont en gros présentées par ordre d'importance entre les rubriques et au sein de chaque rubrique.

Recommandation 1: Elaborer une stratégie plus détaillée et quantifiée pour la prochaine phase, dont la mise en œuvre devrait être plus facile à suivre. Ceci inclurait de:

- Utiliser une approche nouvelle, faisant table rase, et évaluer la demande d'AT par secteur et pays, plutôt que l'approche incrémentale actuelle fondée sur le portefeuille existant D'AFRITAC Ouest (en reconnaissant que le Centre a fonctionné pendant 15 ans).
- Elaborer une stratégie cohérente et quantifiée pour chaque secteur de chaque pays, plutôt que quelques projets même bien choisis. Grâce à une approche allégée de la chaîne de résultats par pays/secteur, ces stratégies devraient inclure des interventions proprement séquencées, prendre en compte les autres besoins de réforme, fournir une évaluation des autres programmes complémentaires des bailleurs de fonds et des idées de partenariat, et des étapes remarquables et des indicateurs vérifiables. Dans la mesure où AFRITAC Ouest a besoin de conserver une certaine flexibilité pour répondre aux besoins des pays membres qui se présentent, disons que 20% des budgets et des ressources pourraient être allouées à ces besoins.
- Avoir une stratégie qui, tout en étant cohérente avec la NSR, présente un intérêt intrinsèque.
- Construire les programmes et des budgets annuels clairement liés aux, et sur la base des interventions prévues, de la demande et des plans de travail.
- Expliciter les relations avec les stratégies par pays/secteur des pays membres, surtout dans des domaines tels que la GFP.
- Rechercher des informations plus détaillées sur les plans à moyen terme des partenaires régionaux et des institutions de bailleurs de fonds, et les incorporer à la stratégie. Incorporer à la stratégie d'AFRITAC Ouest un plan d'action concernant la coordination des bailleurs de fonds pour le Centre fondé sur des attentes et des objectifs du Comité de Pilotage et des pays membres clairement définis.
- Accroître la part des projets pluriannuels d'AT des 34% actuels à quelque chose comme 50% du portefeuille.
- Conserver une approche ciblée dans chaque domaine thématique.
- Elaborer un plan pour la viabilité financière d'AFRITAC Ouest faisant partie de la stratégie de la prochaine phase, si le Comité de Pilotage considère que c'est un objectif à moyen ou long terme.

Recommandation 2: Renforcer le suivi et le reporting d'AFRITAC Ouest , au moyen de:

- L'identification des besoins d'information de chaque groupe principal d'utilisateurs et la conception d'un reporting adéquat, en mettant l'accent sur les analyses et les explications des écarts par rapport aux prévisions. Des systèmes adéquats pour produire les rapports devraient être élaborés.
- Elever le suivi budgétaire du niveau actuel d'un simple outil comptable au niveau d'un outil de gestion. Le CC devrait assumer la responsabilité de l'ensemble, et les obstacles à la circulation de l'information devraient être éliminés pour permettre à ce dernier de disposer d'un détail approprié des coûts sous-jacents qui lui permette de remplir ce rôle..
- Intégrer plus étroitement le plan de travail et le budget annuel.
- En attendant que les systèmes du FMI soient capables de produire toute l'information, élaborer au niveau d'AFRITAC Ouest un système qui permette de suivre les coûts budgétés et les coûts réels.
- Produire des analyses comparatives du plan de travail et de la réalité, comprenant le nombre de jours par mission, pays, secteur, domaine thématique, et l'explication des écarts.
- Fournir dans les rapports du CC des analyses financières plus détaillées des dépenses réelles, des variations par rapport aux budgets et de leur explication.
- S'assurer que les budgets annuels sont revus plus fréquemment, peut-être annuellement, si les dépenses réelles diffèrent substantiellement des projections.
- Rationaliser/alléger le reporting interne.
- Mettre en œuvre un système comptable robuste, taillé sur mesure pour les besoins de tous les CRAT, qui permette la production d'une information financière normalisée et comparable qui puisse être facilement consolidée. Ce système devrait englober toute l'information financière, y compris celle générée par le Siège. En fin de compte, une intégration devrait être assurée avec les plans de travail opérationnels et les activités des CRAT.
- Mettre en œuvre à l'IDCDPM, au Département Afrique et dans les Départements Techniques, des processus plus robustes pour s'assurer que les coûts de suivi du Siège et de gestion des projets sont correctement facturés.

Recommandation 3: Rationaliser le fonctionnement d'AFRITAC Ouest et améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources, au moyen de:

- Recruter des assistants de recherche pour aider les CP.
- Étendre la durée des contrats des CP au-delà de l'année actuelle.
- Éliminer les obstacles qui s'opposent à ce que le personnel du FMI occupe des fonctions de CP dans les CRAT, comme par exemple, l'obligation de prendre des congés non rémunérés.
- Améliorer l'efficacité du recrutement et de l'emploi des CP, par exemple en les utilisant pour des missions plus longues; en fixant des objectifs pour une utilisation minimale des XCT; en recrutant ces derniers pour des projets ou des périodes données plutôt que pour des missions données; en élargissant le champ de leur recrutement et en donnant aux CP accès au fichier des XCT.
- Libérer une partie du temps que le CC passe à s'occuper du reporting interne, de la budgétisation et des plans de travail pour lui permettre de s'occuper de questions telles que stratégie, GAR et coordination des donateurs.

Recommandations 4: La fourniture de l'AT devrait être améliorée et rendue plus orientée sur les résultats au moyen d'une combinaison de:

- Compléter l'approche de la livraison d'AT basée sur des missions à court terme par une assistance à moyen terme.
- Incorporer des plans de mise en œuvre dans tous les rapports d'AT, avec des étapes remarquables clairement définies et des réalisations clairement définies et vérifiables.
- Elaborer un système assurant que les réalisations et les étapes remarquables peuvent être suivies efficacement et que des mesures correctrices peuvent être prises à temps en cas de dérapage, surtout après la fin d'un projet, et intégrant les résultats du suivi dans le cadre de reporting de la GAR.
- Faciliter le renforcement de la collaboration entre membres d'AFRITAC Ouest en particulier dans des domaines d'AT où ils partagent des problèmes communs.
- Encourager les autorités nationales à jouer un rôle actif dans la coordination des bailleurs de fonds et à disséminer ce qui est fait et par qui. L'utilisation d'outils tels que le programme 'Plateforme de gestion de l'aide' créé par Development Gateway devrait être encouragée.

Recommandation 5: Renforcer la viabilité des interventions d'AT d'AFRITAC Ouest au moyen de:

- La réalisation d'une évaluation des capacités du personnel (nombre, connaissances) dans le cadre de la phase de diagnostic des projets de renforcement des capacités, conduisant à mieux mesurer la nature et la durée de l'AT nécessaire.
- L'amélioration de la capacité des institutions clientes d'absorber l'AT, et sa viabilité, grâce à la mise en œuvre (par AFRITAC Ouest ou des partenaires) de stratégies de RH visant à améliorer leur qualité et leur stabilité.
- L'incorporation des projets à moyen et long terme dans les plans de travail et les stratégies annuels ou à long terme des institutions bénéficiaires.
- La prise de mesures de partenariat avec les institutions de formation régionales et nationales pour accueillir ou organiser des ateliers, afin de construire des capacités locales de formation viables.
- La revue de l'utilisation actuelle des outils de renforcement des capacités tels que détachements, formation de formateurs, utilisation de consultants régionaux, etc., de la possibilité d'accroître leur utilisation, et des cibles annuelles claires dans chaque domaine thématique.

Recommandation 6: Améliorer le coût-efficacité d'AFRITAC Ouest au moyen de:

- Suivi plus précis des budgets et des coûts (tous les coûts, ce qui inclut les frais généraux et les coûts qui doivent être refacturés par le Siège, en particulier pour les projets); identification des causes sous-jacentes des écarts; et mise en œuvre d'un système de prise de mesures correctrices.
- Allongement de la durée des missions et des ateliers.
- Assurer des rôles à plus forte valeur ajoutée pour le CC et les CP, en engageant un personnel de soutien approprié.
- Revue des nombres de personnel d'AFRITAC Ouest et du FMI assistant aux réunions du Comité de Pilotage.

Recommandation 7: L'efficacité de la mise en œuvre de la GAR devrait être améliorée au moyen de:

- La mise en œuvre l'utilisation de chaînes de résultats par secteur/pays, mentionnée dans la Recommandation 1, qui fournit les nécessaires à la construction des cadres logiques
- (i) L'extension de l'approche du cadre logique au niveau projet dans chaque pays; (ii) l'incorporation des informations sur les intrants et les coûts au niveau projet; (iii) l'amélioration de la robustesse technique des cadres logiques en s'assurant que tous les projets/pays qui contribuent à une réalisation sont pris en compte dans un cadre logique; (iv) l'incorporation des interventions relativement petites dans un format simplifié, plutôt que de ne pas les prendre en compte; (v) plus d'attention portée au suivi des étapes remarquables.
- La rédaction de Notes d'information sur une base de projet (plutôt que sur une base de mission), incorporant les cadres logiques complets du projet y compris les réalisations. Lorsque l'information est disponible, les cadres logiques devraient être enrichis avec: (i) les étapes remarquables de la mise en œuvre du conseil d'AT et leurs dates; (ii) le calendrier de l'AT, incluant un aperçu des missions futures liées aux étapes remarquables; (iii) le budget du projet, avec des détails suffisants, réparti par mission; (iv) les risques de l'exécution identifiés durant la mission et les mesures nécessaires à prendre par les bénéficiaires (dans le plan de mise en œuvre) ou par AFRITAC Ouest (par exemple, calendrier des missions, augmentation de l'assistance des XCT) pour leur faire face; et (v) l'approche proposée pour le suivi de l'AT.
- Le recueil systématique des leçons apprises et leur incorporation dans les futures interventions.
- L'application du cadre de suivi de la GAR à tous les projets, et non plus seulement aux projets à long terme.
- L'utilisation du cadre de la GAR en tant qu'outil de gestion de l'AT plutôt qu'en tant que simple outil de reporting.
- L'emploi d'un spécialiste du cadre logique, au niveau d'AFRITAC Ouest ou même de l'ensemble des AFRITAC, pour faire la revue des composantes du cadre logique et fournir un avis technique afin d'améliorer les connaissances pratiques des utilisateurs.

Recommandation 8: Améliorer la normalisation des pratiques, du reporting et du partage des connaissances entre les CRAT, et spécialement entre les AFRITAC, en:

- Réalisant une étude des meilleures pratiques au sein des CRAT, ciblée spécialement sur la mise en œuvre de la GAR, le reporting, les approches coût-efficacité, et les différentes composantes de la gestion des projets et programmes.
- Créant un certain nombre d'Indicateurs clés de performance pour suivre la performance relative des CRAT, en plus de leur utilisation comme outils utiles de suivi pour chaque CRAT.
- Partageant les rapports d'AT et les présentations des ateliers.
- Disséminant aux membres des Comités de Pilotage les résumés des évaluations des autres CRAT.

Recommandation 9: L'efficacité des ateliers et de la formation pourrait être renforcée en les intégrant plus aux travaux d'AT d'AFRITAC Ouest, en:

- Budgétisant un temps de préparation adéquat pour, en particulier lors des ateliers nationaux, préparer des études de cas sur mesure.
- Prolongeant la durée de certains ateliers régionaux, et fixant une durée minimum de deux semaines autrement que pour des raisons exceptionnelles.
- Etablissant un protocole standard pour le traitement des réactions post-ateliers et la suite générale à donner aux ateliers.
- Etablir une approche plus structurée de la suite à donner aux ateliers incluant, lorsque c'est approprié, (i) la création d'un réseau virtuel de participants; (ii) la fourniture d'une formation de rappel aux mêmes participants sur les mêmes thèmes; (iii) la fourniture de dispositions de formation sur le tas : (iv) la fourniture de formation sur le tas; (v) l'organisation de voyages d'étude.

Recommandation 10: L'efficacité des dispositions en matière de gouvernance d'AFRITAC Ouest devrait être améliorée, grâce à:

- La revue de l'organisation et de la structure de gestion d'AFRITAC Ouest à la lumière de l'expérience. Les chaînes de reporting vont dans plusieurs directions différentes selon qu'il s'agit du CC, d'un CP, d'un XCT ou du personnel local. Les contrôles financiers sont aussi diffus. Le rôle du Comité de Pilotage est aussi diffus. Dans ces conditions, il est difficile de distinguer avec précision responsabilité, transparence ou responsabilité du succès ou de l'échec.
- Une définition plus claire et plus détaillée du rôle du Comité de Pilotage.
- Une rationalisation/allègement du reporting, l'accent étant mis sur l'analyse et l'explication des écarts par rapport au plan, plus que sur les données brutes.
- Plus de place, dans l'agenda des réunions du Comité de Pilotage, pour une discussion et des questions sur le suivi des résultats, les résultats du projet et les questions de stratégie.
- La création de sous-comités du Comité de Pilotage (par exemple, consacrés aux résultats et à des questions stratégiques spécifiques) afin de permettre au Comité de Pilotage d'évaluer les résultats et de contribuer plus efficacement à la stratégie d'AFRITAC Ouest.
- Une amélioration de la continuité des membres du Comité de Pilotage.

Recommandation 11: S'assurer que les recommandations de l'évaluation sont mises en œuvre:

- La direction d'AFRITAC Ouest devrait y répondre de façon formelle.
- Les autres unités du FMI devraient aussi fournir des commentaires.
- Un plan de mise en œuvre avec des étapes remarquables trimestrielles devrait être élaboré et présenté au Comité de Pilotage.
- La création d'un sous-comité du Comité de Pilotage chargé de guider et de suivre la mise en œuvre devrait être considérée.
- Les recommandations de l'évaluation de 2009 devraient être revues, et, dans la mesure où elles ne le sont pas déjà, être mises en œuvre.

12.3 CONTEXTE ET DÉTAILS DES RECOMMANDATIONS

12.3.1 ELABORATION ET MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE D'AFRITAC OUEST

1. Etant donné qu'AFRITAC Ouest aura fonctionné pendant près de 15 ans (y compris la prolongation de la phase actuelle) au moment où la phase suivante commencera, nous pensons que c'est l'occasion de prendre du recul et d'adopter une approche de table rase du contexte dans les pays membres, de la même manière que cela a été fait au moment où AFRITAC Ouest a été fondé. Alors que le processus actuel d'incorporation des besoins des pays membres dans le processus d'élaboration du plan de travail assure que les projets d'AT correspondent aux besoins prioritaires des institutions qui remplissent les formulaires de demande d'AT, le contenu du portefeuille d'AFRITAC Ouest n'a guère changé au cours des trois dernières phases, et nous pensons qu'un exercice à un niveau plus stratégique est nécessaire. Nous recommandons que cela aille au-delà de l'approche utilisée au cours des Phases II et III, qui était plutôt une approche incrémentale basée sur les stratégies existantes. (AFW, AFR, Départements d'AT)
2. Nous recommandons que, pour la phase suivante, AFRITAC Ouest explore la possibilité d'élaborer une stratégie à moyen terme cohérente et quantifiée (budgétée sur une base annuelle pour les cinq ans), pour chaque secteur et chaque pays, et pour autant de projets qu'il est possible. Cette approche définira les priorités qui guideront AFRITAC Ouest et réduiront le processus de choix des projets d'AT aux projets dans le périmètre défini par le programme. Cela impliquerait d'étroites consultations avec les institutions bénéficiaires au stade préparatoire, mais sans doute moins par la suite. Nous reconnaissons que c'est une entreprise importante, mais il semble que les inputs relatifs à une grande partie du contenu existent déjà: il y a, dans tous les cas, les DSRP; le Département Afrique prépare des notes de stratégie régionale à moyen terme; nombre de projets du portefeuille existant d'AFRITAC Ouest sont pluriannuels; les départements d'AT ont souvent identifié des priorités à moyen terme dans leurs rapports de diagnostic. La capacité de rester flexible et de répondre aux besoins des pays membres lorsqu'ils se font sentir a aussi besoin d'être préservée. Environ 20% des ressources d'AFRITAC Ouest sont mises de côté chaque année pour des imprévus, et ça semble être une proportion prudente. Le cadre mentionné ci-dessus permettrait de définir des indicateurs définis de manière plus crédible aux niveaux programme, pays, et intervention, et d'évaluer les succès du programme de manière plus crédible. De plus, les cadres logiques aux niveaux AFRITAC Ouest, pays et projet seraient plus solidement intégrés. (AFW, AFR, Départements d'AT)
3. Bien qu'il soit important que la stratégie d'AFRITAC Ouest soit étroitement intégrée avec les stratégies régionales et nationales du département Afrique, elle devrait être valable de manière intrinsèque, et sa mise en œuvre suivie et rapportée de manière autonome. AFRITAC Ouest devrait être responsable de la fourniture de sa stratégie vis-à-vis des parties prenantes du Centre et, en particulier vis-à-vis du Comité de Pilotage. (AFR, IDCDPM, AFW)
4. Une stratégie mieux définie permettrait aussi au budget D'AFRITAC Ouest d'être lié à sa stratégie. Ceci requerra un renforcement des systèmes de reporting financier du FMI, mais, à notre avis, à l'heure actuelle, l'absence de liens entre stratégie et budget entraîne un manque d'efficacité. Un budget des projets plus transparent, par exemple, et des comparaisons entre les résultats et les coûts de mise en œuvre pourraient conduire les CP à décider d'engager des XCT pour des missions plus longues, une fois tenu compte des coûts complets de voyage et de recrutement, etc. De plus, nous pensons que l'intervention pourrait être mieux défendue auprès des bailleurs de fonds et des pays membres, et vis-à-vis des systèmes d'approbation dans leurs institutions respectives, si un programme mieux budgété est présenté. (AFW, IDCDPM, AFR)

5. Les interventions d'AFRITAC Ouest sont souvent liées aux stratégies par pays/secteur directement de manière théorique (par exemple, dans le domaine de la GFP), ou indirectement par l'intermédiaire des NSR. Nous sommes d'avis que le lien pourrait être renforcé et, dans de nombreux cas, mieux explicité. Dans les cas où les stratégies sectorielles sont absentes ou périmées, les pays devraient être incités à les élaborer, avec l'assistance d'AFRITAC Ouest et du FMI lorsque cela est approprié ou nécessaire. *(AFW, AFR)*
6. Afin d'assurer la complémentarité avec les activités des autres bailleurs de fonds, s'assurer qu'il n'existe pas d'obstacles importants à l'achèvement des réalisations des projets d'AFRITAC Ouest, rechercher, de manière proactive, un partenariat avec les autres bailleurs de fonds pour fournir une AT d'appui, et que le processus de définition de la stratégie assure que les plans d'AT des autres bailleurs de fonds/IFI font l'objet de recherches correctes. De plus, ce qu'attend de la part d'AFRITAC Ouest le Comité de Pilotage en matière de coordination des bailleurs de fonds et de ses objectifs devrait être clairement précisé. Une stratégie formalisée et un plan d'action devraient faire l'objet d'un accord pour atteindre ces objectifs. *(AFW, Comité de Pilotage)*
7. On peut soutenir qu'AFRITAC Ouest doit garder des ressources adéquates pour des interventions courtes et pointues visant à combler des lacunes, et être capable de répondre à des situations d'urgence qui peuvent se présenter dans une région volatile. Néanmoins, le succès des projets des pluriannuels en matière de renforcement des capacités nous incite à proposer que le pourcentage de tels projets soit accru de 34% à au moins 50%. *(AFW, AFR, Départements d'AT)*
8. AFRITAC Ouest devrait poursuivre son approche hautement ciblée, c'est-à-dire où chaque domaine thématique inclut quelques initiatives d'AT, comme, par exemple, dans la Phase III, la segmentation fiscale ou, en matière de GFP, l'AT sur les budgets programmes ou les contrôles de la masse salariale du secteur public. Il y aura sans doute de nouveaux thèmes dans la Phase IV, mais le principe est à retenir de focaliser l'AT sur juste quelques priorités dans chaque domaine et de les mener jusqu'à leur conclusion, plutôt que de saupoudrer de manière trop large. *(AFW, AFR, Départements d'AT)*
9. Certains membres ont indiqué qu'AFRITAC Ouest se devait d'atteindre une viabilité financière. Une stratégie doit être élaborée pour atteindre cet objectif. *(AFW, Comité de Pilotage, IDCDPM)*

12.3.2 RENFORCER LE SUIVI ET LE REPORTING D'AFRITAC OUEST

1. Afin d'améliorer le cadre global de reporting, nous recommandons qu'AFRITAC Ouest:
 - i. Définisse les différents destinataires de ses rapports de performance d'AT (par exemple, membres du Comité de Pilotage, DHO, Départements d'AT, IDCDPM, CC, CP, etc.).
 - ii. Conçoive des rapports qui répondent aux besoins d'information de ces différents destinataires, avec des analyses et des éléments clés, comparant plan d'action et réel, et se prolongeant au-delà de l'horizon du planning (qui, pour les NSR va au-delà d'un an).
 - iii. Identifie les besoins en information nécessaires pour produire ces rapports.
 - iv. Identifie et élabore les processus/systèmes nécessaires pour obtenir ces informations.
 - v. Organise la base de données actuelle pour saisir les informations et produire les rapports.
 - vi. Évalue les implications sur les RH de la mise en œuvre des points ci-dessus et obtienne le budget adéquat. *(AFW)*

2. Le rôle du suivi budgétaire doit être élevé du rang actuel de simple outil de comptabilité au rang d'outil de prise de décision. Le CC devrait être responsable de cette tâche, et les obstacles à la circulation de l'information doivent être levés pour qu'il dispose d'une information suffisamment détaillée sur les coûts sous-jacents pour remplir son rôle de manière efficace. *(AFW IDCDPM, FIN)*
3. Le plan de travail et le budget annuel doivent être beaucoup mieux intégrés. Dans la mesure où les systèmes d'information financière ou autre du FMI ne le permettent pas facilement, ceci peut être fait manuellement, sur un tableau Excel. *(AFW)*
4. L'absence d'information sur les coûts au niveau projet est, à notre avis, un défaut majeur. Entre autres choses, le fait de ne pas connaître les coûts réels conduit à une utilisation des ressources inefficace. AFRITAC Ouest devrait explorer des méthodes alternatives pour élaborer des budgets et enregistrer les coûts au niveau projet (liées aux budgets programmes), jusqu'à ce que les systèmes du FMI puissent le faire automatiquement. L'information des départements du Siège serait encore nécessaire pour les coûts de projets/ateliers refacturés par eux. Les bailleurs de fonds devraient être accord avec les coûts des ressources nécessaires à cette opération, qui, à notre avis, ne seraient pas très élevés. *(AFW, Départements d'AT)*
5. AFRITAC Ouest devrait produire des analyses des écarts entre plan de travail et réel, y compris le nombre de jours/missions par pays et secteur, ainsi que des écarts entre thèmes prévus et thèmes réalisés, avec une explication des écarts. La correspondance entre la description des activités et des résultats prévus dans les plans de travail et celle des rapports sur les activités et résultats réels devrait être faite avec soin. Un des principaux centres d'intérêt pour les destinataires des résultats est, en plus de savoir ce qui a été réalisé, de savoir comment les réalisations se comparent aux plans de travail/prévisions. Ils sont aussi intéressés par ce qui n'a pas été réalisé, et pourquoi. Pour cette raison, il est essentiel que les rapports incluent des comparaisons entre résultats effectifs et résultats prévus. *(AFW)*
6. Les rapports annuels devraient inclure plus de détails et une analyse financière qualitative des dépenses réelles et des variations par rapport aux budgets, et de leur explication. De plus, les hypothèses sous-tendant les budgets devraient être plus explicites. *(AFW, IDCDPM)*
7. Les budgets annuels devraient être revus plus fréquemment, peut-être annuellement, si les dépenses réelles s'écartent significativement des projections. Ceci évitera d'accumuler des dépassements ou des sous-utilisations et permettra la réallocation opportune des ressources en faveur de leur utilisation la plus productive. *(AFW, IDCDPM)*
8. Il faut explorer les possibilités de rationaliser/alléger le reporting interne. Les rapports du FAD sont trimestriels, ceux de MMC et STA sont faits après chaque mission, qu'il s'agisse d'une seule semaine ou plus. Spécialement pour les projets à plus long terme, cette fréquence des rapports de mission de MMC et STA a besoin d'être revue. Il devrait y avoir aussi une cohérence dans la dissémination des rapports d'AT: jusqu'ici, FAD a refusé de poster ses rapports sur le site web d'AFRITAC Ouest. *(AFW, Départements d'AT, RH, IDCDPM)*
9. Nous recommandons l'introduction de systèmes comptables plus robustes, faits sur mesure pour leur utilisation par tous les CRAT, permettant la production d'une information financière normalisée et comparable, et pouvant être consolidée facilement. Ceci devrait couvrir toute l'information financière, y compris celle générée par le Siège. En fin de compte, il faudrait aussi l'intégrer avec les plans de travail opérationnels et les activités des CRAT. *(AFW, IDCDPM, FIN, AFR)*

10. Des processus plus robustes sont nécessaires à l'IDCDPM, au Département Afrique et dans les Départements d'AT pour garantir que tous les coûts de soutien et de gestion des projets sont refacturés complètement (nous nous sommes laissé dire que la sous-utilisation des budgets sur ces rubriques est due au manque de facturation de ces coûts). Si cela était le cas, ça donnerait l'impression trompeuse sur le niveau d'assistance du Siège dont AFRITAC a besoin pour fonctionner efficacement. *(AFW, IDCDPM, Départements d'AT, AFR)*

12.3.3 AMÉLIORER LE FONCTIONNEMENT D'AFRITAC OUEST

1. Envisager une expérience pilote de recrutement d'assistants de recherche pour aider les CP. Ils peuvent prendre la responsabilité d'un certain nombre de projets de gestion, de suivi et de reporting, à la place des CP. *(AFW, IDCDPM)*
2. Le FMI devrait offrir aux CP des contrats plus longs que les contrats usuels d'un an. De plus, les obstacles qui s'opposent à ce que le personnel du FMI puisse postuler pour des postes de CP, tels que l'obligation de prendre des congés non payés, devrait être éliminés. L'horizon court crée à notre avis une incertitude et est un obstacle probable au recrutement des CP et à leur stabilité.
3. En ce qui concerne l'utilisation des XCT:
 - i. Se fixer des objectifs pour réduire la proportion de missions de XCT d'une semaine seulement.
 - ii. Laisser plus de flexibilité pour le déploiement des XCT, même sur des durées de plusieurs semaines ou mois, lorsque cela est nécessaire, par exemple sur des contrats sur une base de projet plutôt que de mission.
 - iii. Se fixer des objectifs individualisés pour une utilisation minimale des XCT.
 - iv. Prolonger les conditions d'emploi et les contrats des XCT sur un ou plusieurs projets, pour plus d'une mission, chaque fois que cela est possible.
 - v. Elargir le champ du recrutement d'XCT par le Siège, y compris par une publicité plus large dans les publications et sur les sites web.
 - vi. Donner aux CP accès à la base de données des XCT du Siège. *(AFW, IDCDPM, Départements d'AT)*
4. Libérer du temps du CC consacré au reporting, à la budgétisation et aux plans de travail pour lui permettre de se consacrer à des questions telles que la GAR ou la coordination des bailleurs de fonds. Ceci pourrait être obtenu, par exemple, en recrutant du personnel local convenablement qualifié pour fournir une aide au CC en matière de reporting, de budgétisation, de GAR ou de plans de travail. *(AFW)*

12.3.4 CONCEVOIR UNE APPROCHE DE L'AT PLUS AXÉE SUR LES RÉSULTATS

1. Il faut penser à compléter l'approche de la fourniture d'AT basée sur des missions à court terme par une assistance à moyen terme. Par exemple, on a noté que les missions durent rarement plus de deux semaines même pour un XCT. Il existe des situations où plus de formation sur le tas dans certains domaines (assistance aux inspections de supervisions des banques, par exemple) peut demander un peu plus de temps. Ceci pourrait aider à consolider les conseils déjà fournis et à en faire des pratiques routinières de travail, et devrait aussi procurer quelques gains d'efficacité. Là où les ressources d'AFRITAC Ouest ne lui permettent pas de jouer ce rôle, d'autres bailleurs de fonds pourraient être sollicités. *(AFW)*

2. Comme de bien entendu, tous les rapports d'AT devraient inclure des plans de mise en œuvre avec des étapes remarquables claires. Lors de la conception de tels plans de mise en œuvre, les goulots d'étranglements et les contraintes de capacité dans les institutions bénéficiaires devraient être considérés, et une TA de suivi planifiée. Là où de telles étapes remarquables ne correspondent pas au plan d'action des CP, des XCT devraient être recrutés pour fournir une assistance. Lorsqu'une AT supplémentaire est envisagée, il devrait y avoir un plan d'AFRITAC Ouest ou d'un autre bailleur de fonds pour en faciliter la mise en œuvre. Ces plans devraient former la base du suivi de l'atteinte des étapes remarquables et des réalisations. (AFW)
3. Les projets devraient être définis avec des réalisations claires et vérifiables, et peut-être après la première mission, des étapes remarquables vérifiables. Lorsqu'il est probable que les projets doivent durer plus d'un an, un planning pluriannuel est nécessaire, même, si besoin est, avec des cibles définies de manière plus flexible. Les plans doivent faire l'objet de suivi et être actualisés régulièrement, peut-être à chaque mission. Il est essentiel de suivre la mise en œuvre du conseil après la fin du projet. (AFW)
4. La vitesse du progrès est variable dans la région. Il y a de la place pour une collaboration renforcée entre les pays membres d'AFRITAC Ouest. Le Centre pourrait jouer un rôle de facilitateur de la coopération technique infrarégionale (incluant détachements, voyages d'étude, etc.). Il est souvent précieux de comprendre la solution des voisins aux problèmes communs; certains pays par exemple, pourraient profiter de l'expérience des réformes de la GFP au Burkina-Faso ou de celle de la Côte d'Ivoire dans le contrôle de la masse salariale. (AFW)
5. Les autorités nationales doivent être encouragées à jouer un rôle actif dans la coordination des bailleurs de fonds et la dissémination de ce qui est fait et par qui. Dans ce contexte, un ou deux pays membres d'AFRITAC Ouest ont commencé d'installer le logiciel 'Plateforme de Gestion de l'Aide' créé par Development Gateway. Nous recommandons qu'AFRITAC Ouest encourage ses clients à utiliser des outils similaires. (AFW)

12.3.5 RENFORCER LA VIABILITÉ D'AFRITAC OUEST

1. Une évaluation de la capacité du personnel (nombre, connaissances) devrait être incorporée formellement à la phase de diagnostic des projets de renforcement des capacités et en faire partie intégrante, et des actions appropriées ou des conditions incorporées au conseil de l'AT et au plan de mise en œuvre pour faire face aux faiblesses. (AFW)
2. Capacité absorptive : Quelques projets d'AFRITAC Ouest incluent des missions destinées à renforcer la gestion des RH des bénéficiaires afin de résoudre les problèmes de qualité et de stabilité du personnel. AFRITAC Ouest ou, à travers ses pays membres et son Comité de Pilotage, les autres bailleurs de fonds, devraient penser à fournir une AT spécifique pour réduire les risques liés à la capacité absorptive et aux changements de personnel lorsqu'ils se présentent. Des efforts doivent être faits pour résoudre les problèmes de (i) structures de rémunération compétitives, (ii) plans de carrière, (iii) avancement au mérite, (iv) conditions générales de travail, (v) évaluation du personnel, etc. Un système de RH doit être mis en place dans les institutions bénéficiaires dans de nombreux cas, ainsi qu'une capacité interne de formation si la taille des institutions le permet. (AFW)
3. Ancrer les projets à moyen et long terme dans les plans annuels ou à long terme ou les stratégies des institutions bénéficiaires renforcerait probablement la viabilité et devrait être encouragé par les CP d'AFRITAC Ouest. Cela aurait le bénéfice supplémentaire d'incorporer le suivi et le reporting de la mise en œuvre du conseil aux systèmes des institutions bénéficiaires, sur lesquels AFRITAC Ouest pourrait alors compter. (AFW)

4. Il est essentiel que, pour remplir son mandat de construire des capacités régionales viables, AFRITAC Ouest cherche de manière proactive des partenariats avec les institutions de formation régionales et nationales pour accueillir ou organiser des ateliers. Ces partenariats doivent être identifiés, renforcés et élargis. (AFW)
5. L'usage actuel d'outils de renforcement des capacités tels que détachements, formation des formateurs, utilisation de consultants régionaux, etc. devrait faire l'objet d'une revue. Dans la mesure où ces outils sont encore considérés comme important, des cibles devraient être choisis pour chaque secteur et les progrès faire l'objet de rapports. (AFW, *Comité de Pilotage*)

12.3.6 AMÉLIORER LE COÛT-EFFICACITÉ D'AFRITAC OUEST

1. Un premier pas essentiel de l'amélioration du coût-efficacité est la détermination précise des coûts. Nos recommandations précédentes concernant le besoin de mettre au point des systèmes et des processus pour déterminer les coûts au niveau des projets, des ateliers et des programmes doivent être mises en œuvre. Les coûts réels doivent être comparés aux budgets de manière régulière, les explications des différences identifiées, et des mesures appropriées prises systématiquement pour réduire les coûts. (AFW, *Départements d'AT*)
2. Les missions et les ateliers incluent une variété de coûts fixes pour la préparation, les voyages, le reporting, etc. Partout où cela est justifié, la durée de ces activités pourrait être prolongée. En plus d'améliorer le coût-efficacité, elles renforcent l'efficacité de la fourniture d'AT. (AFW)
3. A l'heure actuelle, une proportion substantielle du temps des CC et des CP est consacrée à des activités administratives et de reporting qui pourraient être réalisées par des personnels nettement moins chers. Par exemple, du personnel junior correctement qualifié, dans le cas des CC, et des assistants de recherche dans le cas des CP, pourraient être engagés pour s'occuper de telles activités. (AFW, *IDCDPM*)
4. Les coûts des CP, du CC et du personnel de soutien d'AFRITAC Ouest, et des représentants des Départements du Siège pour assister aux réunions du Comité de Pilotage deux fois par an sont considérables. Des mesures sont prises par les Départements du Siège pour réduire les coûts associés, par exemple en liant présence et missions, et tous les coûts afférents de voyage et de temps passé du Siège ne sont pas refacturés à AFRITAC Ouest (encore que nous recommandions qu'ils le soient pour améliorer la précision comptable). Ceci représente un coût pour le système et le FMI/AFRITAC Ouest devraient se poser la question de savoir, peut-être en discutant avec le Comité de Pilotage, si ce niveau de présence physique est nécessaire pour assumer les responsabilités du FMI en matière de comptabilité et de relations entre bailleurs de fonds. (AFW, *Départements du Siège, Comité de Pilotage*)

12.3.7 AMÉLIORER L'EFFICACITÉ DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA GAR

1. La Chaîne de Résultats par pays/secteur: Une attention beaucoup plus grande devrait être accordée au contexte, au niveau secteur dans chaque pays, et au niveau du projet individuel, dans lequel les interventions d'AFRITAC Ouest vont se situer. Il est hautement improbable que les interventions d'AFRITAC Ouest suffiront à elles seules à produire d'importantes réalisations. Les dépendances pertinentes, et les risques liés doivent être clairement estimés et documentés, et leur impact potentiel sur la production des réalisations analysée. Ceci inclut:
 - i. Séquençage – par exemple, est-ce que les conditions préalables nécessaires, telles que lois et règlements d'habilitation pour la mise en œuvre des actions objets de l'AT, sont en place, et, sinon, en leur absence, quelles sont les implications pour obtenir les réalisations.
 - ii. Des besoins plus larges de réforme (les 'hypothèses' dans la terminologie de la GAR et du cadre logique). Nombre de projets d'AT, particulièrement dans les domaines de la GFP et de l'administration des revenus, dépendent probablement d'autres réformes de soutien qui sont hors de la capacité, ou de la responsabilité d'AFRITAC Ouest (par exemple, l'acquisition d'équipement informatique). L'absence, ou les délais de telles réformes, auraient un impact sur le succès des projets d'AFRITAC Ouest. Ceci demandera aussi une bonne compréhension, et une documentation méthodique sur les autres activités du FMI et celles des autres bailleurs de fonds qui interviennent dans les mêmes domaines. En l'absence d'une stratégie de développement par pays/secteur, le Siège et AFRITAC Ouest contribueront à définir une telle stratégie par leur AT de diagnostic. Basé sur la Chaîne de Résultats, il pourrait y avoir un cadre logique spécifique au projet d'AFRITAC Ouest, qui comprendrait, dans sa section sur les risques, toutes les défaillances dans la fourniture des autres interventions identifiées dans la Chaîne de Résultats. Lorsque les étapes remarquables du cadre logique du projet ne correspondent pas au plan de travail ou à l'expertise du CP, des XCT devraient être engagés pour fournir de l'aide. Lorsqu'une AT additionnelle est envisagée, il devrait y avoir un plan d'AFRITAC Ouest ou d'un autre bailleur de fonds pour en faciliter la mise en œuvre. Ces plans devraient constituer la base du suivi de l'accomplissement des étapes remarquables et des réalisations tant au niveau de la Chaîne de Résultats qu'au niveau du cadre logique du projet. Le rôle des autres bailleurs de fonds devrait être spécifiquement pris en compte au stade de la conception du projet. (AFW)
 - iii. Les risques – Les risques spécifiques de l'AT qui peuvent affecter la production des réalisations à temps. Ceux-ci peuvent inclure une faible capacité du personnel, des changements fréquents de personnel, des dotations en personnel inadéquates, dans les institutions bénéficiaires, de mauvais antécédents en matière de mise en œuvre, l'incertitude politique, les risques de conflit, etc. (AFW)
2. En ce qui concerne le cadre de la GAR, le FMI devrait :
 - i. Étendre le cadre au niveau projet dans chaque pays
 - ii. Incorporer des informations sur les intrants et les coûts au niveau projet
 - iii. Assurer que tous les projets/pays qui contribuent à une réalisation soient inclus dans un cadre logique
 - iv. Mettre plus l'accent sur le suivi des étapes remarquables
 - v. Avoir des définitions plus claires des intrants, activités, produits, étapes remarquables, réalisations, indicateurs vérifiables, moyens de vérification
 - vi. Avoir une définition plus détaillée des risques. (AFW)

3. Les Notes d'Information devraient être rédigées sur une base de projet, qui pourrait être pluriannuel, plutôt que pour chaque mission qui fait partie d'un projet. En plus du contexte, des activités et des produits attendus, elles devraient inclure:
 - a. Le cadre logique complet du projet, comprenant les réalisations. Pour la première mission (diagnostic), un aperçu général serait suffisant.
 - b. Les réalisations au niveau pays, et la manière dont le projet y contribue, de manière vérifiable.
 - c. Après la première mission (diagnostic), le cadre logique (peut-être déjà élaboré dans le rapport de fin de mission) devrait inclure:
 - i. Les étapes remarquables de la mise en œuvre des conseils de l'AT, et leurs dates.
 - ii. Un calendrier de l'AT, y compris un aperçu des missions futures et de leurs liens avec les étapes remarquables.
 - iii. Le budget du projet, avec des détails suffisants, réparti par mission.
 - iv. Les risques liés à la mise en œuvre de l'AT identifiés durant la mission et les mesures nécessaires pour y faire face, à prendre par client (à incorporer au plan de mise en œuvre) ou par AFRITAC Ouest (par exemple, calendrier des missions, accroissement de l'assistance des XCT).
 - v. L'approche proposée pour le suivi de l'AT.

Les missions subséquentes, idéalement, devraient simplement fournir des actualisations du cadre logique et des variations y apportées, en s'assurant que ces variations sont bien rapportées, afin d'identifier les dérapages. (AFW, Départements d'AT)

4. AFRITAC Ouest recueille les principales leçons de ses projets sur une base ad hoc, telles qu'elles se rapportent aux défis rencontrés dans la mise en œuvre de l'AT. Cette activité devrait être formalisée en incluant dans les rapports de fin de mission une section consacrée à la liste des leçons apprises, et en établissant un processus de collecte de celles-ci, de dissémination et d'incorporation dans la pratique de l'AT. (AFW)
5. A l'heure actuelle, le cadre de suivi basé sur la GAR du FMI n'est utilisé que pour moins de la moitié des activités d'AFRITAC Ouest, si l'on prend en compte les ateliers. Il y a là un risque que les réalisations et l'impact d'une majorité de ses interventions ne soient ni planifiés, ni suivis, ni ne fassent l'objet de rapports. (AFW)
6. Nous sommes d'avis que l'efficacité du cadre de la GAR et son usage seraient améliorés si elle était mise en œuvre comme un outil de gestion de l'AT, plutôt que comme un outil de reporting comme elles l'est actuellement. Nous notons que certains CP ont mis au point des matrices de suivi, qui pourraient être analysées et adaptées à d'autres domaines thématiques. (AFW, IDCDPM)
7. Les CP ont besoin de plus de formation pour définir et entrer l'information dans le cadre logique. D'après notre expérience, les utilisateurs ont inévitablement besoin de temps pour se familiariser avec la terminologie du cadre logique. Une possibilité pour accélérer le processus d'apprentissage est de recruter un spécialiste du cadre logique, pour AFRITAC Ouest ou pour l'ensemble des AFRITAC, pour faire la revue des inputs du cadre logique et fournir des réponses techniques pour améliorer la compréhension pratique de leur utilisation par les utilisateurs. (AFW, IDCDPM)

12.3.8 NORMALISATION ACCRUE DES PRATIQUES ET PARTAGE DE L'INFO. ENTRE LES CRAT

1. Nous recommandons de faire une étude des différentes pratiques dans les CRAT, couvrant le reporting sur une base de GAR et plus généralement le Comité de Pilotage et la gestion, ainsi que les approches adoptés par chaque CRAT pour les différentes étapes de tout le cycle de gestion des projets incluant par exemple le recrutement et la gestion des XCT, afin d'identifier et de disséminer l'information sur les 'meilleures pratiques'. Nous pensons en particulier que les différentes approches de la GAR adoptées par les CRAT seront difficiles à changer lorsqu'elles seront ancrées, et que cela pourrait avoir pour conséquence une mise en œuvre sous optimale de la GAR par certains CRAT, et un obstacle à la comparabilité. *(IDCDPM)*
2. Les CRAT sont relativement uniques et il est difficile de comparer leur performance à celle d'autres bailleurs de fonds ou de projets d'IFI. Il y a actuellement huit CRAT opérant dans différentes régions du globe, dont quatre sont en Afrique subsaharienne. Nous pensons que le FMI devrait penser à mettre au point un certain nombre d'Indicateurs Clés de Performance (dont des exemples ont été présentés dans ce rapport) pour suivre la performance relative des CRAT, en plus de leur utilisation en tant qu'outils utiles de suivi par chaque CRAT. Certains indicateurs clés devraient être faciles à élaborer car une information de haut niveau sur les budgets et les dépenses réelles devient généralement standardisée au fil du temps; au fur et à mesure que les systèmes d'information du FMI deviennent plus utiles pour gérer les projets, les ICP pourraient devenir plus raffinés et leur efficacité en tant qu'outils de gestion s'accroître. *(IDCDPM, AFW)*
3. Il y a de la place pour un plus grand partage d'information entre les CRAT, et plus spécialement entre les AFRITAC, qui font face à des problèmes communs. On pourrait penser, par exemple, à élaborer un portail internet commun pour partager les présentations des ateliers et les rapports d'AT. *(IDCDPM)*
4. Le FMI pourrait penser à faire circuler parmi les membres du Comité de Pilotage les résumés des évaluations indépendantes des autres CRAT. Il existe de nombreuses leçons communes qui pourraient être partagées par les Centres. *(IDCDPM)*

12.3.9 ACCROÎTRE L'EFFICACITÉ DES ATELIERS ET DE LA FORMATION D'AFRITAC OUEST

1. Un temps de préparation adéquat devrait être budgété pour élaborer des études de cas sur mesure, spécialement dans les cas des ateliers nationaux. Prolonger les sessions de formation devrait être envisagé, par exemple, lorsque cela est approprié, permettre aux XCT de rester et de fournir une formation après le départ des CP. *(AFW)*
2. Rallonger les ateliers même d'une seule journée supplémentaire pourrait significativement résoudre les problèmes de manque de temps signalés dans les réponses des participants. *(AFW)*
3. Un protocole standard devrait être mis au point pour traiter les réponses post-ateliers et s'occuper du suivi. Des ressources suffisantes devraient être dégagées pour ces activités, car le suivi des ateliers constitue un élément clé (et non pas marginal) de l'AT. *(AFW)*
4. Il y a une forte demande pour des activités de suivi. Ce travail pourrait être organisé en : (i) établissant et animant un réseau virtuel de participants, (ii) fournissant une formation 'de rappel' aux mêmes participants sur les mêmes thèmes, organisant des arrangements de mentorat, (iv) fournissant une formation sur le tas, (iv) organisant des voyages d'étude. *(AFW)*

12.3.10 AMÉLIORER LA GOUVERNANCE D'AFRITAC OUEST

1. Nous pensons que l'organisation d'AFRITAC Ouest, sa structure de gestion et de gouvernance ont besoin d'être réexaminés à la lumière de l'expérience. La structure actuelle était peut-être appropriée quand les CRAT ont été lancés, mais c'est peut-être le moment de la repenser. Les chaînes de reporting vont dans plusieurs directions selon qu'il s'agit du CC, d'un CP, d'un XCT ou du personnel local. Les contrôles financiers sont aussi diffus. Dans ces circonstances, il est difficile de déterminer responsabilité, transparence, responsabilité d'un succès ou d'un échec. Les CRAT devraient peut-être être gérés à la manière d'une société, c'est-à-dire avec un PDG (le CC), et un personnel professionnel (CP et XCT) rendant d'abord compte au CC pour de nombreuses tâches de gestion des projets avec, en deuxième ligne, un contrôle de qualité des questions techniques par les départements d'AT et enfin une supervision des priorités régionales par AFR. (AFW, AFR, Départements d'AT, IDCDPM)
2. Le rôle du Comité de Pilotage a besoin d'être défini de manière formelle étant donné les incohérences de ce rôle tel qu'il est exposé de temps en temps; par exemple le Document de Programme de la Phase III ne mentionnait pas le suivi des résultats comme un des fonctions du Comité de Pilotage. Une fois que son rôle a été mieux défini, son agenda devrait laisser du temps pour discuter de questions stratégiques et autres qui sont du ressort du Comité de Pilotage. (IDCDPM, Comité de Pilotage)
3. Les rapports au Comité de Pilotage, qui font jusqu'à plus de 200 pages et qui sont présentés aux réunions semestrielles, pourraient être allégés dans certains domaines, par exemple, les tableaux détaillés de l'AT exécutée au cours de l'année et les tableaux détaillés des plans de travail annuels sont trop longs; ils pourraient être éliminés du paquet de rapports envoyé au Comité de Pilotage avant les réunions et remplacés par des résumés concernant les points principaux. Nous reconnaissons que les rapports peuvent être nécessaires de manière interne, et ils pourraient peut-être être postés sur le site web pour permettre une revue par les parties prenantes autorisées. De cette manière, tout membre du Comité de Pilotage pourra encore avoir accès à l'information. Le Comité de Pilotage recevra des rapports résumés par deux canaux : les présentations par les CP et les rapports plus courts déjà produits. (AFW, Comité de Pilotage)
4. Compte tenu du volume d'information présentée et de la taille du Comité de Pilotage, nous pensons que trop peu de temps de ses réunions est consacré pour que les membres puissent efficacement poser des questions et contribuer aux domaines concernant la stratégie et les résultats. Ceci est mis en évidence dans notre analyse des thèmes couverts par les discussions lors des réunions. Nous recommandons que plus de temps de l'agenda du Comité de Pilotage soit consacré aux questions stratégiques. (Comité de Pilotage, AFW, IDCDPM)
5. La rotation des membres qui assistent aux réunions du Comité de Pilotage est très élevée, avec un nombre de pays et de bailleurs de fonds représentés par des personnes différentes à chaque réunion. Ceci a matériellement un effet négatif sur l'efficacité du Comité de Pilotage. Il faut penser à améliorer la continuité. (Comité de Pilotage)

12.3.11 MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS

1. Pour formaliser le processus d'approbation et de mise en œuvre des recommandations de l'évaluation, nous recommandons que:
 - i. Pour chaque recommandation, les unités concernées d'AFRITAC Ouest et du FMI indiquent s'ils les acceptent.
 - ii. Ces unités fournissent des commentaires sur chaque recommandation, surtout s'ils considèrent que cette recommandation n'est pas pratique à mettre en œuvre.
 - iii. AFRITAC Ouest, sur la base des apports des unités concernées, élabore un plan de mise en œuvre des recommandations qui ont été acceptées, avec des points de repère trimestriels.
 - iv. Un Sous-Comité du Comité de Pilotage soit établi pour piloter le plan de mise en œuvre. *(AFRITAC Ouest, SC, AFR, Départements du FMI)*

Nous reconnaissons que nombre de recommandations requièrent des changements au niveau du Siège et de l'approche des CRAT, qui peuvent causer des délais. L'attention devrait se concentrer sur les recommandations qui peuvent être mises en œuvre ou faire l'objet de progrès de manière autonome par AFRITAC Ouest.

2. Les recommandations issues de l'évaluation de 2009 devraient être revues, et dans la mesure où elles ne font pas double emploi avec les recommandations ci-dessus, mises en œuvre.
(AFRITAC Ouest)

ABRÉVIATIONS ET SIGLES

| | | | |
|-----------|--|-----------|---|
| AfDB | African Development Bank | BAD | Banque Africaine de Développement |
| AFE | AFRITAC Est | AFE | AFRITAC Est |
| AFR | African Department, IMF | AFR | Département Afrique, FMI |
| AFRITAC | African Regional Technical Assistance Center (FMI) | CRAAT | Centre Régional Africain d'Assistance Technique |
| AFW | AFRITAC Ouest | AFO | AFRITAC Ouest |
| AML/CFT | Anti-Money Laundering/Combating the Financing of Terrorism | AML/CFT | Combattre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme |
| ASYCUDA | Automated System for Customs Data | SYDONIA | Système Douanier Automatisé |
| BCEAO | Central Bank for West Africa | BCAO | Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest |
| BCPs | Basel Core Principles for Effective Banking Supervision | BCPs | Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace du Comité de Bâle |
| BEN | Benin | BEN | Bénin |
| BFA | Burkina Faso | BFA | Burkina Faso |
| BP | Briefing Paper | BP | Note d'information |
| BTO | Back to Office Reports (IMF) | BTO | Comptes rendus de mission (FMI) |
| CAPTAC-DR | Central America, Panama and Dominican Republic Technical Assistance Center | CAPTAC-DR | Centre d'Assistance Technique pour l'Amérique Centrale, Panama et la République Dominicaine |
| CARTAC | Caribbean Regional Assistance Center | CARTAC | Centre Régional d'Assistance Technique de la Région Caraïbes |
| CC | Center Coordinator | CC | Coordonnateur du Centre |
| CIV | Cote d'Ivoire | CI | Côte d'Ivoire |
| CPIA | Country Policy and Institutional Assessment | CPIA | Evaluation des politiques et institutions du pays |
| DAC | Development Assistance Committee | CAD | Comité de l'Aide au Développement de l'OCDE |
| DfID | Department for International Development | DDP | Direction de la Dette Publique (Sénégal) |
| | | DfID | Département pour le Développement International |
| | | DGSCN | Direction Générale de la Statistique et de la Comptabilité Nationale (Togo) |
| EAC | East African Community | EAC | Communauté Est-africaine |
| EC | European Commission | EC | Commission Européenne |
| ECOWAS | Economic Community of West African States | CEDEAO | Communauté Economique des Etats d'Afrique de l'Ouest |
| ERT | Eritrea | ERY | Erythrée |
| ETH | Ethiopia | ETH | Ethiopie |
| EU | European Union | EU | Union Européenne |
| FACBI | Fund's Africa Capacity-Building Initiative | IRCA | Initiative de Renforcement des Capacités en Afrique |
| FAD | Fiscal Affairs Department (IMF) | DAF | Département des Affaires Fiscales (FMI) |
| FIN | Finance Department | FIN | Département des Finances (FMI) |
| FSAP | Financial Sector Assessment Program | PESF | Programme d'Evaluation du Secteur Financier |
| GDP | Gross Domestic GDP | PIB | Produit Intérieur Brut |

| | | | |
|--------|---|--------|--|
| GFOT | Government Finance Operations Table | TOFE | Tableau des Opérations Financières de l'Etat |
| GIN | Guinea | | |
| GIZ | German International Cooperation Society | GIZ | Office Allemand de Coopération Internationale |
| GNB | Guinea Bissau | | |
| HIPC | Heavily Indebted Poor Countries | POTE | Pays Pauvres Très Endettés |
| HQ | Headquarters (IMF) | QG | Siège (FMI) |
| HR | Human Resources | RH | Ressources Humaines |
| ICDGP | Institute for Capacity Development Global Partnership | IDCDPM | Institut pour le Développement des Capacités, Division des Partenariats Mondiaux |
| ICT | Information & Communication Technology | TIC | Technologie de l'Information et des Communications |
| IFI | International Financial Institutions | IFI | Institutions Financières Internationales |
| IFRS | International Financial Reporting Standards | NIIF | Normes internationales d'information financière |
| IMF | International Monetary Fund or the Fund) | FMI | Fonds Monétaire International (ou le Fonds) |
| KEN | Kenya | KEN | Kenya |
| KEQs | Key Evaluation Questions | QCE | Questions clés de l'évaluation |
| KPI | Key Performance Indicators | ICP | Indicateurs clés de performance |
| KIPPRA | Kenya Institute for Public Policy Research and Analysis | KIPPRA | Institut de Recherche et d'Analyse des Politiques Publiques du Kenya |
| LEG | Legal Department (IMF) | DJ | Département Juridique (FMI) |
| LoU | Letter of Understanding | LoU | Lettre d'accord mutuel |
| LTU | Large Taxpayer Unit | LTU | Unité en charge des contribuables importants |
| LTX | Long-Term Expert (IMF) | XLT | Expert long-terme (FMI) |
| MCM | Monetary and Capital Markets Department (IMF) | MMC | Département de la monnaie et des marchés des capitaux (FMI) |
| M&E | Monitoring and Evaluation | S&E | Suivi et Evaluation |
| MEF | Ministry of Economy and Finance | MEF | Ministère de l'Economie et des Finances |
| METU | Medium Enterprises Tax Unit | DME | Direction des Moyennes Entreprises |
| MFA | Macro-fiscal Analysis | AMF | Analyse macro-fiscale |
| MLI | Mali | MLI | Mali |
| MONOPS | Monetary Policy & Operations | PMO | Politique Monétaire et Opérations |
| NAS | National Accounts Statistics | CN | Statistiques des Comptes Nationaux |
| NDS | National Debt Strategy | SDN | Stratégie de la Dette Nationale |
| NEPAD | New Partnership for Africa's Development | | Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique |
| NER | Niger | NER | Niger |
| OECD | Organization for Economic Cooperation and Development | OCDE | Organisation pour la Coopération Economique et le Développement |
| OR | Operational Risk | OR | Risque opérationnel |
| OTM | Office of TA Management | BGAT | Bureau de Gestion de l'Assistance Technique |
| PBB | Program Based Budgeting | BP | Budgets Programmes |
| PDM | Public Debt Management | GDP | Gestion de la Dette Publique |
| PEFA | Public Expenditure Framework Assessment | PEFA | Evaluation du cadre des dépenses publiques |

| | | | |
|----------------------------|--|------------------------------------|--|
| PFM Program Document | Public Finance Management Program Document for Phase III of AFW, 2009 | GFP Document de Programme | Gestion des Finances Publiques Document de Programme pour la Phase III d'AFRITAC Ouest, 2009 |
| PRSP | Poverty Reduction Strategy Paper | DSRP | Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté |
| RA | Resident Advisor | CP | Conseiller Permanent |
| RA ₍₂₎ | Revenue Administration | AF | Administration Fiscale |
| RAP | Resource Allocation Plan | PAR | Plan d'Allocation des Ressources |
| RBM | Results-Based Management | GAR | Gestion Axée sur les Résultats |
| RBR | Results-Based Reporting | RBR | Rapport de gestion axée sur les résultats |
| RBS | Risk-Based Supervision | RBS | Supervision de l'analyse des risques |
| Report | This report, comprising two volumes, presenting the findings of the Evaluation | Rapport | Le present rapport, comprenant deux volumes, présentant les résultats de l'évaluation |
| ROSC | Report on Observance of Standards and Codes | ROSC | Rapport sur l'observation des normes et des codes |
| RSN | Regional Strategy Note | NSR | Note de Stratégie Régionale |
| RTAC | Regional Technical Assistance Center | RTAC | Centre Régional d'Assistance Technique |
| RWA | Rwanda | RUA | Ruanda |
| SC | Steering Committee of AFW | SC | Comité de Pilotage d'AFRITAC Ouest |
| SEN | Senegal | SEN | Sénégal |
| SSA | Sub Saharan Africa | ASS | Afrique sub-sharienne |
| STA | Single Treasury Account | CUT | Compte Unique du Trésor |
| STAD | Statistics Department (IMF) | DSTA | Département des Statistiques (FMI) |
| STX | Short-Term Expert (IMF) | XCT | Expert court-terme (FMI) |
| TA | Technical Assistance | AT | Assistance Technique |
| TGO | Togo | TGO | Togo |
| TIMS | Technical Assistance Information Management System | SGIAT | Système de Gestion de l'information pour l'Assistance Technique |
| TIMS | Travel Information Management System (IMF) | SGIV | Système de Gestion de l'Information pour les Voyages |
| TNZ+ZNZ | Tanzania+Zanzibar | TNZ+ZNZ | Tanzanie+Zanzibar |
| ToRs | Terms of Reference/Statement of Work for the Evaluation | TDR | Termes de référence/Cahier des charges de l'évaluation |
| TOT | Training of Trainers | TOT | Formation des formateurs |
| TTF | Topical Trust Fund | FAST | Fonds d'Affectation Spéciale Thématique |
| USAID | United States Agency for International Development | USAID | Agence des Etats Unis pour le Développement International |
| US | United States of America | EU | Etats Unis d'Amérique |
| US\$ | United States' Dollars | \$EU | Dollar des Etats Unis |
| UGA | Uganda | OUG | Ouganda |
| WAEMU | West African Economic and Monetary Union | UEMOA | Union Economique et Monétaire de l'Ouest Africain |
| WAMZ | West African Monetary Zone | ZMAO | Zone Monétaire de l'Afrique de l'Ouest |
| WCO | World Custom Organization | WCO | Organisation Mondiale des Douanes |
| WHD | Western Hemisphere Department | DHO | Département Hémisphère Occidental |
| WSHP | Workshops | ATE | Ateliers |

INDEX DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

| TABLEAUX | | |
|----------|---|-----|
| 1 | Critères de notation de l'évaluation d'AFRITAC Ouest | 2 |
| 2 | Résumé des notations de l'évaluation des projets d'AT | 16 |
| 3 | AFRITAC Ouest: Projets pluriannuels par pays | 16 |
| 4 | Composition des missions d'AFRITAC Ouest | 17 |
| 5 | Notations de l'autoévaluation des CP d'AFRITAC Ouest | 18 |
| 6 | Ateliers régionaux choisis pour la revue | 37 |
| 7 | Pourcentage de répondants déclarant un bénéfice particulier parmi les trois les plus importants procurés par la formation | 38 |
| 8 | Comparaison de la livraison effective de l'AT au plan de travail | 48 |
| 9 | Liens entre séminaires/ateliers régionaux et projets d'AT | 52 |
| 10 | Répartition de l'AT par domaine thématique, Phases I-III | 57 |
| 11 | Coûts réels par rapport aux coûts budgétés | 61 |
| 12 | AFRITAC Ouest: Evolution des engagements et des versements du financement | 62 |
| 13 | Budget du soutien du Siège et de la gestion des projets par rapport aux coûts réels par département du Siège | 64 |
| 14 | AFRITAC Ouest: Utilisation du temps des Conseillers Permanents | 71 |
| 15 | AFRITAC Ouest: Durée de la titularisation des CP | 74 |
| 16 | Extrait du Cadre logique des Projets | 88 |
| 17 | Vue d'ensemble des questions soulevées par le Comité de Pilotage | 93 |
| 18 | Présence aux réunions du Comité de Pilotage | 96 |
| 19 | AFRITAC Ouest: Résumé des engagements et des versements | 99 |
| 20 | Situation de la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation de 2009 | 103 |

GRAPHIQUES

| | | |
|----|---|-----|
| 1 | Illustration d'une chaîne de résultats au niveau secteur | 5 |
| 2 | AFRITAC Ouest et le réseau des AFRITAC | 8 |
| 3 | AT du FMI sur le terrain par modalité de livraison | 9 |
| 4 | Revue des études documentaires de l'AT d'AFRITAC Ouest: Notations de l'évaluation | 30 |
| 5 | Réponses à l'enquête sur l'AT d'AFRITAC Ouest | 34 |
| 6 | CRAT: Ratios Ateliers et séminaires/Budget total | 36 |
| 7 | Réponses à l'enquête sur les prestations d'ateliers d'AFRITAC Ouest | 39 |
| 8 | Pourcentage de mise en oeuvre des leçons des ateliers (réponses à l'enquête) | 39 |
| 9 | Sur quoi AFRITAC Ouest devrait concentrer son AT (réponses à l'enquête) | 45 |
| 10 | Répartition des coûts d'AFRITAC Ouest | 60 |
| 11 | AFRITAC Ouest: Comparaison budget et coûts réels, exercice 2010-12 | 63 |
| 12 | Processus de préparation du plan de travail d'AFRITAC Ouest | 66 |
| 13 | Utilisation du temps du Coordonnateur du Centre | 68 |
| 14 | Utilisation du temps des Conseillers Permanents | 72 |
| 15 | CRAT: Ratios des coûts XCT/CP | 73 |
| 16 | Ratios des coûts Soutien du Siège-Gestion des projets/CP-XCT | 76 |
| 17 | Le Cadre 'logique' | 80 |
| 18 | AFRITAC Ouest: Illustration du cadre de reporting des résultats | 83 |
| 19 | Illustration du Cycle de gestion et de suivi des projets | 84 |
| 20 | AFRITAC Ouest: Contributions des bailleurs de fonds et des pays membres | 91 |
| 21 | Opinions sur le reporting d'AFRITAC Ouest au Comité de Pilotage (réponses à l'enquête auprès du Comité de Pilotage) | 98 |
| 22 | Quand la viabilité financière d'AFRITAC Ouest sera-t-elle atteinte? (réponses à l'enquête auprès du Comité de Pilotage) | 100 |

ANNEXES

I. TERMES DE RÉFÉRENCE DE L'ÉVALUATION

**TERMES DE REFERENCE POUR L'ÉVALUATION A
MI-PARCOURS DE L'AFRITAC DE
L'OUEST**

Août 2012



Table des matières

| | |
|--|----|
| I. Contexte et objectifs de l'évaluation | 3 |
| A. Contexte | 3 |
| B. Objectifs de l'évaluation à mi-parcours | 4 |
| C. Accords d'orientation pour l'évaluation à mi-parcours | 5 |
| II. Questions principales d'évaluation | 6 |
| III. Méthodologie | 8 |
| A. Critères et notes d'évaluation..... | 8 |
| B. Sources d'information | 8 |
| IV. Calendrier et documents à remettre | 9 |
| A. Calendrier..... | 9 |
| B. Principaux documents à remettre | 10 |
| V. Qualifications des évaluateurs | 10 |
| ANNEXES | 12 |
| A. Sous-critères d'évaluation et pondérations | 13 |
| B. Liste de documents à fournir à l'équipe d'évaluateurs | 18 |

I. CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

A. Contexte

1. Le centre régional d'assistance technique en Afrique de l'Ouest du Fonds Monétaire International a été créé en 2003. Il a pour vocation d'aider les pays francophones de la région à renforcer leurs capacités de gestion macroéconomique et de soutenir l'intégration de la région dans l'économie mondiale. L'AFRITAC de l'Ouest, dont le siège est à Abidjan, en Côte d'Ivoire¹, a pour objectif de renforcer les capacités institutionnelles et humaines de ses membres pour assainir la gestion des finances publiques, gérer des systèmes financiers solides et fournir des statistiques macroéconomiques de qualité. Les activités du centre portent sur cinq domaines clés au cœur des préoccupations de politique économique des pays membres : administration et politique en matière de recettes fiscales et douanières, cadres de dépenses à moyen terme et gestion des finances publiques, gestion de la dette et de la trésorerie publique, contrôle du secteur financier et statistiques macroéconomiques.

2. L'AFRITAC de l'Ouest apporte une assistance technique et forme dix pays bénéficiaires² pendant un cycle quinquennal. Le cycle en cours, le troisième, a commencé en novembre 2009 et se terminera en octobre 2014. Les activités de l'AFRITAC de l'Ouest sont financées par les contributions du pays hôte, du FMI et des bailleurs de fonds bi- et multilatéraux³, y compris les pays bénéficiaires de l'AFRITAC de l'Ouest. Le budget total de l'AFRITAC de l'Ouest sur le cycle de financement quinquennal, y compris les contributions du FMI et celles en nature du pays hôte, s'élève à 51,4 millions de dollars américains.

3. Dans le cadre de la gestion basée sur les résultats poursuivie par l'AFRITAC de l'Ouest, les opérations sont fixées par un plan de travail annuel évolutif. Cette approche permet de programmer et de mettre en œuvre de manière effective et efficace les activités en fonction des besoins des pays bénéficiaires. En outre, ces activités complètent les autres formes d'assistance technique du Fonds et s'intègrent pleinement à son programme global d'assistance technique. L'AFRITAC de l'Ouest est géré par un Comité d'orientation (CO) dont le rôle est consultatif et qui est composé de représentants des autorités des pays desservis par le Centre, des donateurs et du FMI. Ce comité se réunit deux fois par an pour

¹ Le centre était basé à Bamako de mai 2003 à mars 2012, moment où la situation au Mali en matière de sécurité a entraîné le transfert de l'AFRITAC de l'Ouest à Abidjan, où le centre devait initialement être situé.

² Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée, Guinée-Bissau, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal et Togo

³ Les bailleurs de fonds multilatéraux de l'AFRITAC de l'Ouest incluent la Commission européenne, la Banque Africaine de Développement et la Banque Européenne d'Investissement. Les bailleurs de fonds bilatéraux incluent la France, le Koweït, les Pays-Bas, le Canada, le Luxembourg, l'Allemagne, l'Australie, la Suisse et l'Italie.

examiner l'avancement dans la mise en œuvre du plan de travail, débattre et adopter ce même plan de travail pour la période suivante et fixer les orientations stratégiques du centre.

4. Le plan de travail de l'AFRITAC de l'Ouest est mis en œuvre par huit conseillers résidents et des experts à court terme. Il est défini sur la base des évaluations du centre et des requêtes des pays membres sur leurs besoins d'assistance technique et de formation, ainsi que des priorités du Fonds en matière d'assistance technique pour la région.

B. Objectifs de l'évaluation à mi-parcours

5. Les Termes et Conditions qui régissent l'administration du fonds multi-bailleurs de l'AFRITAC de l'Ouest prévoient d'évaluer les activités du centre. Ainsi, une évaluation indépendante des activités financées au titre du sous-compte « doit avoir lieu dans les 40 mois suivant les activités financées au titre du sous-compte pour chacun des cycles de financement entamé ». Plus spécifiquement, le Document programme de l'AFRITAC de l'Ouest⁴ prévoit donc une évaluation indépendante durant chaque cycle « ... après au moins trois ans d'existence... [pour] évaluer l'efficacité et la pérennité du centre et l'assistance technique qu'il fournit, en tenant compte du fait que le renforcement des capacités doit s'inscrire sur le long terme et... [pour] formuler des recommandations d'amélioration. Les résultats de l'évaluation nourriront les discussions sur les opérations futures de l'AFRITAC de l'Ouest. »⁵ La présente évaluation porte donc sur la troisième phase. Son objectif consiste à évaluer dans quelle mesure l'AFRITAC de l'Ouest réussit actuellement à atteindre ses objectifs, de manière efficace et efficiente, ainsi que le niveau de pérennité de l'assistance technique et de la formation apportée. Le centre étant opérationnel depuis bientôt dix ans, l'évaluation s'attardera particulièrement à étudier dans quelle mesure l'AFRITAC de l'Ouest s'est inspiré des travaux des précédents cycles pluriannuels et à s'assurer que les enseignements des phases précédentes sont appliqués dans la phase en cours.

6. La présente évaluation cherchera notamment à établir dans quelle mesure l'AFRITAC de l'Ouest procure les avantages liés aux modalités d'aide des centres régionaux d'assistance technique, à savoir une meilleure identification des besoins d'assistance technique des pays, une fourniture d'assistance technique rapide et souple, une meilleure interaction avec les autorités du pays bénéficiaire, une meilleure appropriation nationale et un meilleur échange d'informations avec les autres prestataires d'assistance technique et les autres bailleurs de la région. Cette évaluation analysera également les difficultés et les risques connus que le centre a rencontrés en apportant son assistance technique et sa formation, tout comme les remèdes utilisés pour affronter ces difficultés et/ou pour atténuer ces risques, notamment

⁴ Page 105 para 196 du Document programme de l'AFRITAC de l'Ouest

⁵ Le Document programme de l'AFRITAC de l'Ouest est disponible à l'adresse suivante: <http://www.imf.org/external/np/exr/key/RTACs.htm>

l'introduction d'un cadre de gestion par les résultats (Results Based Management, RBM). Les activités de l'AFRITAC de l'Ouest étant peut-être prolongées au-delà du troisième cycle quinquennal en cours, la présente évaluation se doit donc d'analyser les résultats de l'AFRITAC de l'Ouest, d'en tirer les enseignements et de formuler des recommandations d'amélioration. Cette évaluation fera également un état des lieux de la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation de 2009 des AFRITACs.

7. Pour atteindre ces objectifs, l'équipe d'évaluateurs tiendra compte d'une série de questions croisées d'évaluation liées aux activités d'assistance technique et de formation de l'AFRITAC de l'Ouest (précisions ci-après) portant sur: a) la pertinence de l'assistance technique et des activités de formation apportées par l'AFRITAC de l'Ouest ; b) l'efficacité (c'est-à-dire le processus par lequel des ressources – humaines, financières, expertise, temps – sont converties en résultats et en produits) ; c) l'efficience (c'est-à-dire le niveau de réalisation des produits identifiés dans le Document programme) ; d) le degré de pérennité de ces éléments. En outre, les évaluateurs, sur la base de ces informations, se forgeront un avis sur le niveau de pertinence dans le contexte régional du modèle de l'AFRITAC de l'Ouest (et des centres régionaux d'assistance technique), notamment pour juger si le système fonctionne à la bonne échelle.

8. Au cours de ces trois dernières années, l'AFRITAC de l'Ouest a mis en place plusieurs outils de gestion basée sur les résultats, conformément à la stratégie du FMI, notamment un cadre logique stratégique qui s'applique à tout le centre, une série de cadres logiques thématiques pour orienter les travaux des conseillers résidents et un plan de travail permettant d'assurer le suivi des contributions. Pour chacun des projets pluriannuels, le centre a en outre rédigé des documents projets qui identifient les objectifs à moyen terme conformément aux objectifs du centre, ainsi que des indicateurs de résultats et de produits. Dans la mesure du possible, l'évaluateur aura recours à ces outils pour nourrir son évaluation, sans oublier que certains sont relativement récents. L'évaluation cherchera avant tout à évaluer en fonction des objectifs fixés dans le Document programme, mais l'évaluateur pourra aussi commenter la pertinence et l'efficacité attendue des outils de gestion basée sur les résultats, ainsi qu'analyser à quel point un processus approprié est en place pour appuyer la mise en œuvre d'un cadre de gestion par les résultats, et, le cas échéant, proposer des améliorations à ces outils et/ou des propositions pour améliorer la mise en œuvre de ce cadre.

C. Accords d'orientation pour l'évaluation à mi-parcours

9. La Division des partenariats globaux (GPD) de l'Institut du FMI pour le développement des capacités (ICD) sera responsable du processus d'appel d'offres et aidera l'évaluateur à recueillir les informations nécessaires. Par ailleurs, un sous-comité d'évaluation (SCE) aura pour tâche de guider l'évaluation. La création des SCE correspond à la pratique d'évaluation du FMI et permet aux CO des centres régionaux d'assistance technique de participer activement au processus d'évaluation.

10. Le rôle du SCE dans l'évaluation consiste à orienter la stratégie de l'évaluation et à veiller à ce que les questions primordiales pertinentes pour les parties prenantes soient bien intégrées dans le processus d'évaluation. Le SCE devra: 1) analyser, commenter et adopter le projet de termes de référence ; 2) analyser et commenter la note initiale préparée par le(s) évaluateur(s) et 3) analyser et commenter le projet de rapport d'évaluation. Le SCE comprend 10 membres, répartis comme suit:

- Présidence du SC (1)
- Pays membres (2)
- Pays bailleurs de fonds (2)
- Département géographique du FMI (1)
- Départements du FMI chargés de l'assistance technique (3)
- Institut du FMI pour le développement des capacités (1)

II. QUESTIONS PRINCIPALES D'ÉVALUATION

11. Comme indiqué ci-dessus, l'évaluation portera sur une série de questions croisées d'évaluation qui correspondent aux meilleures pratiques internationales et reflètent les critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de pérennité du Comité d'aide au développement (CAD). Le critère de pertinence est fondamental — sans pertinence, les interventions ne sauraient être efficaces. Sans pertinence et sans efficience, l'efficacité perd de son importance. Enfin, en l'absence de succès dans les trois autres domaines, les interventions risquent fort de ne pas être pérennes.

12. Il est donc possible de résumer les principales questions d'évaluation comme suit dans le Tableau 1:

| Critère CAD | Question(s) clé d'évaluation |
|-------------|--|
| Pertinence | <ul style="list-style-type: none"> • Comment l'AFRITAC de l'Ouest détermine-t-il les besoins d'assistance technique et de formation, incluant les processus utilisés par les membres pour déterminer leurs besoins ? • Dans quelle mesure les activités de l'AFRITAC de l'Ouest sont-elles liées aux stratégies nationales/régionales ? • L'AFRITAC de l'Ouest répond-il aux besoins prioritaires des pays membres ? • Les activités de l'AFRITAC de l'Ouest sont-elles bien ciblées par sujet, en tenant compte de l'expertise du FMI et des besoins prioritaires des pays bénéficiaires, de l'intégration avec les autres activités du Fonds (i.e. activités de formation et d'assistance technique fournies par les fonds fiduciaires thématiques) et des travaux menés par les autres partenaires de développement ? |
| Efficacité | <ul style="list-style-type: none"> • L'AFRITAC de l'Ouest mène-t-il ses activités de manière |

| | |
|-------------|--|
| | <p>efficace ?</p> <p>i) efficacité du processus et dans la mise en œuvre (le plan de travail est-il exécuté conformément aux délais ?) ; ii) utilisation efficace des ressources (humaines et financières) et l'attention au coût/efficacité;</p> <p>iii) suivi et compte-rendu.</p> |
| Efficiences | <ul style="list-style-type: none"> • L'AFRITAC de l'Ouest est-il bien axé sur les produits et les réalisations qui contribuent à la mise en place des réformes prioritaires, notamment l'évaluation, dans la mesure du possible, des produits et des impacts pour chaque thème, pays et/ou région ? • Qualité de l'assistance technique apportée, y compris la valeur ajoutée de l'appui technique du siège. • Le degré avec lequel les bénéficiaires ont suivi les recommandations/formations fournies |
| Pérennité | <ul style="list-style-type: none"> • L'assistance technique et la formation de l'AFRITAC de l'Ouest ont-elles eu des résultats tangibles et durables ? Quels sont les facteurs touchant la pérennité ? • Quelle est la contribution de l'AFRITAC de l'Ouest en matière de renforcement des capacités régionales ? Le centre a-t-il su identifier et utiliser l'expertise régionale et locale ? • La pérennité du modèle financier |

13. L'AFRITAC de l'Ouest étant dans son troisième cycle, l'équipe d'évaluateurs devra évaluer dans quelle mesure les interventions de l'AFRITAC de l'Ouest ont contribué directement ou indirectement à des impacts, en particulier en terme de performance organisationnelle renforcée, d'amélioration des cadres réglementaires au niveau national/régional etc. Les évaluateurs pourraient aussi analyser dans quelle mesure les interventions de l'AFRITAC de l'Ouest sont définies et mises en œuvre en vue de contribuer à des impacts. Contrairement aux critères mentionnés plus haut, l'impact ne sera pas noté dans cette évaluation.

14. En fonction des réponses à ces questions, l'équipe d'évaluateurs devra évaluer (i) dans quelle mesure l'AFRITAC de l'Ouest a répondu adéquatement aux challenges, (ii) si le centre continue d'apporter une valeur ajoutée (en d'autres termes, la question est de savoir si la logique d'intervention sous-jacente reste valide et donc si l'AFRITAC de l'Ouest a toujours un rôle clair à jouer) et (iii) si le centre fonctionne à l'échelle appropriée, avec un bon dosage des compétences par rapport à son mandat et avec un rapport coût/efficacité adéquat.

15. L'évaluation devra enregistrer et rendre compte de tous les enseignements importants qu'il est possible de tirer de l'expérience de l'AFRITAC de l'Ouest, en mettant en exergue

ses forces et ses faiblesses et en formulant des recommandations d'amélioration, incluant sur le cadre de gestion par les résultats. L'équipe d'évaluation prendra bonne note de toutes les suggestions reçues lors de l'analyse de l'orientation des modalités opérationnelles et des domaines de travail de l'AFRITAC de l'Ouest.

III. METHODOLOGIE

A. Critères et notes d'évaluation

16. Il est prévu d'utiliser un barème de notation quantitative pour a) garantir la transparence des jugements des évaluateurs et b) permettre une agrégation entre centres régionaux d'assistance technique ou entre domaines fonctionnels. L'Annexe B propose donc un système de notation qui correspond à celui utilisé dans l'évaluation externe de 2009 des centres régionaux d'assistance technique pour l'Afrique. Les évaluateurs devront évaluer la pertinence de ce système et, le cas échéant, proposer de le modifier ou de l'améliorer dans la note initiale, tout en veillant au respect de la cohérence avec la méthodologie utilisée en 2009.

B. Sources d'information

17. L'équipe d'évaluation utilisera des informations tirées de plusieurs sources, dont des documents et des données disponibles auprès du FMI (voir l'Annexe B qui dresse une liste des documents à fournir aux évaluateurs), des entretiens avec une sélection d'autorités nationales et le CO (y compris le personnel des autorités bénéficiaires) et une série d'études de cas. Chacun des critères d'évaluation doit se baser sur au moins deux sources d'information différentes.

- **Analyses de documents et de données:** Les évaluateurs devront examiner et analyser l'ensemble des documents disponibles, y compris les plans de travail, les procès-verbaux des CO et les documents de transaction interne fournis par le coordinateur du centre, les conseillers résidents et les experts à court terme. Les informations à caractère financier sur la mise en œuvre seront également fournies.
- **Entretiens:** L'évaluateur mènera une série d'entretiens semi-structurés avec les autorités des pays et les membres du CO. Les entretiens avec les autorités des pays devront porter sur la pertinence et la réactivité de l'assistance technique et de la formation apportées (à la fois par les conseillers résidents et les experts de court terme), la mesure avec laquelle celles-ci répondent aux besoins, sans oublier d'explorer et de documenter les résultats spécifiques qui en ressortent. Des discussions avec le personnel de l'AFRITAC de l'Ouest doivent également être prévues. Les évaluateurs devront aussi rencontrer les employés du FMI basés à Washington et travaillant pour les départements d'assistance technique, les

départements géographiques (AFR) et l'Institut pour le développement des capacités, ainsi que des bailleurs de fonds (sièges et dans la région) et d'autres parties prenantes.

- **Outils de sondage:** Les évaluateurs pourront chercher à consulter un cercle plus large d'employés des autorités bénéficiaires ou de membres du CO dans le cadre d'un sondage, ainsi que des membres de la société civile.
- **Études de cas (échantillon de pays/projets):** Les évaluateurs devront se rendre dans au moins 3 pays de la région pour élaborer plusieurs études de cas qui pourront être diffusées plus largement. Les critères de sélection seront discutés et approuvés durant la phase de dossier et inclus dans la note initiale.

IV. CALENDRIER ET DOCUMENTS A REMETTRE

A. Calendrier

18. L'évaluation devra commencer à la mi-octobre 2012 pour se terminer au printemps 2013. Les évaluateurs seront sous contrat pour un maximum de 145 jours ouvrés-personne (déplacements compris) sur cette période. Le processus d'évaluation se déroulera en trois phases: une phase de dossier, une phase de terrain et une phase de synthèse.

- **Phase de dossier:** Au plus tard 5 semaines après la signature du contrat et avant le commencement de la phase de terrain, les évaluateurs devront: (i) effectuer une analyse des documents pertinents ; (ii) se rendre au siège du FMI pour s'entretenir avec les interlocuteurs pertinents dans la Division des partenariats globaux (GPD), les départements d'assistance technique et le Département Afrique (AFR), y compris le(s) coordinateur(s) du centre et prendre contact avec les principales parties prenantes (bailleurs de fonds, président du CO, etc) et (iii) préparer une note initiale (pour le contenu, voir ci-après) qui sera ensuite finalisée en consultation avec la GPD et le SCE. L'évaluateur organisera un briefing avec les représentants du FMI avant d'entamer la phase de terrain. La totalité du temps de travail imparti pour cette phase devrait avoisiner les 50 journées-personne.
- **Phase de terrain:** Les évaluateurs se rendront à l'AFRITAC de l'Ouest et dans au moins trois pays membres bénéficiaires. Ils veilleront à établir les contacts idoines, à mener les consultations nécessaires et à impliquer les différentes parties prenantes en travaillant étroitement avec les autorités et agences gouvernementales pertinentes, la société civile, des parties prenantes appropriées dans le milieu académique/think tanks et avec les bureaux des bailleurs de fonds. Cette phase de terrain devrait prendre au maximum 40 journées-personne, voyages compris.
- **Phase de synthèse:** Cette phase sera principalement consacrée à la préparation du projet de rapport et de tout entretien supplémentaire nécessaire avec les services du FMI. Le(s) évaluateur(s) veilleront à l'objectivité et à l'équilibre des évaluations ainsi

qu'au réalisme des recommandations. L'équipe d'évaluation devra préparer un projet de rapport d'évaluation succinct où seront présentés ses principales conclusions, les enseignements tirés et les recommandations, avec un résumé des informations glanées lors des principales réunions. Ce projet de rapport sera rédigé en anglais et en français et remis par voie électronique au SCE début 2013. L'équipe d'évaluation tiendra compte si elle le souhaite des commentaires formulés sur le projet de rapport et rédigera ensuite un rapport définitif. Ce rapport devra être présenté dans sa version définitive le 15 mars 2013. Les évaluateurs pourront être invités à présenter leurs conclusions (rapport définitif) à la réunion du Comité d'orientation de l'AFRITAC de l'Ouest qui doit se tenir en avril 2013. Suite à l'approbation par le CO, le rapport définitif sera publié sur le site internet du centre. Le temps de travail consacré à cette phase pourra atteindre 55 journées-personne (y compris le briefing du Comité d'orientation de l'AFRITAC de l'Ouest et le temps de déplacement y afférent).

B. Principaux documents à remettre

19. L'équipe d'évaluation fournira trois documents majeurs, en anglais et en français, comme définis plus bas. Les documents à remettre devront être succincts, d'excellente qualité, et, en ce qui concerne le rapport final d'évaluation, d'un standard approprié pour la publication.
- **Une note initiale:** Cette note précisera la méthodologie de recueil des données et d'analyse (y compris les critères de sélection applicables aux échantillons ou aux études de cas), les ébauches de principes directeurs pour les entretiens, les instruments de sondage prévus ainsi qu'un plan de travail détaillé pour le recueil de données, une liste des personnes qui pourront être interrogées et le plan du projet de rapport d'évaluation à mi-parcours ou sa table des matières.
 - **Un projet de rapport d'évaluation.**
 - **Un rapport d'évaluation définitif.**

V. QUALIFICATIONS DES EVALUATEURS

20. L'équipe d'évaluation devra posséder les qualifications suivantes:
- Excellente connaissance des questions liées à la formation et à l'assistance technique du FMI ; expérience et expertise en matière de prestation et d'analyse de l'assistance technique ; de solides connaissances et une bonne expérience en politique macroéconomique sont souhaitées.
 - Expérience de la région et des pays desservis par l'AFRITAC de l'Ouest.

- Longue expérience en matière d'évaluation, notamment d'évaluation d'assistance technique et de formation.
- Contribution importante d'experts locaux, dans la mesure du possible.
- Capacité à travailler efficacement en anglais et en français.

21. En outre, l'évaluateur devra présenter un mécanisme de contrôle de la qualité à mettre en place afin que les projets de documents à remettre soient d'une qualité satisfaisante.

ANNEXES

A. Sous-critères d'évaluation et pondérations

| Critères CAD et pondération | Principales questions d'évaluation | Sous-critères et pondérations |
|-----------------------------|--|--|
| Pertinence (32%) | <ul style="list-style-type: none"> L'AFRITAC de l'Ouest répond-il aux besoins prioritaires des pays membres ? Les activités de l'AFRITAC Ouest renforcent-elles l'appropriation ? Les activités de l'AFRITAC de l'Ouest sont-elles bien ciblées par sujet, en tenant compte de l'expertise du FMI et des besoins prioritaires des pays bénéficiaires, de l'intégration dans les activités du siège et des travaux menées par les autres partenaires de développement ? | <p>Au départ, l'évaluation devra compiler les principales données quantitatives et qualitatives sur les activités (assistance technique et formation) de l'AFRITAC de l'Ouest au cours de ces dernières années. Il conviendra d'évaluer la pertinence de l'assistance technique et de la formation selon:</p> <p>a) les priorités identifiées dans le Document programme, b) les besoins des pays membres et de la région, et c) la justesse de la coordination avec les autres parties prenantes.</p> <p>Voici la répartition des notations et des pondérations:</p> <p>(i) Cohérence avec le Document programme et les priorités des États (60%): attention particulière aux liens entre les activités du Centre (formation et AT) et les programmes de réformes macro-économiques et les programmes de renforcement des capacités formulés à l'intention des ministères des Finances, des banques centrales, des instituts statistiques, des organisations régionales et des autres destinataires de l'AT et de la formation de l'AFRITAC de l'Ouest.</p> <p>(ii) Coordination avec les partenaires de développement (20%): les efforts de coordination avec les partenaires de développement et leur sensibilisation ont-ils été suffisants ?</p> |

| Critères CAD et pondération | Principales questions d'évaluation | Sous-critères et pondérations |
|-----------------------------|--|---|
| | | <p>(iii) Cohérence avec les activités du siège du FMI (20%) : dans quelle mesure les activités de l'AFRITAC de l'Ouest ont bien été intégrées avec les activités d'AT, de surveillance et de prêt du siège du FMI. Les constatations corroborant la cohérence pourront être examinées en s'inspirant de l'examen des documents et des entretiens avec le personnel du Département Afrique, les Représentants résidents du FMI et les Départements prestataires d'AT.</p> |
| Efficacité (22%) | <ul style="list-style-type: none"> L'AFRITAC de l'Ouest mène-t-il ses activités de manière efficace tout en veillant à la qualité et au respect des délais pour les contributions des experts (y compris la gestion et l'appui technique des personnels du FMI basés au siège). | <p>L'évaluation à mi-parcours tiendra également compte des questions d'efficacité, notamment la gestion et l'utilisation des ressources, et l'efficacité liée au lieu, c'est-à-dire l'avantage d'une présence dans la région, pour évaluer les opérations et l'administration de l'AFRITAC de l'Ouest.</p> <p>Voici la répartition des notations et des pondérations :</p> <p>(i) Efficacité de la démarche et de la mise en œuvre (40%) : gestion interne des activités de l'AFRITAC de l'Ouest par le FMI, choix des organismes de contrepartie et des participants aux ateliers ; qualité et pertinence du travail de gestion et de soutien logistique aux activités de l'AFRITAC de l'Ouest réalisé par les fonctionnaires du siège du FMI ; planification du recrutement de conseillers résidents qualifiés et de la prestation de l'AT et de la formation.</p> <p>(ii) Utilisation efficace des ressources (40%) : conformité des dépenses avec les plans de travail annuels, mise à l'épreuve de la rentabilité de l'AT et de la formation de l'AFRITAC de l'Ouest par rapport aux autres modes de fourniture</p> |

| Critères CAD et pondération | Principales questions d'évaluation | Sous-critères et pondérations |
|-----------------------------|---|---|
| | | <p>d'AT ; réflexion sur des gains possibles d'efficacité ; des questions pourront être posées aux personnes interrogées dans le cadre du questionnaire d'évaluation de l'AT et de la formation de l'AFRITAC de l'Ouest pour recueillir leur perception sur la rentabilité relative du centre par rapport à d'autres prestataires d'AT et au siège du FMI.</p> <p>(iii) Information et suivi (20%): dans quelle mesure l'AFRITAC de l'Ouest a eu recours à l'autoévaluation (au suivi) et à de meilleures méthodes de communication de l'information afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de leurs activités. Examen de l'utilisation ou non du système de gestion de l'information pour l'assistance technique et application des principes de gestion basée sur les résultats.</p> |
| Efficience (28%) | <ul style="list-style-type: none"> L'AFRITAC de l'Ouest est-il bien axé sur les produits et les réalisations qui contribuent à la mise en place des réformes prioritaires, notamment l'évaluation, dans la mesure du possible des produits et des impacts pour chaque thème, pays et/ou région ? Qualité et respect des délais pour les activités menées et les réalisations, ainsi que leur suivi. | <p>(i) Utilisation des résultats de l'AFRITAC de l'Ouest (40%): Évaluation de l'utilisation des résultats de chaque thématique et de la mesure dans laquelle cette utilisation pourra conduire à la réalisation des objectifs souhaités (identifiés dans le Document programme) ; l'AT et la formation ont-elles donné des résultats propices au renforcement des capacités et à la réalisation des réformes des pays bénéficiaires.</p> <p>(ii) Résultats souhaités/effectifs (30%): Comparaison des résultats effectifs obtenus aux résultats souhaités tels qu'ils étaient définis dans le Document programme de l'AFRITAC de l'Ouest et les programmes de travail, entre autres. Souvent, les réformes sont inachevées. Dans de tels cas, l'équipe d'évaluation a porté un jugement sur</p> |

| Critères CAD et pondération | Principales questions d'évaluation | Sous-critères et pondérations |
|-----------------------------|--|---|
| | | <p>la probabilité de la réalisation de ces réformes.</p> <p>(iii) Importance de la contribution dans le développement de base et le renforcement des institutions (30%) Les activités et les résultats de l'AFRITAC de l'Ouest sont évalués afin d'estimer sa contribution au développement des fonctions économiques de base et au renforcement des institutions. Les évaluateurs doivent veiller à bien distinguer l'attribution et la contribution. Si des progrès ont été réalisés, ils pourraient être le résultat de la somme des efforts de l'AFRITAC de l'Ouest, de l'aide du siège, du soutien apporté par d'autres partenaires pour le développement et des initiatives gouvernementales. L'équipe d'évaluation peut estimer l'importance relative de la contribution de l'AFRITAC de l'Ouest en cherchant à savoir si ces résultats auraient pu être obtenus sans son intervention.</p> |
| Pérennité (20%) | <ul style="list-style-type: none"> L'assistance technique et la formation de l'AFRITAC de l'Ouest ont-elles eu des résultats tangibles et durables ? Les contraintes subies par les pays membres de l'AFRITAC de l'Ouest les empêchent-ils de profiter pleinement de l'AT et de la formation ? Quels sont les remèdes proposés ? | <p>(i) Appropriation par l'organisme d'exécution et utilisation des résultats des activités du centre (40%) : Le degré d'utilisation des connaissances acquises sur le terrain par les participants aux ateliers ou les stagiaires est un facteur important à prendre en compte. La sélection des participants peut être examinée dans le contexte de ce sous-critère. L'intégration des résultats de l'AT dans les pratiques normales de gestion des organismes d'exécution constitue également un indicateur utile.</p> <p>(ii) Promotion de l'utilisation de l'expertise régionale (25 %) : L'AFRITAC de l'Ouest a-t-il œuvré pour promouvoir le recours à l'expertise africaine, ce qui contribue</p> |

| Critères CAD et pondération | Principales questions d'évaluation | Sous-critères et pondérations |
|-----------------------------|------------------------------------|---|
| | | à la pérennité des résultats à long terme en renforçant les capacités locales. L'équipe d'évaluation a mesuré avec quelle efficacité les centres ont assuré le recensement des expertises africaines. |

B. Liste de documents à fournir à l'équipe d'évaluateurs

- Document programme,
- Plans de Travail,
- Rapports Annuels,
- Minutes des Comités d'Orientation,
- Rapports d'activité,
- Budget,
- Rapports d'Assistance Technique,
- Evaluations des RTACs,
- Information générale sur l'assistance technique du FMI, les RTACs, etc.

II. RÉPONSES AUX QUESTIONS DES TDR DANS LE RAPPORT

Cette annexe fournit un index des questions spécifiques auxquelles les TDR de l'Évaluation font référence et des sections du Rapport où il est proposé de leur apporter des réponses. Lorsque les réponses sont réparties entre plusieurs sections, on indique au minimum la section où se trouve la partie principale de la réponse.

| Question | Réponse dans la Section |
|--|-------------------------|
| Objectif global (Section 5 des TDR) | |
| <ul style="list-style-type: none"> Évaluer dans quelle mesure AFW atteint ses objectifs, de manière efficiente et efficace, et dans quelle mesure la formation et l'AT fournies sont viables | 3, 4, 5, 6, 8 |
| <ul style="list-style-type: none"> Évaluer dans quelle mesure AFW a bâti sur les cycles pluriannuels précédents et si les résultats des phases précédentes ont été maintenus | 3, 4 |
| Atteinte des objectifs du modèle AFW (Section 6) | |
| <ul style="list-style-type: none"> Meilleure identification des besoins d'AT; rapidité et flexibilité de la fourniture d'AT; interaction plus étroite avec les autorités du pays bénéficiaires; internalisation par le pays renforcée; plus grands échanges d'information avec les autres fournisseurs d'AT et les bailleurs de fonds dans la région | 3, 6 |
| <ul style="list-style-type: none"> Défis, risques auxquels le Centre fait face en mettant en œuvre l'AT et en fournissant la formation connus, et conception de mesures additionnelles à celles indiquées dans le cadre stratégique logique du Centre pour faire face aux risques et les atténuer, y compris les réponses des autorités dans les pays membres | 4, 5, 9, 10 |
| <ul style="list-style-type: none"> Réalisations, leçons apprises et recommandations | 3, 12 |
| Mise en œuvre des recommandations de l'Évaluation 2009 (Section 6) | |
| <ul style="list-style-type: none"> Situation des recommandations 1 à 8 | 11 |
| Autres questions (Sections 7 et 8) | |
| <ul style="list-style-type: none"> Dans quelle mesure AFW et son modèle restent pertinents dans le contexte régional, incluant la question de savoir s'il fonctionne avec une taille appropriée et de manière efficiente | 6, 7, 8 |
| <ul style="list-style-type: none"> Faire référence à la pertinence et à l'efficacité attendue des nouveaux outils en appui de la GAR (cadre logique stratégique, cadres logiques thématiques par pays nouveau format du plan de travail permettant de suivre les intrants, base de données de reporting, utilité des outils, et dans quelle mesure un processus approprié est en place pour permettre la mise en œuvre de la GAR, et, si nécessaire, proposer des améliorations de ces outils et/ou des suggestions pour renforcer la mise en œuvre de la GAR | 9 |
| Questions clés d'évaluation (Section 12) | |
| Pertinence | |
| <ul style="list-style-type: none"> Comment AFW détermine les besoins d'AT et de formation, y compris les processus utilisés par les états membres pour déterminer leurs besoins | 8.2, 6.7 |
| <ul style="list-style-type: none"> Dans quelle mesure les activités d'AFW sont liées aux stratégies nationales/régionales | 3.3, 3.6 Vol. II |
| <ul style="list-style-type: none"> Est-ce que AFW satisfait les besoins prioritaires des pays membres | 3.6, 4.2, 6.2, Vol. II |
| <ul style="list-style-type: none"> Est-ce que les autorités nationales sont efficaces en assurant une solide internalisation par le pays des activités de AFW | 3.6, 6.7 |
| <ul style="list-style-type: none"> Est-ce que les activités de AFW et sa dotation en personnel sont correctement orientées en termes de thèmes, prenant en compte l'expertise du FMI et les besoins prioritaires des pays bénéficiaires, l'intégration avec les activités du Siège et des autres Fonds (par exemple la formation et l'AT des Fonds d'Affectation Spéciale Thématique) et les travaux des autres partenaires au développement | 8 |
| Efficiences | |
| <ul style="list-style-type: none"> Est-ce que AFW conduit ses activités de manière efficiente incluant: i) efficacité du processus et de sa mise en œuvre (par exemple exécution du plan de travail à temps); ii) utilisation efficiente des ressources (humaines et financières) et attention apportée au coût-efficacité; iii) suivi et reporting | 3.7, 4.2, 8 |

| Question | Réponse dans la Section |
|---|-------------------------|
| Efficacité | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Est-ce que AFW se concentre correctement sur la fourniture des produits et des réalisations qui contribuent à l'achèvement des réformes prioritaires, ce qui inclue l'évaluation, dans la mesure du possible des réalisations et des impacts au niveau thème, pays et/ou région | 3.7, 4, 5, Vol. II |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Est-ce que les interventions incorporent les leçons tirées de l'expérience à AFW et ailleurs afin d'assurer que les pratiques les plus efficaces soient utilisées pour garantir un produit maximum et une réalisation efficace | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ La qualité de l'AT fournie, incluant la valeur ajoutée du soutien du Siège | 3.3, 8.8 |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans quelle mesure les bénéficiaires ont suivi les conseils et profité de la formation | 4, 5, Vol. II |
| Viabilité | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans quelle mesure l'AT et la formation dispensés par AFW ont conduit à des résultats tangibles et durables et des facteurs affectant la viabilité | 3.7, 4, 5 |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ La contribution de AFW à la construction de capacités régionales, ainsi que l'identification et l'utilisation d'expertise locale et régionale | 6.6, 6.9 |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Est-ce que le changement de personnel est géré de manière à assurer un apprentissage institutionnel adéquat et des relations avec le pays bénéficiaire | 8.5, 8.7 |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Viabilité du modèle de financement | 10.6 |
| Autres questions (Sections 13, 14 et 15) | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans quelle mesure les interventions de AFW ont directement ou indirectement contribué à des impacts, spécialement en renforçant la performance organisationnelle, en améliorant les cadres réglementaires, etc. Considérer dans quelle mesure les interventions sont conçues et mises en œuvre pour en assurer l'impact. Ne sera pas noté | 3, 4, 5, Vol. II |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ En s'inspirant des questions ci-dessus, considérer: (i) dans quelle mesure AFW a répondu aux défis de manière adéquate, s'il continue à apporter de la valeur ajoutée, c'est-à-dire si la logique sous-jacente à l'intervention est encore valide, et, donc, si AFW a clairement un rôle à jouer; (iii) si le Centre fonctionne sur une échelle et avec un mélange de compétences appropriés compte tenu de son mandat, et avec efficacité et coût-efficacité | 6 |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Enregistrer et rapporter tous les enseignements significatifs qui peuvent être tirés de l'expérience de AFW, souligner les forces et les faiblesses, et fournir des recommandations d'amélioration, y compris des implications pour le cadre de la GAR | 12 |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compiler les suggestions reçues pendant le cours de l'évaluation sur la direction des modes d'opération et des domaines de travail de AFW | 6, 8 |

III. OUTILS DE L'ÉVALUATION ET PRINCIPAUX GROUPES DE TRAVAIL

| Critère du CAD | Questions | Etudes documentaires | Enquêtes sur l'AT et les ateliers | Siège du FMI: Dép. D'AT, Dép. Afrique, IDC | Comité de Pilotage et autres bailleurs de fonds (y c. enquête) | AFRITAC Ouest et CP | Missions sur le terrain (6 pays) y c. études de cas et interviews des parties prenantes |
|-------------------|---|---|-----------------------------------|--|--|---------------------|---|
| Pertinence | 1. Comment AFRITAC Ouest détermine les besoins d'AT et de formation, y c. les processus des membres pour déterminer leurs besoins? | Fiches projets – incluent les PESF, les diagnostics et d'autres sources | Oui | Oui | Oui | Oui | Officiels de haut rang, plans des pays (lorsque disponibles), études |
| | 2. La mesure dans laquelle les activités d'AFRITAC Ouest sont cohérentes avec les stratégies nationales/régionales. | Stratégies sectorielles (lorsque disponibles), plans d'action | Oui | Oui | Oui | Oui | Plans d'action, stratégies sectorielles |
| | 3. Est-ce qu'AFRITAC Ouest satisfait les besoins prioritaires des pays membres? | Oui | Oui | Oui | Oui | Oui | Plans nationaux; officiels de haut rang, NSPR, PESF |
| | 4. Est-ce que les autorités nationales garantissent une internalisation solide des activités d'AFRITAC Ouest? | | Oui | Oui | Oui | Oui | Officiels de haut rang |
| | 5. Est-ce que les activités sont correctement centrées: domaines thématiques, cohérence avec l'expertise du FMI et les besoins prioritaires du pays, intégration avec les activités du Siège et les autres activités du Fonds (formation, par exemple) et des autres partenaires au | Rapports de surveillance du FMI | Oui | Oui | Oui | Oui | Oui |

| Critère du CAD | Questions | Etudes documentaires | Enquêtes sur l'AT et les ateliers | Siège du FMI: Dép. D'AT, Dép. Afrique, IDC | Comité de Pilotage et autres bailleurs de fonds (y c. enquête) | AFRITAC Ouest et CP | Missions sur le terrain (6 pays) y c. études de cas et interviews des parties prenantes |
|-------------------|---|---|-----------------------------------|--|---|--|---|
| | développement. | | | | | | |
| Efficacité | 6. Est-ce qu'AFRITAC Ouest est correctement centré sur la livraison des produits et des réalisations qui contribuent à l'achèvement des réformes prioritaires, ce qui inclut l'évaluation, dans la mesure du possible, des réalisations et des impacts au niveau thématique, pays et/ou région? | Rapports de suivi des projets, par rapport aux cadres logiques par programme et par thème Autres rapports de surveillance du FMI | Oui | | AT fournie par d'autres bailleurs de fonds et coordination avec AFRITAC Ouest | Oui | Etudes de cas avec accent sur les résultats prévus et mesurés |
| | 7. Est-ce que les interventions tiennent compte des leçons apprises par AFRITAC Ouest et ailleurs pour garantir que les pratiques les plus efficaces sont utilisées pour assurer la production maximum et les réalisations avec efficacité? | Recommandations de l'évaluation externe passée | Oui | Oui | Oui | Mise en œuvre des recommandations passées Utilisation des cadres logiques | Oui |
| | Produits (y c. qualité et en temps voulu). | Dossiers de projet | Oui | Oui | | Oui | Oui |
| | Réalisations achevées (y c. la mesure dans laquelle les bénéficiaires ont suivi et mis en œuvre les conseils de l'AT et les leçons des formations). | Dossiers de projet | Oui | Oui | Oui | Oui | Oui |
| | Réalisations en matière de développement | Dossiers de projet | Oui | Oui | Oui | Oui | Oui |
| | Rapports de suivi des projets, score attribué par le FMI. | Dossiers de projet | | Oui | Oui | Oui | Oui |

| Critère du CAD | Questions | Etudes documentaires | Enquêtes sur l'AT et les ateliers | Siège du FMI: Dép. D'AT, Dép. Afrique, IDC | Comité de Pilotage et autres bailleurs de fonds (y c. enquête) | AFRITAC Ouest et CP | Missions sur le terrain (6 pays) y c. études de cas et interviews des parties prenantes |
|---------------------------------------|---|--|-----------------------------------|--|--|---------------------|---|
| | Suivi des projets, score attribué par le bénéficiaire. | | Oui | | | Oui | Oui |
| | Score de satisfaction globale des ateliers attribué par les bénéficiaires. | | Oui | | | | Oui |
| Efficacité/ Fonctionnement | 8. Est-ce qu'AFRITAC Ouest a fourni l'AT de manière efficace: processus et mise en œuvre (par exemple, opportunité du plan de travail); utilisation des ressources humaines et financières et attention portée aux coûts; suivi et reporting. | Rapports de suivi, suivi par le Siège, comparaison budget prévu/budget réalisé, étude coût-efficacité de CARTAC, etc.. | Oui | Oui | Oui | Oui | Oui |
| | 9. Soutien du système de Système de Gestion de l'Information (SGI) du Siège | SGI | | Oui | | Oui | |
| | 10. Conception du projet et processus de budgétisation | Dossiers de projet | | Oui | Oui | Oui | |
| | 11. Evaluation du risque de l'AT | Dossiers de projet | Oui | Oui | Oui | Oui | Oui |
| | 12. Plan de travail/Processus du PAR | Rapports au Comité de Pilotage | | | | Oui | |
| | 13. Processus d'approvisionnement | | | Oui | | Oui | |
| | 14. Vitesse du cycle des projets de l'application à l'approbation | | Oui | | | Oui | Oui |
| | 15. Vitesse du cycle des projets de l'approbation au démarrage | | Oui | | | Oui | Oui |

| Critère du CAD | Questions | Etudes documentaires | Enquêtes sur l'AT et les ateliers | Siège du FMI: Dép. D'AT, Dép. Afrique, IDC | Comité de Pilotage et autres bailleurs de fonds (y c. enquête) | AFRITAC Ouest et CP | Missions sur le terrain (6 pays) y c. études de cas et interviews des parties prenantes |
|------------------|--|---|-----------------------------------|--|--|---------------------|---|
| | 16. Efficacité du suivi, de l'évaluation ex-post, et utilisation des leçons apprises | Rapports de suivi, rapports d'AT, Notes de présentation | | Oui | | Oui | |
| | 17. Efficacité/valeur ajoutée du soutien du Siège | Commentaires reçus | | Oui | | Oui | |
| | 18. | | | | | | |
| | 19. Situation de la mise en œuvre de la GAR | Dossiers, Rapport du Groupe de travail sur la GAR | | Oui | | Oui | |
| Viabilité | 20. La mesure dans laquelle l'AT et la formation d'AFRITAC Ouest ont conduit à des résultats tangibles et durables et les facteurs affectant la viabilité | Rapports d'AT | Oui | | Oui | Oui | Oui |
| | 21. La contribution d'AFRITAC Ouest au renforcement des capacités régionales, + l'identification et l'utilisation de l'expertise régionale et locale | | Oui | Oui | Oui | Oui | Oui |
| | 22. Est-ce que la rotation du personnel permet un apprentissage institutionnel? Whether staff turnover ensures inst. learning in AFW & with beneficiary country relationships. | Information sur la rotation du personnel | | Oui | Oui | Oui | Oui, surtout les bénéficiaires |
| | Viabilité du modèle de financement | | | Oui | Oui | | |

| Critère du CAD | Questions | Etudes documentaires | Enquêtes sur l'AT et les ateliers | Siège du FMI: Dép. D'AT, Dép. Afrique, IDC | Comité de Pilotage et autres bailleurs de fonds (y c. enquête) | AFRITAC Ouest et CP | Missions sur le terrain (6 pays) y c. études de cas et interviews des parties prenantes |
|------------------|---|--|-----------------------------------|--|--|---------------------|---|
| Strategie | Approche régionale ou approche nationale | Rapports au Comité de Pilotage | Oui | Oui | Oui | Oui | Oui |
| | Coordination avec les bailleurs de fonds du Comité de Pilotage | Rapports au Comité de Pilotage | | Oui | Oui | Oui | |
| | Coordination avec les autres bailleurs de fonds | Rapports au Comité de Pilotage | Oui | Oui | | Oui | |
| | Comment AFRITAC Ouest s'adapte et se coordonne avec les fonds d'affectation spéciale thématiques du FMI, par exemple le FAST sur la politique et l'administration fiscale | | Oui | Oui | | Oui | |
| | Adéquation du financement par rapport à la demande d'AT | Déclarations d'engagement, plans de travail, rapports financiers | | Oui | | Oui | |
| | Mesure dans laquelle la stratégie d'AFRITAC Ouest vise à promouvoir les avantages du modèle CRAT (les résultats obtenus sont couverts sous d'autres rubriques): <ul style="list-style-type: none"> ▪ Meilleure identification des besoins d'AT ▪ Fourniture de l'AT rapide et flexible ▪ Interaction plus étroite avec les bénéficiaires ▪ Internalisation par le pays renforcée ▪ Meilleur échange d'information avec les parties prenantes et les | Oui | Oui | Oui | Oui | Oui | Oui |

| Critère du CAD | Questions | Etudes documentaires | Enquêtes sur l'AT et les ateliers | Siège du FMI: Dép. D'AT, Dép. Afrique, IDC | Comité de Pilotage et autres bailleurs de fonds (y c. enquête) | AFRITAC Ouest et CP | Missions sur le terrain (6 pays) y c. études de cas et interviews des parties prenantes |
|--------------------------------------|--|---|-----------------------------------|--|--|---------------------|---|
| | bailleurs de | | | | | | |
| | Revoir le cadre logique stratégique d'AFRITAC Ouest et suggérer des améliorations, spécialement en ce qui concerne l'évaluation et la mitigation des risques | Oui. Document de Programme | Oui | Oui | | Oui | Oui |
| Gouvernance | Adéquation des rapports au Comité de Pilotage | Rapports au Comité de Pilotage | | | Oui | | |
| | Influence du Comité de Pilotage sur les politiques et la stratégie d'AFRITAC Ouest | Comptes rendus des réunions du Comité de Pilotage | | Oui | Oui | | |
| | Opinion des bénéficiaires sur les avantages du modèle de financement multi-bailleurs | | Oui | | | | Oui |
| | Opinion du FMI sur les avantages du modèle de financement multi-bailleurs | | | Oui | | Oui | |
| | Une charte claire pour le Comité de Pilotage | Lettres d'accord, Note d'orientation des CRAT | | | | | |
| Suivi de l'évaluation de 2009 | Evaluer la mesure dans laquelle les recommandations ont été mises en œuvre et dans quelle mesure elles restent pertinentes | Oui. Rapport d'évaluation de 2009, rapports d'actualisation au Comité de Pilotage | | Oui | | Oui | |

IV. QUESTIONS CLÉS D'ÉVALUATION

| Critères du CAD | QCE au niveau Programme d'AFW | QCE au niveau individuel des études de cas/AT/formation |
|--------------------------|--|--|
| <p>Pertinence</p> | <p>Cohérence avec le Document de Programme et les priorités du Gouvernement</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cohérence des activités d'AFW avec le Document de Programme et la stratégie d'AFW ▪ Cohérence des activités d'AFW avec les priorités nationales/régionales: <ul style="list-style-type: none"> ○ Mesure dans laquelle les activités sont liées à, et soutiennent les stratégies nationales; ○ Mesure dans laquelle le Programme soutient les initiatives régionales (p.ex. UEMOA); ○ Mesure dans laquelle les activités sont liées à, et soutiennent, une stratégie de réforme sectorielle/thématique; ○ Efficacité du processus de sélection de l'AT³⁸ ○ Mesure dans laquelle une solide internalisation par le pays des activités d'AFW a été démontrée. ▪ Est-ce que les plans de travail d'AFW sont correctement séquencés, compte tenu des besoins de réforme du secteur déjà satisfaits ou en suspens <p>Cohérence avec les activités du Siège et autres activités du FMI</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Est-ce que les activités d'AFW sont correctement ciblées en termes de thèmes, compte tenu de l'expertise du FMI, et de l'intégration avec les activités du Siège et ses autres activités (p.ex. autres formations et AT fournies à travers les FAST). | <p>Cohérence avec le Document de Programme et les priorités du Gouvernement</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cohérence des activités d'AFW avec le Document de Programme, la stratégie d'AFW et le plan de travail approuvé. ▪ Cohérence des interventions avec les priorités nationales/régionales: <ul style="list-style-type: none"> ○ Mesure dans laquelle l'activité est liée à, et soutient, la stratégie nationale (s'il en existe une – p.ex. DSRP); ○ Mesure dans laquelle l'activité est liée, et soutient, une stratégie régionale (p.ex. UEMOA); ○ Mesure dans laquelle l'activité est liée à, et soutient, une stratégie de réforme sectorielle/thématique; ○ Mesure dans laquelle une solide internalisation par le pays/l'institution de l'activité a été démontrée. ▪ Est-ce que l'activité est correctement séquencée, compte tenu des besoins de réforme du secteur/institution déjà satisfaits ou en suspens: <ul style="list-style-type: none"> ○ P.ex. convenance des réalisations attendues du projet, compte tenu de la capacité absorbative et de mise en œuvre du pays/institution <p>Cohérence avec les activités du Siège et autres activités du FMI</p> <p>Est-ce que l'activité est correctement ciblée en termes de thème, compte tenu de l'expertise du FMI, et de l'intégration avec les activités du Siège et ses autres activités (p.ex. autres formations et AT fournies à travers les FAST).</p> |

³⁸ Y compris ce qu'il advient des projets qui ne sont pas poursuivis

| Critères du CAD | QCE au niveau Programme d'AFW | QCE au niveau individuel des études de cas/AT/formation |
|--------------------------|---|--|
| | <p>Coordination avec les Partenaires au Développement</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Est-ce que les activités d'AFW sont, en général, efficacement coordonnées avec, et complètent, le travail des autres partenaires au développement. ▪ Contexte de l'AT du FMI en termes de bailleurs de fonds/AT Combien pertinent est le programme d'AFW comparé aux autres programmes offerts? Pourquoi les pays choisissent l'AFW comme fournisseur d'AT? | <p>Coordination avec les Partenaires au Développement</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Est-ce que l'intervention a été efficacement coordonnée avec, et complémente, le travail des autres partenaires au développement. ▪ Contexte de l'AT du FMI en termes de bailleurs de fonds/AT <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pourquoi est-ce que le bénéficiaire de l'AT a choisi AFW comme fournisseur d'AT plutôt que d'autres bailleurs de fonds? ▪ Quelle est l'opinion des participants aux ateliers organisés par AFW comparés aux ateliers organisés par d'autres donneurs? |
| <p>Efficacité</p> | <p>Impact</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Au niveau d'AFW et agrégé du projet, l'<i>impact</i>³⁹ tel que défini dans le Document de Programme atteint ou en passe d'être atteint. <p>Réalisations</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Au niveau du Centre et agrégé du projet, les <i>réalisations</i> (à court, moyen et long terme), telles que définies dans le Document de Programme, achevées ou en passe d'être achevées, y compris p.ex. la mise en œuvre du conseil. ▪ Importance de la contribution actuelle/probable d'AFW au développement de fonctions économiques fondamentales et au renforcement des institutions dans le pays/la région. <p>Produits</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Au niveau projet, les produits achevés ou en passe d'être achevés, couvrant: <ul style="list-style-type: none"> ○ Livraison à temps; ○ Qualité des rapports/présentations des ateliers ○ Pertinence/applicabilité du conseil, compte tenu des capacités/contraintes existantes; ○ Les produits sont-ils de nature à contribuer à atteindre les réalisations recherchées. | <p>Impact</p> <p>L'impact attend de l'intervention atteint ou en passe d'être atteint (au sens défini dans le cadre logique de l'activité).</p> <p>Réalisations</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les réalisations (à court, moyen et long terme) attendues de l'intervention achevées ou en passe d'être achevées (au sens défini dans le cadre logique). ▪ Importance de la contribution actuelle/probable d'AFW au développement de fonctions économiques fondamentales et au renforcement des institutions dans le pays/la région, grâce à l'activité.. <p>Produits</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les produits de l'intervention achevés ou en passe d'être achevés (tels que définis dans le cadre logique), couvrant: <ul style="list-style-type: none"> ○ Livraison à temps des rapports/présentations des ateliers; ○ Qualité des rapports/présentations des ateliers ○ Pertinence/applicabilité du conseil, compte tenu des capacités/contraintes existantes; ○ Les produits sont-ils de nature à contribuer à atteindre les réalisations recherchées. |

³⁹ L'impact doit être évalué seulement qualitativement, et seulement là où c'est réalisable.

| Critères du CAD | QCE au niveau Proramme d'AFW | QCE au niveau individuel des études de cas/AT/formation |
|-------------------|--|--|
| Efficiency | <p>Efficiency du processus et de la mise en oeuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le mécanisme de gestion/pilotage pour l'élaboration de la stratégie d'AFW et des plans de travail est efficient et optimise la fourniture des résultats; ▪ Exécution à temps des plans de travail; ▪ Convenance/efficacité de la gestion interne des activités d'AFW par le FMI; ▪ Convenance de la sélection des homologues/participants aux ateliers; ▪ Qualité et opportunité de la gestion et du soutien du Siège. <p>Utilisation efficiente des ressources (humaines et financières) et attention portée au coût-efficacité</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Convenance de la composition du personnel et de l'efficacité de la fonction des RH, couvrant la rotation des CP; ▪ Convenance de la répartition du travail entre Siège et AFW; ▪ Convenance du degré et de la nature de l'utilisation de l'expertise régionale/locale; ▪ Est-ce que les dépenses ont correspondu aux plans de travail pluriannuels et annuels, et évidence de l'analyse des écarts; ▪ Est-ce que l'AT et la formation fournies par AFW, au vu de ses résultats, ont montré un bon rapport coût-efficacité comparé à d'autres modes de fourniture de l'AT, à résultats comparables; ▪ Est-ce que des occasions d'obtenir des gains d'efficacité ont été considérées et explorées; ▪ Répartition des temps de travail entre fourniture de l'AT et gestion des projets; ▪ Perceptions de la comparaison entre le coût-efficacité de l'AT et de la formation d'AFW et celui d'autres fournisseurs d'AT ou du Siège du FMI. <p>Suivi et reporting</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Convenance du cadre global de S&E d'AFW; ▪ Dans quelle mesure AFW utilise l'autoévaluation (c-à-d le suivi) et un meilleur reporting pour améliorer l'efficacité et l'efficacité de ses activités; | <p>Efficiency du processus et de la mise en oeuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La conception de l'AT/des ateliers a été effectuée avec efficacité; ▪ Exécution à temps de l'activité; ▪ Convenance/efficacité de la gestion interne de l'activité d'AFW par le FMI; ▪ Convenance de la sélection des homologues/participants aux ateliers (lorsqu'applicable); ▪ Qualité et opportunité de la gestion et du soutien du Siège concernant l'activité. ▪ Efficacité de la planification et de l'exécution de la fourniture d'AT/formation. <p>Utilisation efficiente des ressources (humaines et financières) et attention portée au coût-efficacité</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Convenance de la composition du personnel de l'intervention; ▪ Convenance de la répartition du travail entre Siège et AFW en ce qui concerne l'activité; ▪ Convenance du degré et de la nature de l'utilisation de l'expertise régionale/locale; ▪ Est-ce que les dépenses ont correspondu au budget de l'activité, et évidence de l'analyse des écarts; ▪ Est-ce que l'activité, au vu de ses résultats, a montré un bon rapport coût-efficacité comparé à d'autres modes de fourniture de l'AT, à résultats comparables; ▪ Est-ce que des occasions d'obtenir des gains d'efficacité durant l'intervention ont été considérées et explorées; <p>Suivi et reporting</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evidance de l'utilisation efficace de l'autoévaluation (c-à-d du suivi) et du reporting pour améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'activité; ▪ Efficacité dans l'utilisation du SGIAT pour suivre et gérer projets et ateliers; |

| Critères du CAD | QCE au niveau Proramme d'AFW | QCE au niveau individuel des études de cas/AT/formation |
|-------------------------|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Efficacité dans l'utilisation du SGIAT pour suivre et gérer les projets; ▪ Efficacité/progrès dans les efforts pour mettre en place la GAR et l'utiliser pour la gestion d'AFW; ▪ Est-ce que des systèmes existent et sont-ils effectivement utilisés pour les interventions afin de refléter les leçons de l'expérience à AFW et ailleurs pour assurer que les pratiques les plus efficaces sont utilisées pour garantir un produit maximum et l'efficacité des réalisations. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Efficacité/progrès dans l'utilisation de la GAR et dans son utilisation pour gérer l'intervention; ▪ Utilisation de la GAR pour gérer l'activité; ▪ Incorporation des leçons apprises dans la conception et l'exécution des projets. |
| <p>Viabilité</p> | <p>Viabilité de l'activité d'AFW</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La mesure dans laquelle l'AT et la formation d'AFW a conduit à des résultats tangibles et durables; ▪ Est-ce que les réalisations d'AFW dureront au-delà de l'achèvement de la phase courante de son activité; ▪ Mesure dans laquelle les systèmes d'AFW facilitent l'existence d'une mémoire organisationnelle (p.ex. pour éviter la duplication du travail, pour améliorer la transmission du savoir, etc.). <p>Viabilité du modèle de financement d'AFW</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans quelle mesure le modèle de financement d'AFW est soutenable? Existe-t-il une stratégie claire/un progrès pour atteindre la viabilité financière? ▪ <p>Contribution d'AFW à la mise en place de capacité humaines regionales</p> <p>Contribution d'AFW à l'identification et à l'utilisation d'une expertise locale et régionale afin de mettre en place une capacité de conseil locale.</p> | <p>Viabilité de l'actiivité d'AFW</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les réalisations de l'intervention dureront-elles au-delà de l'achèvement de l'AT/formation; ▪ Pour l'AT/la formation conçue pour fournir la viabilité, les institutions/capacités ont-elles été renforcées pour permettre d'obtenir des résultats au-delà de la vie de l'intervention; ▪ P.ex. capacité absorptive améliorée et portée à un niveau soutenable construction d'une capacité de formation interne, lorsque c'est pertinent; ▪ Pour les interventions conçues pour fournir la viabilité, la viabilité financière a-t-elle été atteinte (c-à-d les bénéficiaires seront capables de mettre en œuvre les conseils grâce à leurs propres ressources ou d'autres ressources de manière durable); ▪ Efficacité de la maintenance et de l'utilisation d'une mémoire institutionnelle concernant l'activité. <p>Contribution à la mise en place d'une capacité régionale de mise en ouvre de l'AT</p> |

V. DU PERSONNES RENCONTRÉES

| FMI SIEGE | | |
|--|---|---------------------------|
| Département | Fonction | Nom |
| Institut pour le Développement des Capacités, Département des Partenariats Mondiaux | Directeur du Département | Mme. L. Effie Psalida |
| | Directeur Adjoint du Département | Mr. Ulrich Jacoby |
| | Directeur Adjoint du Département | Mme. Xiangming Li |
| | Agent d'AT (AFE) | Mme. Bineta Ba |
| | Agent d'AT (AFW) | Mr. Jonathan A. Wolsey |
| | Agent (CAPTAC-DR) | Mme. Katarzyna Kardas |
| | Agent d'AT Senior | Mme. Liz Cunningham |
| | Agent du Budget | Mr. Barrie Williams |
| | Agent d'AT Senior (système informatique de la GAR) | Mr. Harish Mendis |
| | Agent du Budget (télécommunications) | Mme. Harriet Adria |
| IDC, Département Afrique | Directeur du Département | Mr. Marc Quintyn |
| IDC, Département de la Stratégie et de l'Evaluation | Directeur Adjoint | Mr. John Green |
| Département Afrique | Directeur Adjoint du Département | Mr. Harry Snoek |
| | Directeur Adjoint du Département | Mr. Mauricio Villafuerte |
| | Economiste Principal | Mr. Seok-Hyun Yoon |
| | Economiste | Mr. Calixte Ahokposi |
| | Directeur Adjoint du Département | Mr. Harry Snoek |
| Département des Affaires Fiscales | Chef de Division, Gestion des ressources et de l'information | Mr. Brian L Christensen |
| | Conseiller en Assistance Technique, Agent d'appui | Mme. Suzanne Flynn |
| | Assistant du Budget | Mr. Walid Saifullah |
| | Economiste | Mr. Eliko Pedastar |
| | Chef de Division, Administration Fiscale II | Mme. Katherine O. Baer |
| | Chef de Division Adjoint | Mr. Mario Pessoa |
| | Spécialiste GFP/Conseiller AT | Mr. Lewis Murara |
| | Conseiller Technique, GFP | Mr. Benoit Taiclet |
| | Chef de Division Adjoint, Administration Fiscale I (anciennement Coordonnateur d'AFRITAC Ouest) | Mr. Olivier Benon |
| | Economiste Senior | Mr. Maxime Bonkougou |
| Département des Statistiques | Economiste, Division des Finances Publiques | Mme. Majdeline El Rayess |
| | Agent d'Assistance Technique | Mme. Claudia Mariel |
| | Economiste Senior, Division de la Gestion des ressources | Mr. Subramanian S. Sriram |
| | | |
| Département des Marchés monétaires et de Capitaux | Chef de Division | Mr. Mark O'Brien |
| | Chef de Division Adjoint, Division de l'Assistance Technique | Mr. Karl Driessen |
| | Agent d'Assistance Technique | Mme. Ava Ayrton |
| | Conseiller en Assistance Technique | Mme. Dilek Goncalves |
| Bureau du Budget et de la | Adjointe au Directeur | Mr. Heikki Hatanpää |

Planification

Agent du Budget Mme. Nina Kappor

Finances

 Comptable Mme. Gaielle Latortue
 Agent de comptabilité Mme. Felincia Lofton

AFRITAC OUEST

| Institution | Fonction | Nom |
|-------------|--|---------------------|
| | Coordonnateur | Mr. Jean Le Dem |
| | Conseiller, Statistiques du secteur réel | Mr. Achille Pegoue |
| | Conseiller, GFP | Mr. Bruno Imbert |
| | Conseiller, GFP | Mr. Gustav Sanon |
| | Conseiller, Politique et administration fiscales | Mr. Modeste Mopah |
| | Conseiller, Administration des Douanes | Mr. Ahmed Boilil |
| | Conseiller, Supervision bancaire | Mr. Raymond Bernard |
| | Responsable administratif | Ms. Anne-Marie Siby |

COTE D'IVOIRE

| Institution | Fonction | Nom |
|--------------------------------|----------------------------------|-------------------------|
| Ambassade du Canada | Ambassadeur | Ms. Chantal de Varennes |
| | Conseiller Politique | Mr. Fred Jacques |
| Banque Mondiale | Spécialiste, Gestion financière | Mr. Saidou Diop |
| | Spécialiste, Secteur public | Mr. Robert Yungu |
| Bureau du Rep. Résident du FMI | Représentant Résident | Mr. Wayne Camard |
| Ministère des Finances | Conseiller, Assistance Technique | Mr. Marius Bessy |

BURKINA FASO

| Institution | Fonction | Nom |
|---|--|--------------------------|
| Etude des cas: GFP – Bud. Program. | | |
| Ministère de l'Economie et des Finances | Directeur des Etudes et de la Planification | Mr. Halidou Ouedraogo |
| | Director Général, Budget | Mrs. Campaoré |
| | Chef, Analyse budgétaire et prévision | Mrs. Animata Tou |
| | Chef, Secrétariat Technique du Comité de Pilotage pour le Budget Programme de l'Etat | Mrs. Amina Billa-Bambara |
| | Directeur (anciennement) du Suivi des réformes | Mrs. Rimtounda Zagré |

SENEGAL

| Institution | Fonction | Nom |
|--|--|---------------------|
| Etude de cas: Gestion de la Dette | | |
| Direction de la Dette Publique | Directeur | Mr. Baracar Cisse |
| | Inspecteur du Trésor | Mr. Aliou Diouf |
| | Chef, Gestion de la dette et Information | Mr. Mbaya Gueye |
| | Chef, Accords financiers | Mr. Balla Niass |
| AFRITAC Ouest | Conseiller, Gestion de la Dette Publique | Ms. Coumba Gueye |
| FMI | Représentant Résident | Ms. Valeria Fichera |

| CNUCED-SYGADE | Gestionnaire de Programme - Afrique de l'Ouest | Mr. Ricardo Murillo |
|---|--|---|
| SECO | Economiste et Gestionnaire de Programme – Afrique de l'Ouest | Mr. Thomas Benniger |
| Trésor des EU | Conseiller régional | Mr. Edward Roche |
| BENIN | | |
| Institution | Fonction | Name |
| Etude de cas: Gestion de la Dette Publique | | |
| Bureau de l'Amortissement de la Dette | Directeur Général Agent de la CAA | Ms. Jocelyne Panou Mr. Ismaël Yankalla |
| AFRITAC Ouest | Conseiller, Gestion de la dette publique Consultant | Ms. Coumba Gueye Ms. Marie-Hélène le Manchec |
| Bureau du Secteur Public: réforme et gestion | Coordonnateur et membre du Comité de Pilotage | Mr. Maurice Adjahi |
| Bureau de la Prévision | Chef, Programmes économiques et financiers | Mr. Aristide Menedou |
| FMI | Représentant Résident | Mr. Abdikarim Farah |
| CNUCED-SYGADE | Gestionnaire de Programme – Afrique de l'Ouest | Mr. Ricardo Murillo |
| SECO | Gestionnaire de Programme – Afrique de l'Ouest | Mr. Thomas Benniger |
| GUINEE ET MAURITANIE | | |
| Institution | Fonction | Name |
| Etude de cas: Supervision bancaire | | |
| Banque Centrale de la République de Guinée | Gouverneur | Mr. Lanceny Nebe |
| | Chef, Supervision des institutions financières | Mr. Camara Djegbe |
| | Directeur des Banques | Mr. Mohamed Lamine Conte |
| Banque Centrale de Mauritanie | Gouverneur | Mr. Sid'Ahmed Ould Raiss |
| | Chef, Supervision des Banques | Mr. Dieng |
| Banque Mondiale | Représentant Résident | Mr. Moctar Thiam |
| FMI | Représentant Résident | Mr. Tijani Najeh |