

**INSTITUT DE FORMATION
POUR L'AFRIQUE (IFA)**



**DOCUMENT DE
PROGRAMME
POUR LA**

PHASE III

1^{er} mai 2024 - 30 avril 2029



**FONDS MONÉTAIRE
INTERNATIONAL**

RÉSUMÉ

L'Institut de formation pour l'Afrique (IFA ou l'Institut), créé en 2013 avec l'appui du gouvernement de Maurice, a formé plus de 8 000 fonctionnaires aux questions macroéconomiques fondamentales et à des domaines porteurs de transformation au cours de la dernière décennie. Ses cours sur les politiques, combinés à une formation pratique et complétés par des événements entre pairs, ateliers et événements hors cours régionaux, ont renforcé les capacités dans les pays d'Afrique subsaharienne, comme en atteste l'examen de la stratégie de développement des capacités (DC) 2024 visant une plus grande souplesse ainsi que des meilleures intégration et adaptation en matière de DC.

Face à un contexte régional difficile, aux besoins urgents de ses membres et à la demande notable en matière de formation, l'IFA s'est fixé des objectifs ambitieux pour ses cinq prochaines années d'activité (phase III, 2024-29). Il s'agit notamment d'élargir l'offre de formations tout en continuant à l'adapter aux besoins de la région, de mieux intégrer la formation et l'assistance technique (AT), de renforcer l'intégration avec la surveillance et les programmes du FMI et de tirer pleinement parti des avantages de la formation en ligne, en personne ou en format mixte.

Au cours de la phase III, l'IFA continuera à renforcer les capacités humaines et institutionnelles en matière de politique budgétaire, viabilité de la dette, stabilité financière

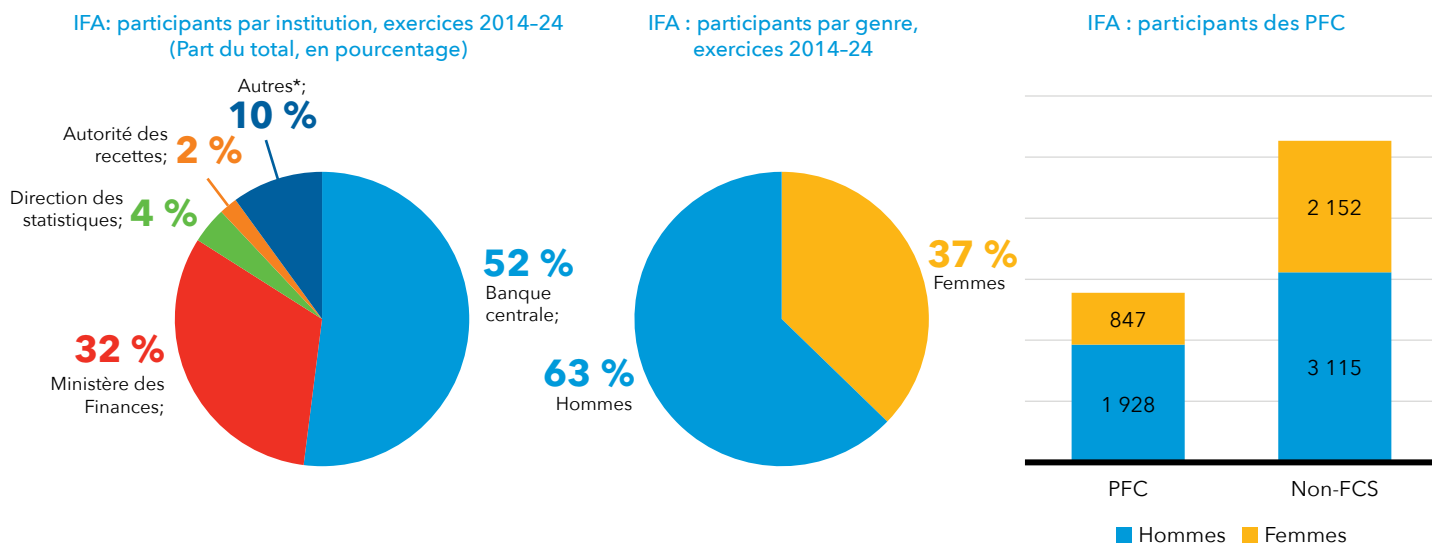
et statistiques, en intégrant les priorités régionales urgentes que sont le climat, l'égalité des genres, la numérisation et la gouvernance. L'IFA continuera d'accorder une attention particulière à la diversité des participants, en termes de genre et de langue. Il continuera également à soutenir les responsables de formation des pays fragiles ou touchés par un conflit (PFC).

Avec un budget estimé à 39 millions de dollars américains pour la phase III, le soutien du pays hôte, des pays membres et des partenaires de développement est capital pour répondre aux besoins financiers de l'IFA. Le gouvernement de Maurice s'est révélé être un partenaire indéfectible de l'IFA, tandis qu'un nombre croissant de pays membres ont contribué à soutenir l'Institut. Pour répondre aux besoins de financement de taille et aux demandes croissantes des membres de l'IFA, les efforts de mobilisation de fonds se concentreront sur les partenaires de développement traditionnels et émergents.

Au cours de la phase III, le comité d'orientation (CO) de l'IFA continuera à jouer un rôle prépondérant, en guidant l'Institut afin qu'il réponde aux besoins les plus urgents de ses membres. Le suivi et l'évaluation contribueront à cet effort, en restant au cœur des activités de l'IFA pour garantir que les acquis de l'apprentissage et l'impact global sont correctement pris en compte et que les formations dispensées continuent à s'améliorer.

POINTS SAILLANTS DE L'IFA

Entre 2013 et 2023, l'offre de formations s'est élargie, partant de la macroéconomie et de la finance pour englober le changement climatique, les questions liées au genre, la numérisation et la gouvernance.	260+ Cours dispensés
8 000+ Participants aux cours	Un réseau important et en pleine croissance d'anciens élèves disséminés à travers le continent
Des fonctionnaires de tous les pays membres d'Afrique subsaharienne ont bénéficié des formations dispensées par l'IFA	45 Pays membres
130+ Événements	Les événements autres que des cours se sont développés en complément des formations de base
Le nombre de participants aux cours est passé d'environ 200 en 2013 à plus de 1 000 par an	Un nombre de participants multiplié par plus de cinq
Un ratio de demande excédentaire moyen de 5:1	Une demande soutenue pour les formations de l'IFA, avec un nombre de candidatures compris entre 60 et 500 pour une moyenne de 33 places disponibles par cours
L'évolution des cours a été marquée par un développement notable durant l'exercice 2022, concernant notamment les thèmes ayant trait au secteur financier ainsi que les nouveaux thèmes tels que le climat, la numérisation, le genre et la gouvernance	Les formations couvrent huit domaines d'action clés



* « Autres » englobe d'autres ministères, instituts monétaires et les commissions des services financiers.

LETTRE DU DIRECTEUR DE L'IFA



Sukhwinder Singh
Directeur

L'Institut de formation pour l'Afrique (IFA) du Fonds monétaire international (FMI) a pour vocation de renforcer les capacités humaines et institutionnelles dans ses 45 pays membres d'Afrique subsaharienne. Depuis son ouverture en 2013, l'IFA est devenu un centre d'excellence dans l'appui au développement des capacités (DC) en Afrique subsaharienne, à un moment où le rendement des investissements dans le développement des institutions et le capital humain ne pourrait être plus important.

L'IFA entame une nouvelle phase quinquennale (phase III, 2024-29), en s'appuyant sur les résultats obtenus et les enseignements tirés au cours de sa première décennie d'activité. Le programme de formation de l'IFA s'est enrichi de manière constante, parallèlement à un développement tout aussi impressionnant du volume de cours dispensés. Les modalités de formation de l'IFA ont elles aussi évolué, ce qui permet aux participants de bénéficier de prestations en présentiel, en ligne ou en format mixte. La croissance et l'innovation qui caractérisent les prestations de l'IFA témoignent de son engagement indéfectible à servir ses pays membres en leur offrant des formations aux politiques publiques de calibre mondial.

Dans un contexte qui reste difficile après plusieurs chocs (crise provoquée par la pandémie, conflits régionaux, crise des prix des denrées alimentaires et de l'énergie et fragmentation économique mondiale), les pays d'Afrique subsaharienne ont connu une reprise molle et doivent désormais remédier à la vulnérabilité de leur dette, ancrer la stabilité des prix et mettre en œuvre des réformes favorables à la croissance afin d'assurer leur inclusion et résilience à long terme. Aux fins d'ancrer la stabilité macroéconomique, le DC dans les domaines traditionnels (politique budgétaire, politiques dans le secteur financier, statistiques) doit être complété par des politiques transversales favorisant l'inclusion, la numérisation, la transition écologique et l'amélioration de la gouvernance. Cela nécessitera d'importants investissements dans le renforcement des capacités dans des domaines tant traditionnels que nouveaux.

L'IFA joue un rôle unique à cet égard, en tant qu'institution clé du FMI chargée de dispenser des formations en matière de politique macroéconomique appliquée en Afrique subsaharienne. À ce titre, il doit faire face à une forte demande et à des besoins variés de la part de ses membres. Les contraintes actuelles en termes de ressources imposeront une redéfinition continue des priorités afin de garantir un impact maximal des activités de l'IFA en matière de DC dans les pays membres.

Pour que l'IFA puisse atteindre ses objectifs ambitieux et ainsi répondre aux besoins de la région, j'encourage tous les pays membres et les partenaires de développement à continuer à soutenir financièrement le travail de l'Institut, afin de garantir qu'il dispose des ressources nécessaires pour continuer à renforcer les capacités humaines et les institutions à travers l'Afrique subsaharienne.

TABLE DES MATIÈRES

i

Résumé

ii

Sigles et abréviations

iv

Points saillants de l'IFA

vi

Lettre du directeur de l'IFA

1

SECTION I

Dix ans d'impact et de résultats

- 2 A Historique
- 3 B Phase I (exercices 2014-19)
- 6 C Phase II (exercices 2020-2024)
- 9 D Impact
- 12 E Points de vue des parties prenantes
- 14 F Évaluation externe

17

SECTION II

Phase III (exercices 2025-29)

- 18 A Contexte Économique
- 19 B Besoins en développement des capacités
- 20 C Priorités d'action et besoins en développement des capacités

23

SECTION III

Objectifs de la phase III

- 25 A Formation de fonctionnaires
- 33 B Événements hors cours
- 34 C Assistance technique

35

SECTION IV

Opérations, gouvernance et financement de l'IFA

- 36 A Opérations
- 37 B Gouvernance
- 38 C Suivi et évaluation
- 39 D Budget
- 41 E Partenariats stratégiques
- 44 F Risques

ANNEXE

- 46 Annexe I.**
Mise en œuvre de la recommandation de l'évaluation thématique de l'IFA

GRAPHIQUES

- 2 Graphique 1.**
Les dix ans de l'IFA
- 3 Graphique 2.**
Évolution du programme de formation
- 5 Graphique 3.**
Demande et offre de formations de l'IFA
- 5 Graphique 4.**
Diversité des participants à l'IFA
- 7 Graphique 5.**
Croissance du nombre d'événements hors cours
- 7 Graphique 6.**
Croissance du nombre de cours et d'événements hors cours
- 10 Graphique 7.**
Acquis de l'apprentissage et évaluation des cours
- 12 Graphique 8.**
Points saillants de l'enquête auprès des principales parties prenantes
- 18 Graphique 9.**
Croissance du pib réel en Afrique subsaharienne
- 25 Graphique 10.**
Domaines de formation de l'IFA
- 26 Graphique 11.**
Activités relatives à des thèmes stratégiques pertinents sur le plan macroéconomique
- 27 Graphique 12.**
Activités relatives au climat
- 30 Graphique 13.**
Modalités des cours
- 39 Graphique 14.**
Enveloppe de ressources indicative de la phase III

TABLEAUX

- 4 Tableau 1.**
Étapes de la phase I
- 6 Tableau 2.**
Étapes de la phase II
- 25 Tableau 3.**
Demande régionale de développement des capacités
- 40 Tableau 4.**
Phase III de l'IFA : Exercices 2025-29, budget indicatif du document du programme

ENCADRÉS

- 10 Encadré 1.**
Budgétisation sensible au genre en Sierra Leone
- 31 Encadré 2.**
Formations en format mixte
- 32 Encadré 3.**
Partenariat IFA-SADC
- 41 Encadré 4.**
Partenariat FMI-Union européenne
- 42 Encadré 5.**
Partenariat IFA-JICA

SECTION I

DIX ANS D'IMPACT ET DE RÉSULTATS



HISTORIQUE

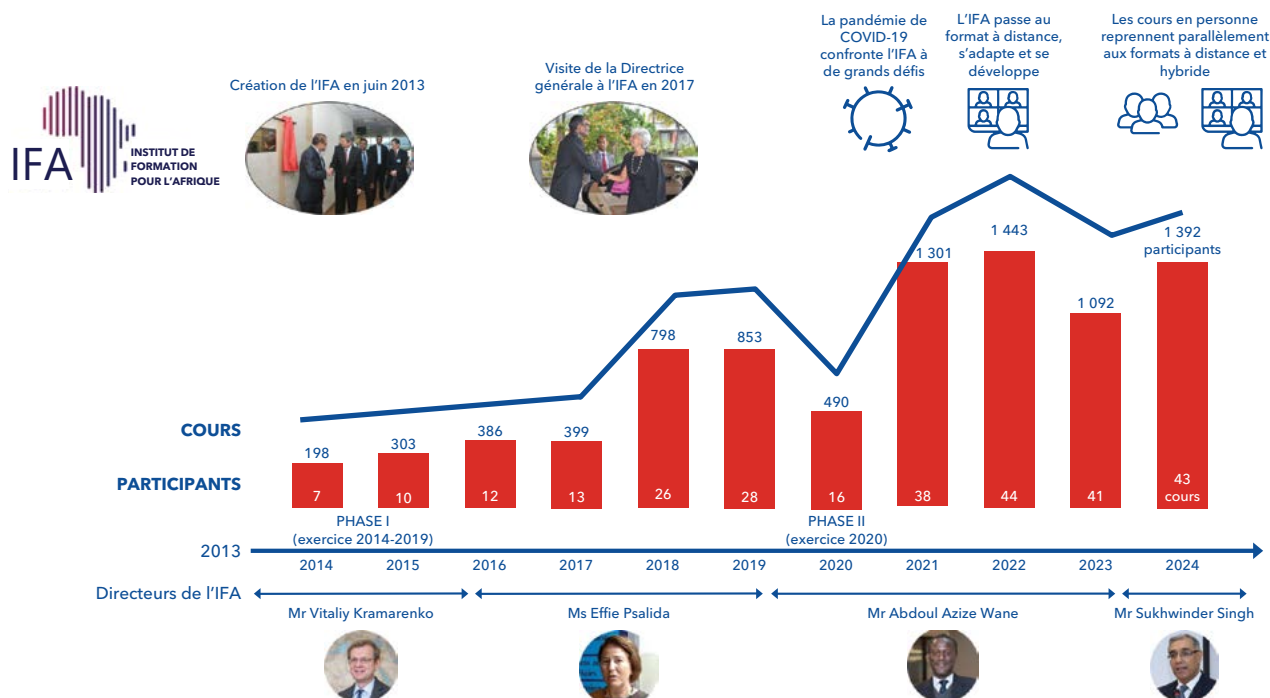
Un réseau mondial. L'ouverture de l'IFA en 2013 a marqué une avancée stratégique dans l'appui apporté par le FMI au développement des capacités (DC) en Afrique subsaharienne. Le nouveau centre régional de formation (CRF), similaire à ceux qui interviennent en Europe, au Moyen-Orient et en Asie, est venu combler une lacune majeure dans l'offre de formations macroéconomiques dans la région. Les pays membres et les partenaires de développement qui se sont joints au FMI ont cherché, à travers cette initiative, à appuyer les efforts visant à favoriser une croissance plus forte et plus inclusive ainsi que la stabilité

macroéconomique et financière. Dans un contexte de croissance forte, de stabilité macroéconomique générale et de dynamique de réforme, l'intention commune était de soutenir cette avancée et d'accroître la résilience aux chocs en redoublant d'efforts pour renforcer les institutions économiques et les compétences des fonctionnaires des administrations publiques et des banques centrales en matière d'élaboration des politiques.

Objectifs de l'IFA. L'IFA dispense des cours élaborés par l'Institut pour le développement des capacités (ICD) du FMI, ainsi que par d'autres

départements spécialisés. Ces cours sont animés par des membres des services du FMI et des experts externes. L'IFA propose des formations sur les questions macroéconomiques et le secteur financier axées sur la demande, qui allient théorie et applications pratiques, et met fortement l'accent sur l'apprentissage entre pairs et la mise en place de réseaux en vue de partages d'expériences et de bonnes pratiques entre les pays membres. L'Institut a connu une croissance rapide au cours de la dernière décennie et compte aujourd'hui plus de 8 000 anciens participants à travers l'Afrique subsaharienne (graphique 1).

GRAPHIQUE 1. LES DIX ANS DE L'IFA



Source : services de l'IFA.

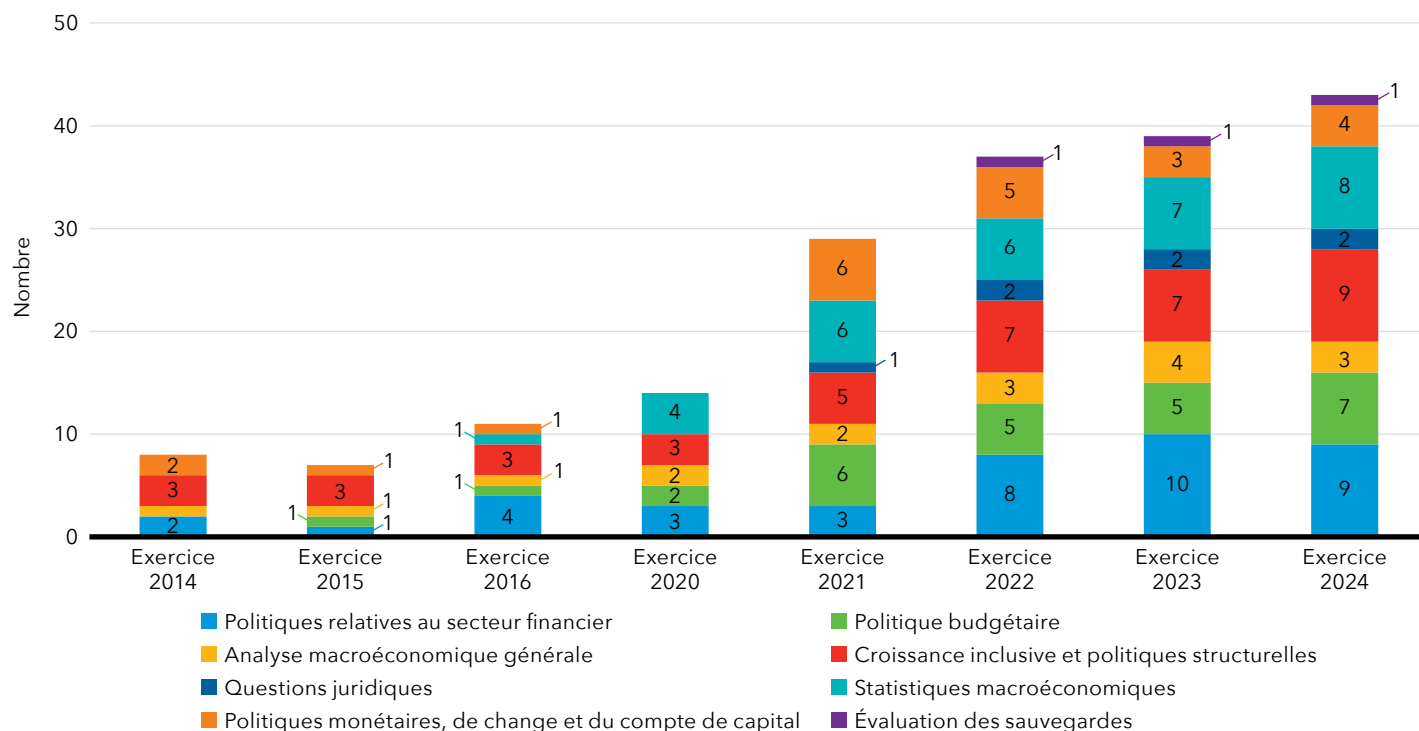
PHASE I (EXERCICES 2014-19)

Démarrage des activités. Grâce au soutien financier et logistique du gouvernement mauricien, l'Institut a démarré ses activités en juin 2013. L'Australie, la Chine et la Corée du Sud ont également apporté une contribution financière au départ. Le fait que l'IFA partage les locaux du Centre régional d'assistance technique pour

l'Afrique (AFRITAC) Sud (AFS) du FMI permet de créer des synergies avec l'action de cette dernière dans le domaine du DC, notamment à travers la participation réciproque de l'équipe de chacune aux activités de formation organisées par l'autre.

Évolution du programme de l'IFA. Du fait du développement de la notoriété et l'action de l'Institut, le volume et l'éventail des formations dispensées avaient considérablement augmenté à la fin de la phase I (graphique 2). Au cours de l'exercice 2014, sept cours de deux semaines ont été dispensés à 198 participants, et des collaborations

GRAPHIQUE 2 : ÉVOLUTION DU PROGRAMME DE FORMATION



Source : Personnel de l'IFA



Cours en personne sur les questions générales relatives à la réglementation des technologies financières à l'IFA en janvier 2025.

ont été établies avec des partenaires régionaux de formation tels que l'Institut de gestion macroéconomique et financière pour l'Afrique orientale et australe (MEFMI) et l'Institut ouest-africain de gestion financière et économique (WAIFEM). Le programme de formation de l'IFA a évolué pour inclure, au cours de l'exercice 2018, la diversification économique, le développement financier, la mobilisation des recettes intérieures et les vulnérabilités liées à la dette publique. Quelques cours spécialisés, comme ceux portant sur la gestion macroéconomique dans les pays riches en ressources naturelles, ont été proposés pour répondre à la demande des pays exportateurs de matières premières.

Croissance du nombre de cours dispensés. Au cours de l'exercice 2019, l'IFA a dispensé 28 cours et formé plus de 800 fonctionnaires. En moyenne, l'IFA a dispensé 16 cours chaque année au cours de la phase I. Pour s'acquitter de sa mission, il a mobilisé 21,7 millions de dollars de ressources extérieures pour la phase I, dont plus de 80 %

TABLEAU 1. ÉTAPES DE LA PHASE I

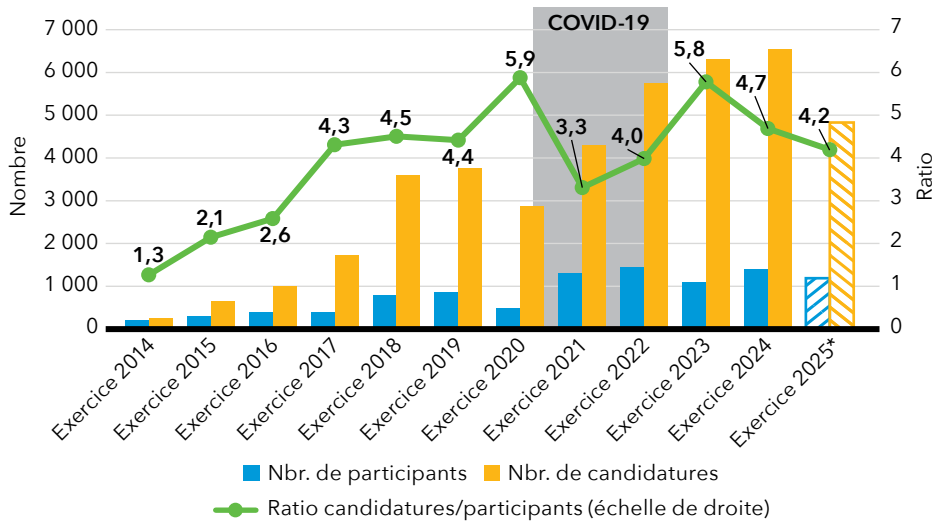
- Exercice 2013 : Signature d'un protocole d'accord (PA) avec le gouvernement mauricien en avril 2013.
- Exercice 2014 : Économie de l'intégration régionale, cours inaugural dispensé à l'IFA (juin 2013).
- Exercice 2015 : Inauguration de l'IFA par le président de la République de Maurice, en présence du directeur général adjoint M. Min Zhu (juin 2014).
- Exercice 2016 : Élargissement du programme de l'IFA, qui passe de cinq à douze formations.
- Exercice 2017 : Première évaluation externe des activités de l'IFA.
- Exercice 2018 : Collaboration avec d'autres organisations financières internationales (par exemple MEFMI et WAIFEM) ; augmentation du nombre de participants francophones à 39 %.
- Exercice 2019 : Transition vers la phase II, avec un dépassement de l'objectif de 500 personnes formées (854 personnes formées) ; introduction de l'interprétation en portugais dans le cadre des cours.

auprès du pays hôte, Maurice. D'autres pays membres (Angola, Seychelles et Togo) ont apporté des contributions financières, ce qui dénote une appropriation et une reconnaissance croissantes de la contribution de l'IFA. Les dépenses annuelles se sont élevées en moyenne à 3,8 millions de dollars au cours de la phase I, chiffre à comparer au budget de 3 millions de dollars de la première année d'activité.

Principaux résultats de la phase I.

À la fin de la phase I, l'IFA avait formé près de 2 500 fonctionnaires dans l'ensemble de ses 45 pays membres. La phase I s'est caractérisée par un excédent de demande de formation (graphique 3), avec en moyenne trois candidats pour chaque participant accepté (ratio d'excédent de demande), ce qui dénote la large couverture de l'IFA et la forte

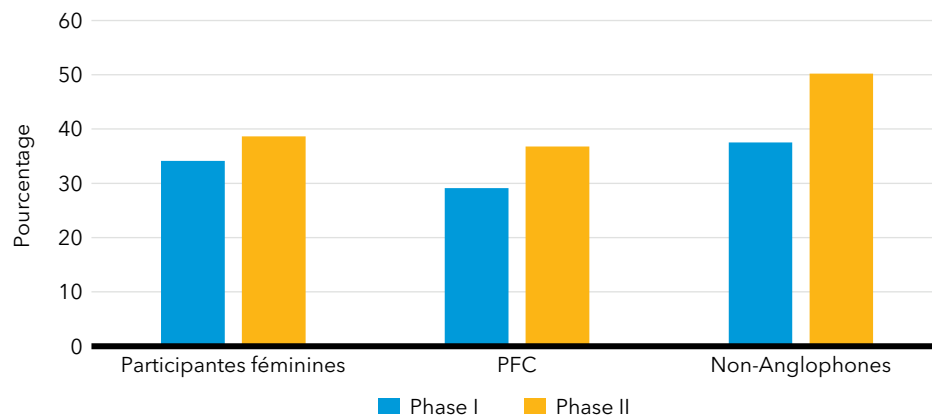
GRAPHIQUE 3. DEMANDE ET OFFRE DE FORMATIONS DE L'IFA



*Prévisions pour exercice 2025

Source : services de l'IFA.

GRAPHIQUE 4. DIVERSITÉ DES PARTICIPANTS À L'IFA



Source : services de l'IFA.

demande de formation en Afrique subsaharienne. Selon les conclusions de la première évaluation externe à mi-parcours réalisée en 2017, l'Institut s'était alors imposé comme un cadre de référence pour la formation en macroéconomie en Afrique subsaharienne et comme une composante importante du réseau mondial des centres régionaux de développement des capacités (CRDC) du FMI. L'offre s'était élargie, des cours dispensés par l'ICD du FMI à ceux proposés par des départements spécialisés, notamment sur les statistiques macroéconomiques, les questions budgétaires et juridiques ainsi que les thèmes monétaires et financiers.

Diversité des participants aux formations.

Pendant la phase I, les fonctionnaires féminins et les fonctionnaires issus de pays fragiles ou en conflit (PFC) ont représenté respectivement 34 % et 29 % des participants (graphique 4). Depuis l'exercice 2017, la plupart des cours de l'IFA ont été dispensés avec une interprétation en français, le portugais ayant été ajouté à partir de l'exercice 2019. Les indicateurs de diversité ont continué à afficher une tendance à la hausse au cours de la phase II (exercices 2020-24).



PHASE II (EXERCICES 2020-2024)

Engagement renouvelé. La deuxième phase de l'IFA a débuté avec un mandat de son comité d'orientation pour accroître ses activités afin de répondre aux besoins importants en matière de formation. L'IFA s'est engagé à la fois à accroître les formations dans les domaines d'intervention traditionnels du FMI et à élargir son programme pour répondre à des priorités mondiales telles que la gouvernance ou l'aspect macroéconomique du genre. En outre, l'Institut s'est efforcé de renforcer l'accès pour les PFC, de susciter un plus grand nombre de candidatures de participantes qualifiées et d'élargir la diversité linguistique des formations dispensées.

Format à distance. Les perturbations causées par la COVID-19 ont entraîné

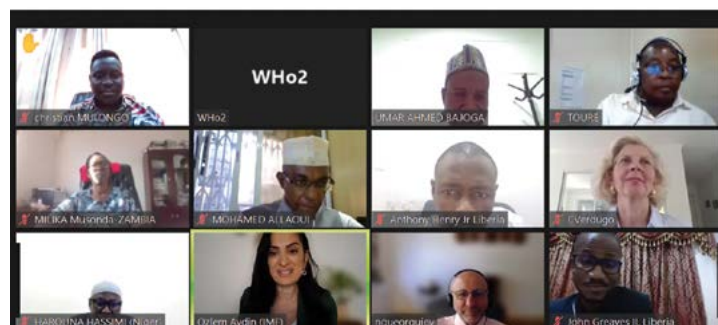
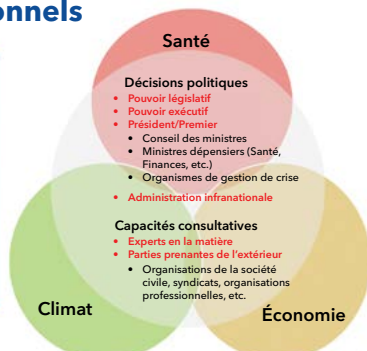
TABLEAU 2. ÉTAPES DE LA PHASE II

- Exercice 2020 : Lancement des formations à distance pour s'adapter aux contraintes liées à la maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) ; participation accrue des PFC ; une grande partie des formations dispensée uniquement en français.
- Exercice 2021 : Développement notable des événements hors cours.
- Exercice 2022 : Nombre record de cours dispensés (44) et pic de 1 443 participants formés.
- Exercice 2023 : Lancement d'une stratégie d'action climatique et développement des cours et événements liés au changement climatique ; retour rapide aux cours en présentiel combinés à des cours à distance, séminaires en ligne, ateliers entre pairs et conférences de haut niveau.
- Exercice 2024 : Dix ans d'activité ; volume historiquement élevé de cours dispensés.

une migration complète vers la formation à distance. Le moindre coût de ce format a permis de dispenser 38 cours à plus de 1 300 fonctionnaires au cours de l'exercice 2021. L'IFA a collaboré avec les départements du FMI chargés de fournir des services de DC pour s'assurer que les supports de formation étaient adaptés à des cours à distance.

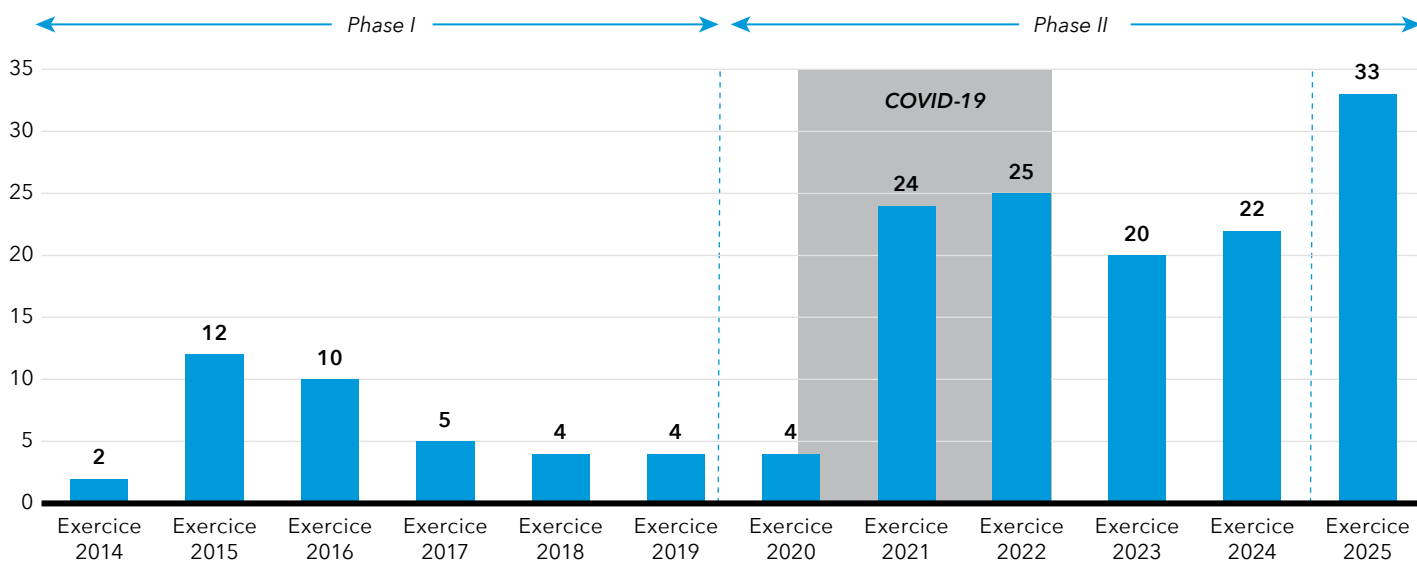
De nouveaux cours sur les aspects macroéconomiques des pandémies ainsi que des séminaires en ligne sur la continuité des activités et l'expérience en matière de ciblage des transferts sociaux ont été ajoutés. Les formations se sont également diversifiées en termes de thèmes abordés, les thèmes traditionnels ayant trait au budget et

Dispositifs institutionnels



Cours à distance sur le renforcement des institutions budgétaires pour lutter contre la corruption en juin 2024.

GRAPHIQUE 5. CROISSANCE DU NOMBRE D'ÉVÉNEMENTS HORS COURS



Source : services de l'IFA.

aux finances étant complétés par de nouvelles priorités indiquées par le CO (par exemple la gouvernance et la lutte contre la corruption).

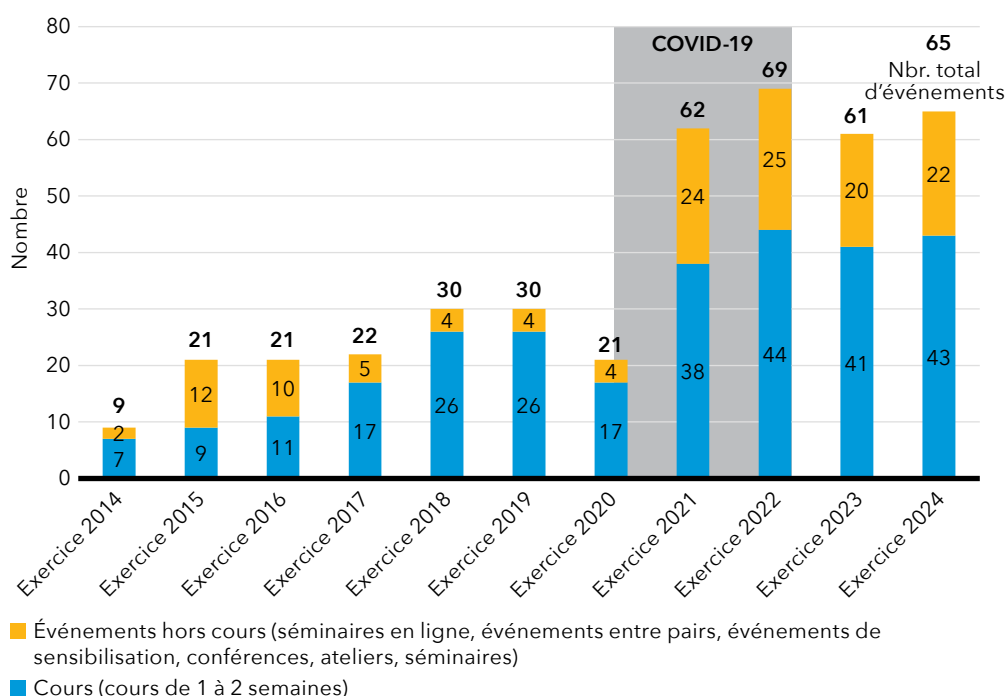
Domaines porteurs de transformation. Après la pandémie, le reste de la phase II a mis à nouveau l'accent sur les domaines porteurs de transformation, tels que le changement climatique et la numérisation. La guerre en Ukraine menée par la Russie, aggravée par la « grande pénurie de financement » à laquelle sont confrontées les économies d'Afrique subsaharienne, a rendu le contexte extrêmement difficile. Les formations dispensées par l'IFA sont restées très pertinentes pour les questions de politique générale au cœur de la surveillance et de l'appui aux programmes du FMI.

Développement des événements hors cours. L'IFA a également tiré parti de plateformes en ligne pour diversifier son offre et proposer des événements hors cours, tels que des séminaires en ligne et une série de séminaires de recherche entre pairs, qui sont devenus une composante essentielle des activités de formation de l'Institut. Ces événements hors cours ont permis à l'IFA de réunir à moindre

coût des universitaires de premier plan, décideurs politiques d'Afrique subsaharienne et d'ailleurs, ainsi que des membres des services du FMI, universitaires, décideurs politiques et hauts fonctionnaires. Grâce à ces événements, l'IFA a également pu permettre à un plus grand nombre de

fonctionnaires des pays membres d'assister à des entretiens sur des thèmes de politique publique d'actualité, de mettre leurs expériences en commun et de se familiariser avec les connaissances les plus avancées dans plusieurs domaines pertinents pour la région d'Afrique subsaharienne (graphique 5).

GRAPHIQUE 6. CROISSANCE DU NOMBRE DE COURS ET D'ÉVÉNEMENTS HORS COURS



Source : services de l'IFA.

Croissance constante. Les activités de l'IFA ont continué à se développer, leur volume atteignant un nouveau record historique au cours de l'exercice 2022 (graphique 6), notamment grâce aux nouvelles modalités de prestation (séminaires en ligne, séminaires de recherche entre pairs et collaborations, telles que l'échange de professeurs pour enseigner dans les AFRITAC et l'organisation de séminaires ou de séminaires en ligne conjoints avec d'autres CRF). Début 2023, l'IFA est revenu au format de la formation en personne, compte tenu de l'assouplissement des restrictions de voyage liées à la pandémie et aussi de la forte préférence exprimée par les membres de l'IFA pour une reprise des formations en personne (lesquelles représentaient plus de la moitié des prestations). Les activités de formation ont atteint un nouveau pic au cours de l'exercice 2024, afin de répondre à des besoins cruciaux, même si le recours au format en personne a renchéri les coûts. Plus de 40 % des cours sont restés virtuels et/ou mixtes, compte tenu de leur efficacité dans certains domaines et de leur avantage en



Volet présentiel du cours mixte sur les statistiques de finances publiques à l'IFA.

termes d'élargissement de l'accès dans un contexte de contraintes budgétaires. L'action de formation de l'IFA a été complétée par un développement notable du programme d'apprentissage en ligne du FMI, dont ont bénéficié plus de 30 000 fonctionnaires d'Afrique subsaharienne au cours de la dernière décennie.

Soutien élargi. La phase II prévoyait un financement extérieur de 33,8 millions de dollars, dont 28 millions de dollars mobilisés auprès de douze pays membres et de l'Union européenne (UE). Les déficits de financement

initiaux ont été gérés et même comblés grâce aux économies réalisées à la suite du passage au format en ligne pendant la pandémie, et ce malgré l'augmentation du nombre de formations dispensées. Cependant, les pressions financières ont réapparu au cours de l'exercice 2023-24, en raison de la forte demande de formations en personne après la pandémie, conjuguée à une forte demande d'apprentissage dans des domaines traditionnels et émergents tels que le genre, le changement climatique et la numérisation.





Série de séminaires en ligne sur les questions climatiques de l'IFA

Changement climatique et risques budgétaires

Mardi 12 novembre 2024, 15 h 00-17 h 00 (heure de Maurice)
(avec interprétation en arabe, français et portugais)



Moez Souissi
Directeur adjoint,
CEF



Sukhwinder Singh
Directeur,
IFA/AFRITAC Sud



Vimal Thakoor
Conseiller résident,
IFA



Hanene Belhaj
Économiste
principale, CEF



Moulay El Omari,
Conseiller résident,
AFRITAC Sud

Série de séminaires en ligne sur les questions climatiques de l'IFA, consacrée au changement climatique et aux risques budgétaires en novembre 2024.

Pertinence de l'IFA. Les évaluations des cours de l'IFA et des acquis de l'apprentissage ont été très positives au cours de la dernière décennie (graphique 7). Les différents niveaux d'évaluation (évaluation individuelle après-formation, enquête triennale auprès des participants, évaluations à mi-parcours et enquête menée en 2024 auprès des principales parties prenantes de l'IFA) indiquent tous que les formations dispensées par l'IFA sont de grande qualité et pertinentes. Outre le contenu et le corps enseignant, les aspects qualitatifs les plus appréciés sont les possibilités d'apprentissage entre pairs et les réseaux établis entre fonctionnaires intervenant sur des questions de politique générale similaires dans différents pays. Un nombre croissant d'anciens élèves de l'IFA occupent désormais des fonctions de haut rang à travers le continent.

Satisfaction globale élevée. Sur une échelle de 0 (note la plus basse) à 5 (note la plus élevée), la note moyenne générale des cours s'est établie à 4,7 pour la phase I et 4,6 pour la phase II. La tendance à la hausse a fléchi au début de la pandémie, alors que l'IFA développait ses capacités de prestation en ligne. Les notes n'ont pas encore retrouvé leur niveau d'avant la pandémie. Cela peut s'expliquer par le fait que les cours en ligne représentent environ 40 % des cours dispensés depuis la fin de la pandémie, mais aussi par la plus grande complexité des cours proposés. Dans l'ensemble, les cours en ligne constituent un

moyen pour répondre à la demande de formation qui est économe et garantit des acquis d'apprentissage satisfaisants. Ils constituent un complément important aux cours en personne dans un contexte de contraintes financières, tout en élargissant les possibilités de faire appel à des experts mondiaux et à des expériences d'autres régions. Le format mixte, qui comporte un volet en ligne synchrone ou asynchrone suivi d'un volet en présentiel, semble également prometteur pour améliorer l'efficacité des formations.

Impact de l'intégration. Les formations de l'IFA peuvent permettre d'accroître l'impact de l'AT fournie par le FMI et les CRDC en Afrique (voir encadré 1). De même, comme le soulignent l'examen de la stratégie de DC (CDSR)

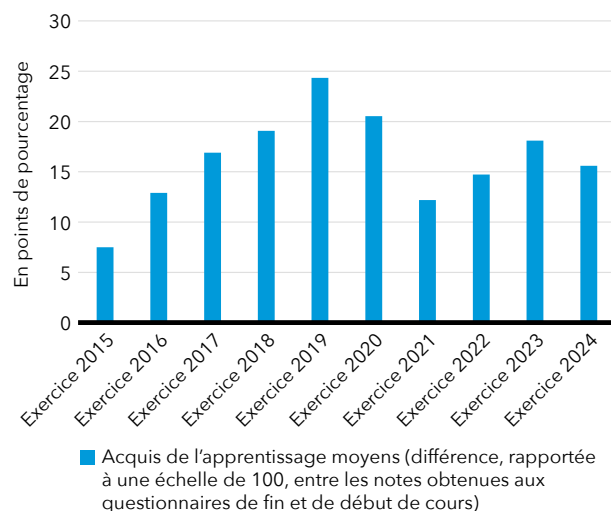
de 2024 et l'évaluation des activités du FMI en matière de DC réalisée en 2023, une intégration efficace des activités de formation et des activités de surveillance et de prêt du FMI est primordiale aux fins du mandat de ce dernier. L'un des domaines dans lesquels l'IFA a réalisé des progrès significatifs est celui du changement climatique, où la formation a permis de renforcer le dialogue entre les missions de surveillance et d'appui aux programmes du FMI et les autorités nationales. L'initiation à divers outils pratiques a permis aux participants d'acquérir une vue d'ensemble de la panoplie d'instruments du FMI sur le changement climatique et a contribué à accroître l'AT dans l'utilisation de ces instruments.



Intervenants à la conférence organisée pour les dix ans de l'IFA à Maurice en janvier 2024 (de gauche à droite : M. Abebe Selassie, FMI ; Prof. Christopher Adam, Université d'Oxford ; M. Michael Atingi-Ego, Banque d'Ouganda ; M. Godefroid Misenga Milabyo, Comité d'orientation de la réforme des finances publiques (COREF), République démocratique du Congo).

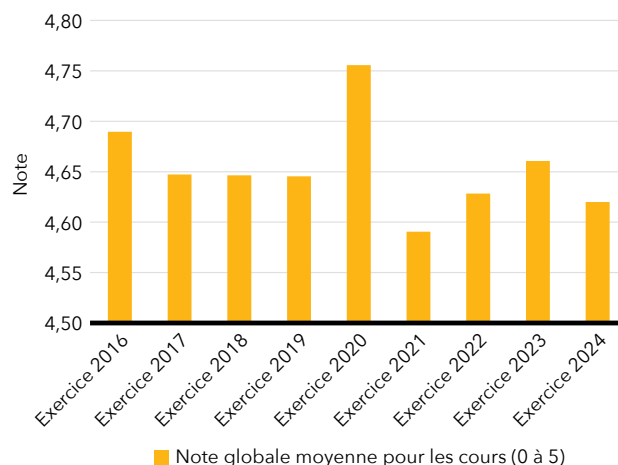
GRAPHIQUE 7. ACQUIS DE L'APPRENTISSAGE ET ÉVALUATION DES COURS

Graphique 7.A. Acquis de l'apprentissage à l'IFA

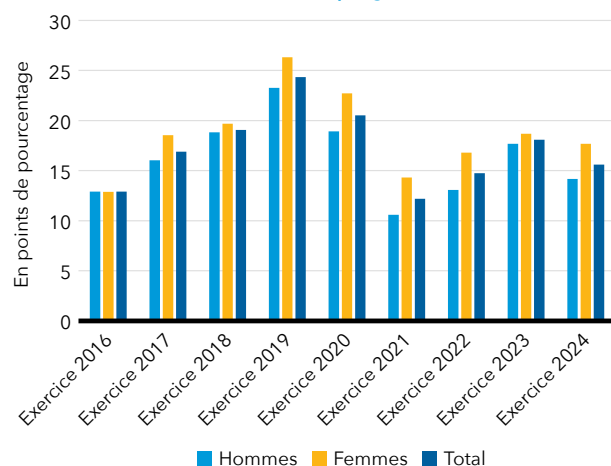


N.B. : Les acquis de l'apprentissage concernent l'ensemble des cours (en ligne et en personne).

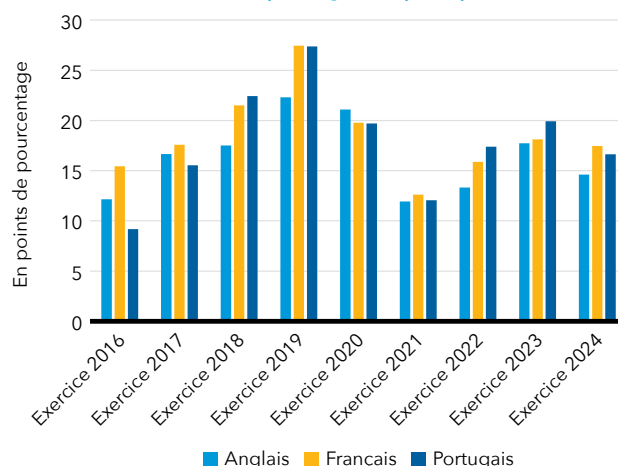
Graphique 7.B. Évaluation des cours par les participants



Graphique 7.C. Acquis de l'apprentissage à l'IFA par genre



Graphique 7.D. Acquis de l'apprentissage à l'IFA par langue des participants



Source : services de l'IFA.

ENCADRÉ 1. BUDGÉTISATION SENSIBLE AU GENRE EN SIERRA LEONE

Les formations dispensées aux fonctionnaires de Sierra Leone au cours de l'exercice 2021 ont contribué à l'élaboration de budgets sensibles au genre dans cinq ministères.

Contexte. À la demande des autorités, l'IFA a proposé un cours en ligne sur la budgétisation sensible au genre afin d'appuyer la mise en place d'un cadre budgétaire sensible au genre. L'espace de formation au sein du bureau du représentant résident du FMI a permis des interactions plus ciblées en dehors de l'environnement de travail.

Résultats. Lors de l'évaluation externe à mi-parcours de l'IFA, les participants de Sierra Leone ont indiqué que les formations leur ont permis de formuler des recommandations sur la budgétisation sensible au genre. Le cours a abouti à l'élaboration de projets pilotes pour la mise en œuvre d'un budget sensible au genre dans cinq ministères clés.

Lien avec la surveillance et les prêts. Le cours a été suivi de missions d'AT de FAD sur le cadre de budgétisation sensible au genre du FMI (août 2022),



d'un appui à la mise en œuvre de la budgétisation sensible au genre (septembre 2022) et d'un examen de la mise en œuvre de la budgétisation sensible au genre (juin 2023). Cette AT a bénéficié au Plan national de développement et a été liée à la revue du programme au titre de la facilité élargie de crédit du FMI.

Témoignages de participants



Guy Boulanga, analyste financier, Direction des statistiques, de l'analyse monétaire et de la balance des paiements, Banque des États de l'Afrique centrale (BEAC), Gabon

Ce cours a établi un lien entre les nouvelles technologies telles que la fintech et la finance verte, lien qui intervient à point nommé. Les outils et les compétences acquis lors de cette formation seront très utiles à notre banque centrale pour améliorer la compilation des statistiques monétaires dans notre pays.

Statistiques monétaires et financières : cours avancé



Vanessa Furtado, inspectrice, Inspection générale des finances, ministère des Finances et du Plan, Cabo Verde

L'approfondissement de mes connaissances sur la corruption dans les institutions publiques me permettra de mieux contribuer à l'exercice des missions de contrôle des dépenses publiques de l'institution à laquelle j'appartiens.

Renforcer les institutions budgétaires pour lutter contre la corruption en Afrique



Franck Ramaharo, chef, ministère de l'Économie et des Finances, Madagascar

Le cours m'a permis d'acquérir des outils et des techniques de pointe et de renforcer non seulement ma capacité à établir des prévisions précises mais aussi mes compétences en matière de programmation. L'enthousiasme des chargés de cours et leur envie de partager leurs connaissances ont contribué à un environnement d'apprentissage dynamique et stimulant.

Cadres et opérations de politique monétaire



Suleiman Karu, statisticien, Département des statistiques, Banque centrale du Nigéria

J'ai réussi à mieux comprendre les motivations qui sous-tendent les restrictions du compte de capital, qui sont cruciales dans l'élaboration des politiques publiques dans mon pays. Le cours m'a fourni les outils nécessaires aux analyses éclairées pour favoriser une croissance économique durable face à la volatilité des flux de capitaux.

Gestion des mouvements de capitaux



Rosa De Vasconcelos Kajibanga, technicienne, Réglementation du système financier, Banque nationale d'Angola

Les connaissances acquises alimenteront les travaux menés pour définir le cadre réglementaire des prestataires de services de paiement et de l'open banking en Angola.

Développement du marché des technologies financières et conséquences réglementaires



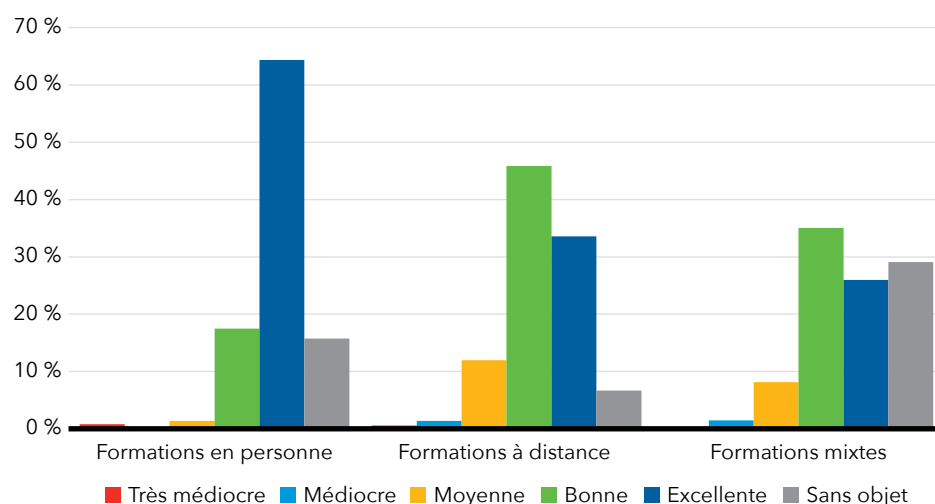
POINTS DE VUE DES PARTIES PRENANTES

Contexte de l'enquête. En septembre 2024, l'IFA a effectué une enquête auprès de 4 397 fonctionnaires ayant suivi ses formations au cours de la phase II, de 1 363 représentants des directeurs de formation et de membres du CO, afin de recueillir leurs avis et observations sur ses activités ainsi que sur l'impact et les offres futures. Sur les quelque 1 100 personnes ayant donné suite à l'enquête, on note une forte participation des anciens bénéficiaires des formations.

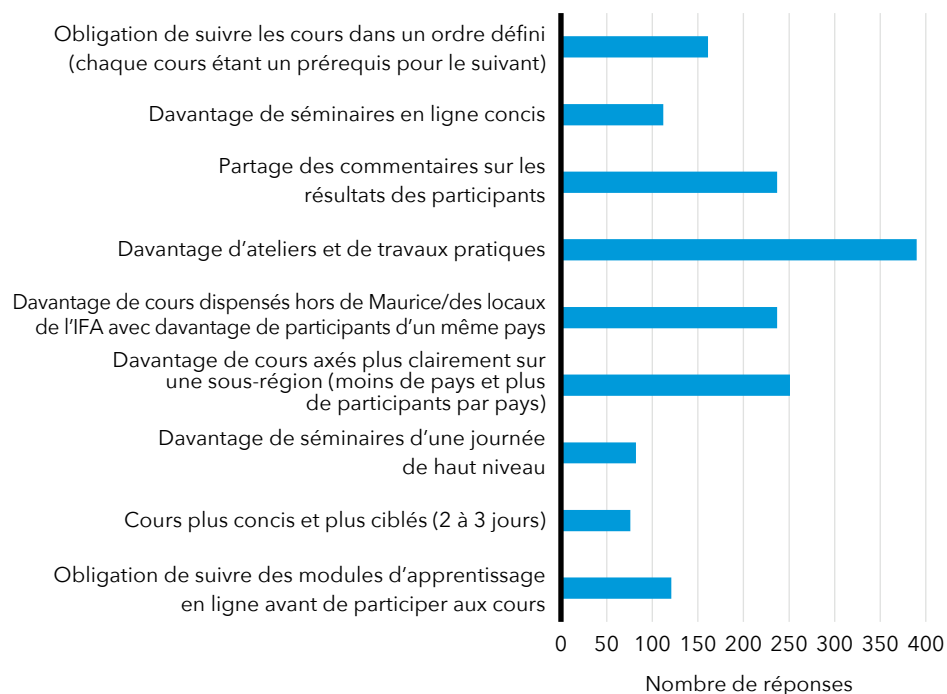
Principaux résultats. Les participants ont attribué une note très largement positive à la qualité des formations de l'IFA, qu'elles soient dispensées à distance, sous format mixte ou en personne. Plus de 64 % des répondants ont estimé que les modalités de prestation virtuelle et mixte étaient efficaces ou très efficaces (graphique 8). Près de 90 % des répondants ont également estimé que les formations étaient conformes ou très conformes aux activités du FMI en matière d'AT, de surveillance ou de dialogue dans le cadre des programmes, ce qui confirme l'intégration étroite des formations de l'IFA dans le mandat du FMI au sens large. Les participants aux formations ont également signalé qu'ils étaient largement en mesure de mettre à profit les connaissances acquises à l'IFA dans l'exercice de leurs fonctions (par l'utilisation de nouveaux outils, en effectuant des analyses économiques, en concevant des politiques ou en améliorant leur dialogue avec le FMI). Les directeurs des formations ont souligné que les cours de l'IFA avaient contribué dans une large mesure

GRAPHIQUE 8. POINTS SAILLANTS DE L'ENQUÊTE AUPRÈS DES PRINCIPALES PARTIES PRENANTES

Graphique 8.A. Qualité des formations
(réponses des fonctionnaires ayant suivi les formations)

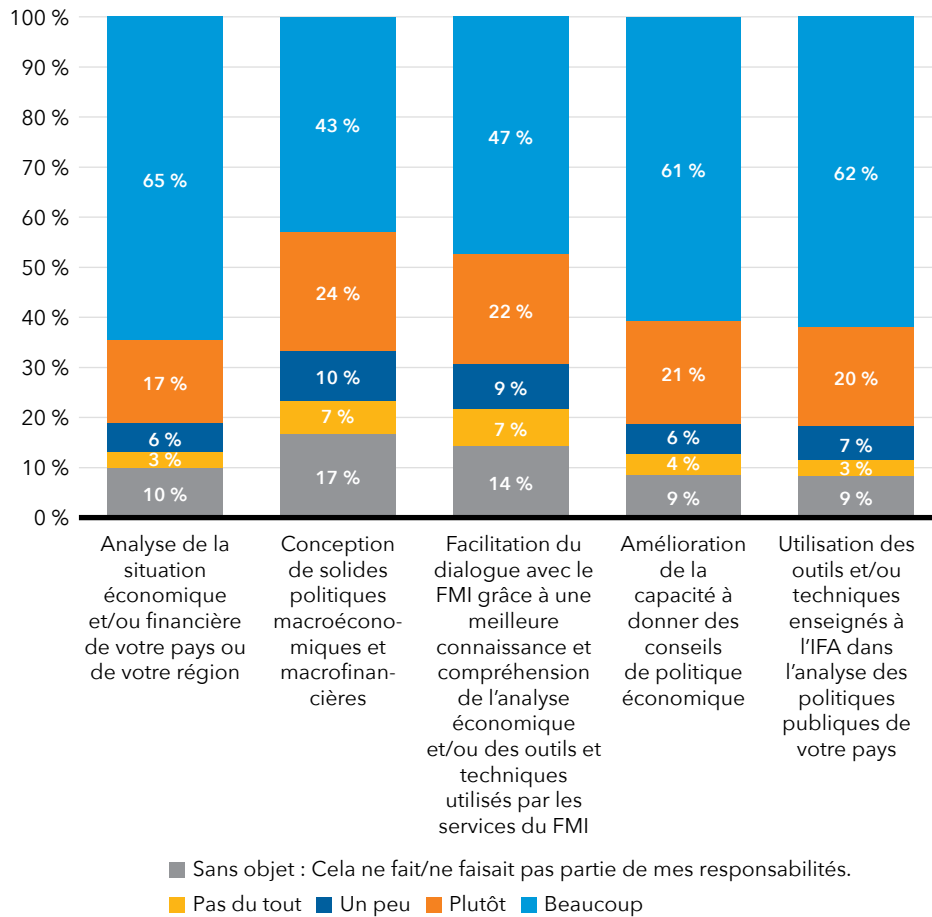


Graphique 8.B. Moyens les plus efficaces pour renforcer les formations de l'IFA (réponses des fonctionnaires ayant suivi les formations)



GRAPHIQUE 8. POINTS SAILLANTS DE L'ENQUÊTE AUPRÈS DES PRINCIPALES PARTIES PRENANTES (SUITE)

Graphique 8.C. Utilisation des connaissances acquises à l'IFA
(réponses des fonctionnaires ayant suivi les formations)



(62 %) à accroître les connaissances et l'efficacité de leurs employés, de même que le partage des connaissances et l'établissement de relations à long terme avec d'autres institutions de la région.

Éclairages pour la phase III. Les participants, les directeurs de formation et les membres du CO de l'IFA ont souligné la pertinence et l'impact des formations de l'IFA. Les participants aux formations de l'IFA ont exprimé une forte préférence pour le renforcement de l'approche par cohortes de l'offre de l'IFA, dans le cadre de laquelle un groupe de fonctionnaires suit un programme de formation progressif étroitement coordonné avec leurs responsabilités avec l'AT du FMI, ainsi que pour le renforcement de l'offre de formations régionalisées, adaptées aux sous-régions du continent, afin de favoriser les synergies régionales

en partenariat avec les institutions de formation locales. Ces propositions sont conformes aux observations reçues concernant l'offre d'un plus grand nombre de cours axés plus clairement sur les sous-régions. Les participants et les directeurs de formation ont également indiqué que les ateliers et les cas pratiques avaient le plus d'impact sur l'apprentissage. Les directeurs de formation ont en outre souligné que la sélection ou la nomination des participants constituaient un élément clé pour garantir l'adéquation continue entre les lacunes en matière de compétences et l'offre de cours. Plus de 75 % des membres du CO ayant répondu ont indiqué que les dispositifs actuels de communication d'informations (réunions du CO, rapports annuels, bulletins d'information, etc.) étaient appropriés, avec un niveau d'engagement suffisant et une opinion très positive sur la

capacité de l'IFA à mettre en œuvre les recommandations du CO.

Demande future. Pour l'avenir, les participants ont indiqué que la macroéconomie générale, les statistiques macroéconomiques, les politiques relatives au secteur financier, les politiques budgétaires et la politique monétaire figuraient parmi les thèmes les plus pertinents pour la formation (en combinant les notes « important » et « très important »), tandis que les directeurs de formation et les membres du CO faisaient état d'un ensemble de priorités très similaire. Les réponses à l'enquête, ainsi que les directives continues du CO, les besoins exprimés par les membres et les priorités institutionnelles du FMI, ont contribué à éclairer l'approche programmatique de l'IFA pour la phase III, qui vise à répondre à des besoins croissants avec des moyens limités.

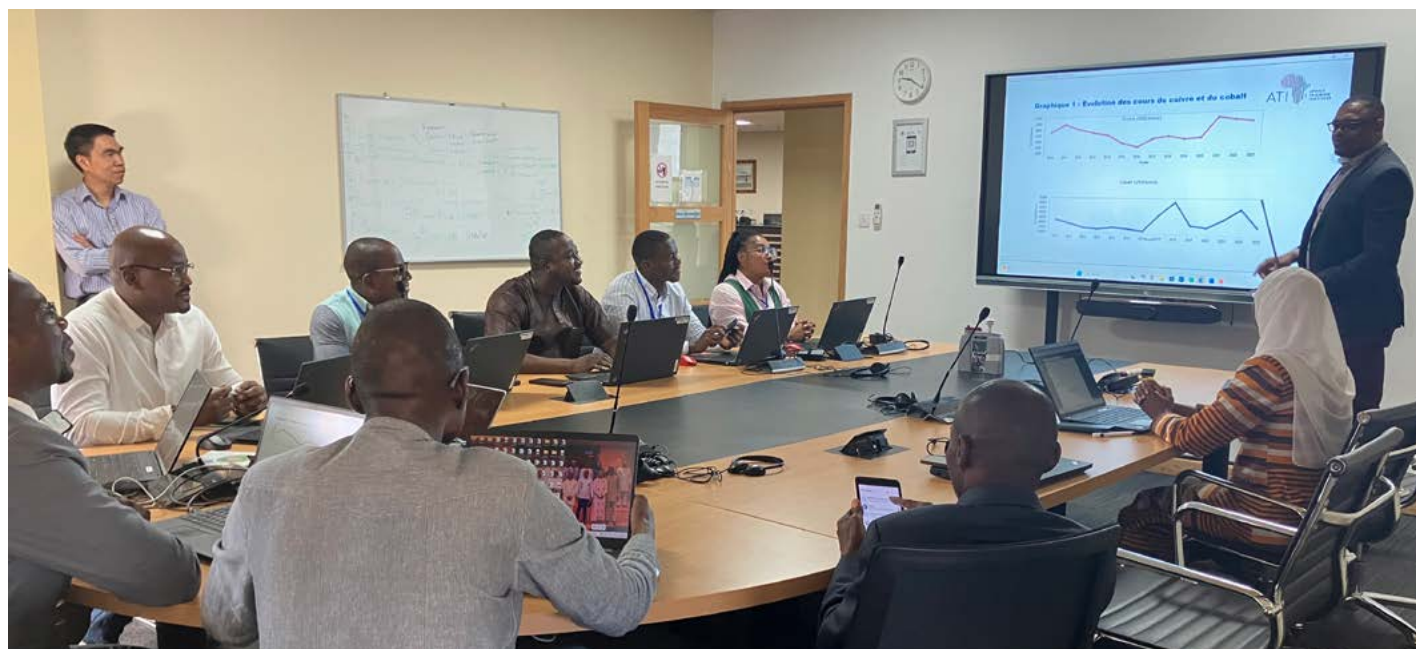
ÉVALUATION EXTERNE

Formations de haute qualité.

L'évaluation externe à mi-parcours de la phase II de l'IFA a révélé que ce dernier dispensait une formation de haute qualité et que le contenu structuré de ses formations jouait un rôle important en complétant les formations dispensées par l'AT et le Centre régional d'assistance technique (CRAT). L'évaluation externe à mi-parcours de la phase II de l'IFA a consisté en une évaluation thématique

couvrant trois CRDC, dont l'IFA, et axée sur les formations aux questions fiscales, budgétaires et de croissance inclusive dispensées au cours des exercices 2020 à 2022. Les résultats globaux ont été positifs, l'évaluation soulignant que l'IFA s'était rapidement adapté à la pandémie de COVID-19 et avait saisi l'occasion pour pousser plus avant la numérisation de ses activités, en basculant ses activités de DC dans un format en ligne au cours

de l'exercice 2021. Il a aussi été noté que l'IFA s'était montré volontariste en matière de sensibilisation et de collecte de fonds auprès de ses membres. Et, de même, que l'IFA avait pris en compte différents groupes linguistiques et fait des progrès significatifs en termes d'adaptation de son appui aux pays fragiles. Il a aussi été mentionné qu'en plus de l'offre de cours à contenu structuré à l'intention de plusieurs pays, l'IFA avait promu



Groupes de travail en discussion pour le cours sur la gestion macroéconomique dans les pays riches en ressources naturelles en mars 2025.

des thèmes nouveaux, notamment en rapport avec la gouvernance et le genre.

Domaines à améliorer. L'évaluation externe suggère d'approfondir l'examen des besoins et des lacunes en matière de capacités, de renforcer les synergies avec l'AT et de mieux aligner les activités sur les stratégies régionales et nationales d'AFR (pour plus de détails, voir l'annexe I). À cette fin, il est important de tirer parti des partenariats, de normaliser les outils de diagnostic et de veiller à ce que les formations soient étroitement liées aux besoins spécifiques de chaque pays, notamment en recourant à des experts à long terme (LTX). Par ailleurs, l'évaluation externe considère que,

pour démontrer l'impact du DC, il est essentiel d'améliorer la visibilité par des actions de sensibilisation, de partager des informations actualisées avec les partenaires de développement et d'améliorer l'approche de gestion axée sur les résultats (GAR), notamment en assurant un meilleur suivi des formations. L'IFA continuera à partager et à examiner son programme de travail avec les départements géographiques du FMI, et rencontrera les responsables de formation concernés afin de mieux aligner ses activités sur les stratégies nationales et régionales. Les évaluateurs ont également identifié des possibilités d'amélioration en vue de renforcer les activités et la gouvernance de l'IFA

(notamment le rôle de supervision du comité de surveillance afin de garantir la responsabilité et l'appropriation), ainsi que la nécessité d'investissements en capital dans les installations de formation. La collaboration avec les partenaires de développement sur la question du financement et avec les institutions de formation locales a également été mentionnée comme un domaine à explorer plus avant pour répondre à la demande de cours à laquelle fait face l'IFA. L'IFA a mis au point son propre sondage au cours de l'exercice 2025 afin d'évaluer l'utilisation des connaissances et des compétences par les participants dans le cadre de leurs fonctions (voir section 1E).

SECTION II

PHASE III
(EXERCICES 2025-29)

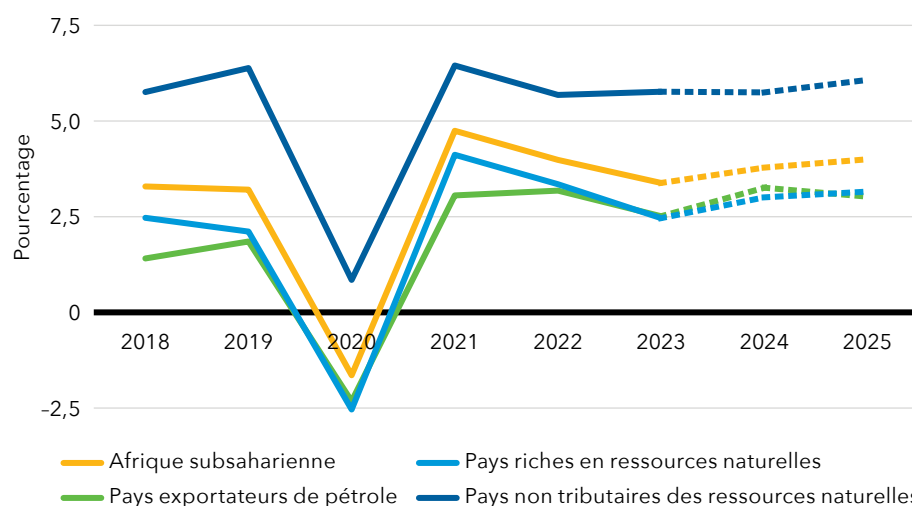


CONTEXTE ÉCONOMIQUE

Risques et facteurs de vulnérabilité.

La phase III de l'IFA débute alors que de nombreux pays membres sortent de quatre années caractérisées par de multiples chocs. Les perspectives régionales devraient certes s'améliorer (graphique 9) – avec une reprise progressive de la croissance (REO, avril 2024), une inflation médiane réduite de moitié et une stabilisation des ratios d'endettement –, mais nombre de pays restent confrontés à des niveaux d'endettement et des coûts d'emprunt élevés, à une inflation forte et à des risques accrus en termes de stabilité financière. Si certains pays ont retrouvé leur accès aux marchés, la pénurie de financements reste aiguë, en raison de la réduction de moitié de l'aide publique au développement (APD). Les progrès accomplis en matière de lutte contre la pauvreté et les inégalités ont été en partie réduits à néant. La pénurie de financements et l'accroissement du service de la dette

GRAPHIQUE 9. CROISSANCE DU PIB RÉEL EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE



Source : REO, avril 2024.

contraignent des pays à réorienter leurs ressources au détriment des dépenses de développement pourtant indispensables. La région est en même temps confrontée à de nombreux défis, notamment l'impact

de la fragmentation géoéconomique sur l'intégration commerciale et la diversification économique, l'instabilité politique grandissante et les chocs liés au changement climatique, qui sont de plus en plus fréquents et coûteux.

BESOINS EN DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

Appui du FMI à la région. Une assistance financière importante est fournie à des conditions concessionnelles, en plus de la dernière allocation de droits de tirage spéciaux (DTS) en 2021, renforcée par la réaffectation au Fonds fiduciaire pour la résilience et la durabilité (FFRD) ainsi qu'au Fonds fiduciaire pour la réduction de la pauvreté et pour la croissance (FFRPC). En avril 2024, plus de la moitié des pays d'Afrique

subsaharienne disposaient d'accords de financement avec le FMI. Les efforts déployés par le FMI dans la région sont aussi illustrés par l'augmentation des quotes-parts des pays membres et l'ajout d'un troisième siège pour le groupe Afrique au sein du conseil d'administration. En 2023, l'Afrique subsaharienne a bénéficié directement de près de 40 % des activités de DC menées par le FMI.



Atelier de l'IFA, AFW et AFC sur le changement climatique et les politiques macrofinancières à Abidjan en septembre 2023.



PRIORITÉS D'ACTION ET BESOINS EN DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

Réformes visant à améliorer la croissance et la résilience. Afin que la région soit en croissance, il est important de poursuivre les stratégies permettant aux pays de mieux résister aux chocs. Parmi les domaines d'action figurent le renforcement de la diversification et la création d'un environnement propice à l'investissement privé. Il est aussi nécessaire d'accroître la résilience face aux chocs climatiques à travers des mécanismes d'adaptation et de financement. Un vaste programme structurel reste nécessaire pour favoriser la croissance inclusive, notamment en progressant dans des domaines tels que l'égalité des genres, la numérisation, l'intégration commerciale, le marché du travail, l'éducation et la gouvernance.

Politique budgétaire. Dans un contexte marqué par des marges de manœuvre budgétaire réduites et des ratios recettes/PIB parmi les plus faibles au monde, de nombreux pays d'Afrique subsaharienne doivent donner la priorité à un assortiment de mesures visant à mobiliser les recettes intérieures, à rationaliser les dépenses et à approfondir la réforme de la gestion des finances publiques (GFP). Avec la contraction de l'aide publique au développement (APD), la politique fiscale est essentielle pour identifier les domaines dans lesquels il est possible

d'élargir l'assiette fiscale et d'accroître l'efficacité globale des impôts. La mobilisation des recettes intérieures comprend également un élément important de mobilisation des financements du secteur privé. Dans la plupart des cas, la redéfinition des priorités en matière de dépenses, notamment en réduisant une masse salariale excessive, peut contribuer à répondre aux besoins de développement dans les domaines de la santé, de l'éducation et des investissements publics. Il est indispensable d'accroître l'efficacité des dépenses publiques, notamment en renforçant la gouvernance.

Gestion de la dette. La région présente également d'importantes vulnérabilités en matière d'endettement, 19 de ses 35 pays à faible revenu étant soit en situation de surendettement, soit exposés à un risque élevé de surendettement à la fin de 2023. En conséquence, de nombreux pays ont pour priorité d'honorer des obligations élevées au titre de leur dette publique, tout en se ménageant une marge de manœuvre pour les dépenses de développement. Le renforcement de la gestion de la dette, y compris en limitant les risques budgétaires associés aux entreprises publiques, peut également étayer les réformes budgétaires.

Banques centrales et politique monétaire. Sachant qu'environ un tiers des pays sont confrontés à une inflation à deux chiffres, il demeure essentiel de calibrer avec soin la politique monétaire et de renforcer l'articulation entre les politiques budgétaire et monétaire. Les opérations et l'activité de surveillance des banques centrales devront également être adaptées afin de soutenir les objectifs de politique générale, notamment le maintien de la stabilité financière. L'introduction d'approches prospectives et de divers outils de modélisation, y compris la prévision immédiate, va dans le sens d'un soutien aux banques centrales aux fins du renforcement de leurs cadres.

Secteur financier. S'agissant des marchés financiers, pour lesquels des progrès significatifs ont été enregistrés, leur approfondissement au niveau local peut offrir une source de financement de substitution à la région et atténuer en partie la pénurie de financements. Les technologies financières et l'inclusion financière sont elles aussi essentielles pour parvenir à une croissance économique durable et à la résilience. Les innovations dans le domaine des technologies financières, telles que les services bancaires mobiles et les paiements numériques, peuvent stimuler la participation

économique en donnant plus de moyens aux petites et moyennes entreprises et aux particuliers, facilitant ainsi la création d'emplois et la diversification. Un accroissement de l'inclusion financière fait passer des utilisateurs des systèmes financiers informels aux systèmes financiers formels, ce qui améliore la transparence et soutient les initiatives de l'État en matière de filets de sécurité sociale.

Gouvernance. Conformément au cadre 2018 pour un renforcement de l'action du FMI en matière de gouvernance, l'appui aux fins du DC a intégré des formations visant à remédier aux faiblesses en matière de gouvernance et aux vulnérabilités à la corruption dans les six fonctions essentielles de l'État : gouvernance budgétaire, état de droit, réglementation des marchés, gouvernance de la banque centrale, surveillance du secteur financier et LBC/FT. Il s'agit notamment de cours sur le renforcement des institutions

budgétaires pour lutter contre la corruption en Afrique, de cours ayant trait aux cadres de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (LBC/FT), de formations sur la transparence de la dette publique, ainsi que de l'intégration de conférences et d'ateliers sur la gouvernance dans les cours de l'IFA. Par ailleurs, un conseiller en matière de gouvernance et de lutte contre la corruption est détaché auprès d'AFRITAC Sud, mais couvre l'ensemble des pays membres de l'IFA.

- Au cours de la phase III, l'IFA continuera à renforcer le DC dans le domaine de la gouvernance dans les pays membres, conformément aux besoins découlant de ses activités de prêt et de surveillance, et prévoit de poursuivre ses efforts sur la gouvernance budgétaire et la transparence de la dette. Les formations, qui comprendront un cours sur la corruption revêtant

un caractère critique sur le plan macroéconomique, viseront à renforcer les capacités des institutions publiques, notamment celles chargées de la surveillance et de la lutte contre la corruption.

Statistiques. L'importance des données pour mesurer les risques, éclairer les politiques et suivre les résultats est évidente. La numérisation et les mégadonnées renforcent encore davantage la nécessité de disposer de solides capacités statistiques. Au-delà des domaines traditionnels (statistiques monétaires, budgétaires et financières), les instituts de statistique doivent trouver de nouvelles façons de mesurer l'inclusion (par exemple l'égalité des genres ou l'inclusion financière), d'évaluer les risques nouveaux (par exemple ceux liés au changement climatique) et de combler les lacunes des données pour permettre le développement des marchés.



Groupes en discussion préparant leurs présentations finales pour le cours LIC-DSF en février 2025.

SECTION III

OBJECTIFS DE LA PHASE III

OBJECTIFS DE LA PHASE III

Objectifs ambitieux. Dans cet environnement difficile, le renforcement des capacités reste essentiel pour aider les pays à faire face aux chocs à court terme, tout en renforçant leurs institutions économiques afin qu’elles puissent relever les défis à long terme. S’appuyant sur les résultats obtenus au cours de la dernière décennie, l’IFA s’est fixé des objectifs ambitieux pour les cinq prochaines années. Ces objectifs sont en phase avec le mandat du FMI et l’examen de la stratégie de DC de l’IFA. Au cours de la phase III, les activités de l’IFA continueront à mettre l’accent sur i) une formation de haute qualité des fonctionnaires dans les domaines pertinents sur le plan macroéconomique et les questions nouvelles, ii) les événements complémentaires hors cours sur les questions de politique générale pertinentes pour la région, et iii) l’AT sur les cadres macroéconomiques et la modélisation. Les formations dispensées aux fonctionnaires contribueront à renforcer la capacité d’absorption de l’AT et à favoriser un dialogue plus efficace entre les pays membres et le FMI, en particulier dans les pays bénéficiant d’une assistance financière du FMI.

En moyenne, 30 à 35 cours par an sur les questions macroéconomiques fondamentales et les thèmes nouveaux	150 à 175 Cours dispensés
Environ 6 000 Fonctionnaires formés	L’IFA formera environ 6 000 nouveaux fonctionnaires dans des domaines macroéconomiques fondamentaux et stratégiques
Tous les pays membres de la région bénéficieront directement de l’offre de formations de l’IFA	Des fonctionnaires de 45 pays membres
100+ Événements hors cours	Des événements hors cours, en personne ou en ligne, réuniront des décideurs, des anciens élèves de l’IFA et des experts pour examiner des questions de politique générale pertinentes pour la région
L’IFA continuera à répondre aux besoins des participants lusophones, francophones et anglophones de tous les pays d’Afrique subsaharienne et à tirer parti de la combinaison des différentes modalités de formation (en personne, à distance ou mixte)	Une offre de formations très diversifiée
Garantir la participation des femmes	Continuer à accroître la participation des femmes et l’équilibre des genres parmi les apprenants
Continuer à mettre l’accent sur les PFC et les pays fragiles en transition	Renforcer la participation des membres vulnérables
Élargir la base des partenariats	Renforcer la collaboration avec les pays membres et les partenaires de développement



FORMATION DE FONCTIONNAIRES

Programme de formation étendu. Tout en continuant à se concentrer sur les domaines traditionnels du FMI, l'IFA s'efforcera d'étendre ses prestations dans des domaines nouveaux (par exemple le changement climatique, la numérisation, le genre, la gouvernance et l'intégration régionale) en coordination avec tous les départements concernés (graphique 10). Le plan d'action de l'IFA est guidé par les priorités d'action régionales en conformité avec la note de stratégie régionale sur le DC du département Afrique (AFR) du FMI. Exploiter davantage les synergies potentielles avec l'AT fournie par le siège du FMI

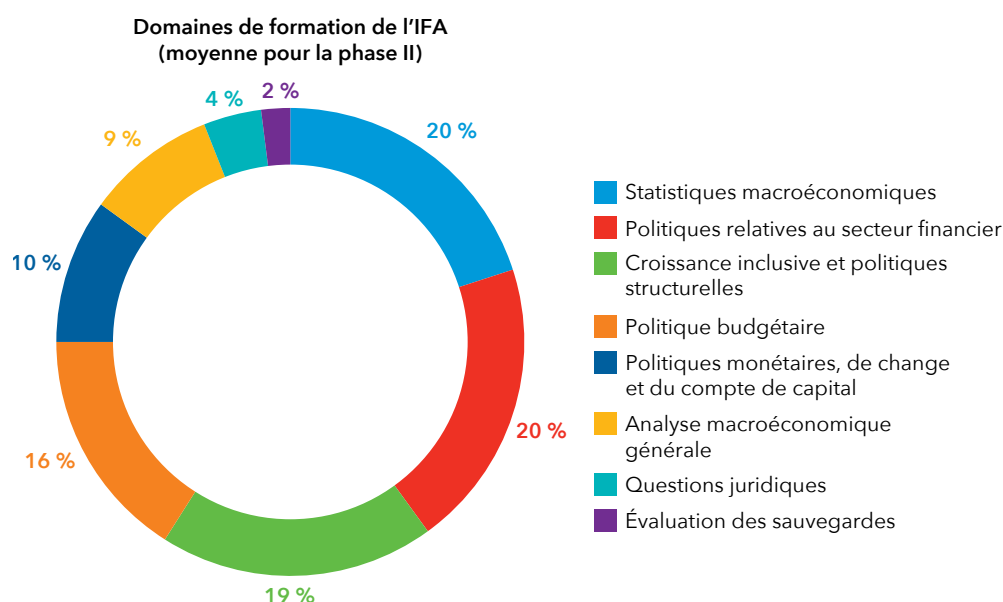
et les AFRITAC contribuera aussi à renforcer l'incidence du DC du FMI et à accroître l'engagement des bailleurs de fonds. L'IFA explorera en outre les possibilités de collaboration avec les partenaires de développement en vue de renforcer davantage ces efforts. Les événements hors cours ayant trait au DC seront utilisés de manière stratégique en complément aux cours. L'expérimentation de nouvelles modalités de prestation, telles que l'apprentissage mixte, se poursuivra en vue de combler la demande non satisfaite.

TABEAU 3. DEMANDE RÉGIONALE DE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

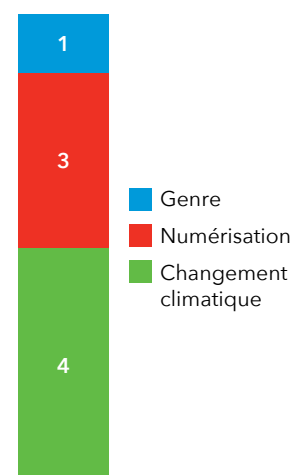
- Questions budgétaires (GFP, administration des recettes, politique fiscale, politique des dépenses)
- Gestion de la dette
- Surveillance du secteur financier (paiements et infrastructure, stabilité du secteur financier, gestion des crises financières, analyse des risques systémiques) et opérations des banques centrales
- Statistiques (comptes nationaux, finances publiques, secteur extérieur)
- Gouvernance et lutte contre la corruption
- Analyse macroéconomique générale

Source : AFR Survey 2023.

GRAPHIQUE 10. DOMAINES DE FORMATION DE L'IFA



Nouvelles priorités (8/43 cours en exercice 2024)



Source : services de l'IFA.

Soutien pleinement intégré. L'IFA entend intégrer ses formations aux réformes prioritaires des activités d'appui aux programmes et de surveillance du FMI, l'extension du DC à de nouveaux domaines constituant un exemple à cet égard. Il entend également combler les lacunes de compétences identifiées dans le cadre des activités de surveillance et de l'AT du FMI. Les formations sont complétées par des événements hors cours consacrés aux enjeux principaux, notamment sur des thèmes nouveaux tels que la gouvernance, la numérisation, le genre ainsi que le changement climatique et son impact sur la sécurité alimentaire. Lors de la phase III, il est prévu de poursuivre les efforts d'intégration de la formation sur deux fronts, à savoir l'appui aux programmes/la surveillance et l'AT, afin d'améliorer la flexibilité, l'adaptation et l'impact. De nombreuses missions d'AT comportent désormais un volet de formation pratique, de manière à améliorer l'assimilation de l'AT. Cette combinaison de l'AT et de la formation renforcera davantage la collaboration et le partage des connaissances entre les différents départements du FMI, conformément aux recommandations de l'examen 2024 de la stratégie de développement des capacités (CDSR) du FMI.

Diversité des participants. L'Institut s'efforcera de promouvoir l'inclusion des participants de profils divers pendant la phase III en accordant la priorité aux PFC, en s'efforçant d'accroître la participation féminine et en rendant tous les aspects des cours accessibles sur le plan linguistique (interprétation des cours, traduction des supports de cours et mise à disposition des descriptions des cours) de sorte à attirer les participants francophones et lusophones et à répondre à leurs besoins.

Cohortes/hauts fonctionnaires. L'IFA examinera les coûts et les avantages relatifs de formations sur mesure pour des cohortes spécifiques, en

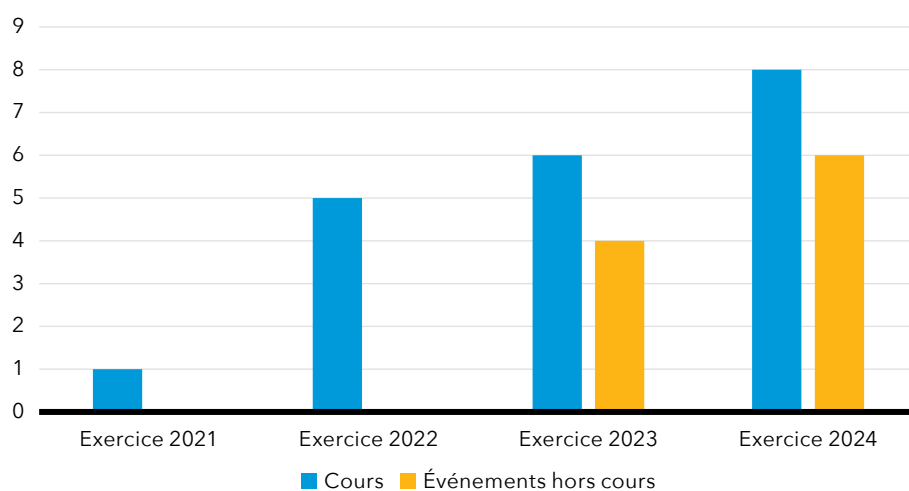
particulier celles qui bénéficient de l'AT du FMI. Dans le cadre de cette approche, parfois dite de la formation sur mesure, un groupe de fonctionnaires suit un programme de formation progressif étroitement coordonné avec ses fonctions et l'AT du FMI. En outre, l'impact des formations aux niveaux débutant et intermédiaire peut être renforcé en organisant des formations ou des ateliers courts destinés aux hauts fonctionnaires. L'IFA a déjà organisé avec succès des événements de ce type, notamment la conférence de haut niveau sur *La modernisation de la politique monétaire*, tenue

début 2022 ; il prévoit deux autres événements durant l'exercice 2025, sur *La Modélisation du changement climatique aux fins de la politique monétaire* et *Le changement climatique à l'intersection des activités des banques centrales et des banques commerciales : le rôle de la loi*. Au cours de la phase III, l'IFA s'efforcera d'élargir les possibilités de formation pour les hauts fonctionnaires, en collaborant étroitement avec l'ICD sur des produits adaptés à cette catégorie. Enfin, l'IFA examinera les possibilités de développer la formation des formateurs, comme l'ont souligné les participants à



Exposé de Manuel Tiago Dias, gouverneur de la banque centrale d'Angola, à l'occasion du cours de politique monétaire dispensé en août 2023.

GRAPHIQUE 11. ACTIVITÉS RELATIVES À DES THÈMES STRATÉGIQUES PERTINENTS SUR LE PLAN MACROÉCONOMIQUE



Source : services de l'IFA.

la conférence organisée à l'occasion de son 10^e anniversaire, ce qui contribuera à renforcer les capacités des institutions nationales de formation.

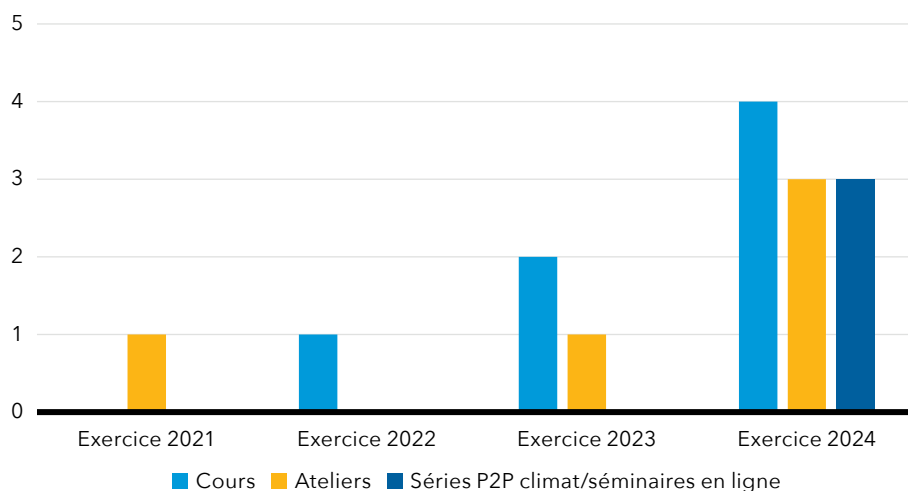
DOMAINES MACROÉCONOMIQUES FONDAMENTAUX

La demande reste forte pour les cours consacrés à l'analyse macroéconomique générale, à la politique budgétaire, au secteur financier et aux statistiques macroéconomiques. Les domaines de formation traditionnels comprennent les cadres macroéconomiques, les diagnostics macroéconomiques, les prévisions macroéconomiques, les politiques/la viabilité/les cadres budgétaires et d'endettement, l'analyse et les politiques du secteur financier, ainsi que des thèmes liés au secteur extérieur tels que la politique de change et les questions relatives aux flux de capitaux. De même, les pays membres attendent un soutien continu en matière de formation de base sur la supervision bancaire et une grande partie des formations dispensées par l'IFA sur la méthodologie statistique et la compilation dans les principaux secteurs de l'économie, compte tenu de la mise à jour des normes statistiques internationales. Pendant la phase III, les formations de base continueront à représenter une part importante des cours proposés. Les cours sur les outils de diagnostic sont importants non seulement pour acquérir les compétences de base, mais aussi parce qu'ils sont nécessaires pour assurer le suivi du DC et la mise en œuvre efficace de l'AT fournie par le FMI.

THÈMES STRATÉGIQUES PERTINENTS AU PLAN MACROÉCONOMIQUE

Mobilisation des ressources intérieures. La demande de DC dans le domaine des finances publiques, y compris les formations à la mobilisation des ressources intérieures, connaît une croissance rapide. L'IFA soutiendra les efforts conjoints du FMI et de la Banque mondiale dans le cadre de

GRAPHIQUE 12. ACTIVITÉS RELATIVES AU CLIMAT



Source : services de l'IFA.

l'Initiative pour la mobilisation des ressources intérieures et travaillera en étroite collaboration avec le Partenariat mondial pour les finances publiques.

Changement climatique. L'IFA a été très volontariste en matière de DC sur le changement climatique, s'appuyant sur la stratégie climatique du FMI et le cours phare relatif aux aspects macroéconomiques du changement climatique (graphique 12). Compte tenu des besoins notables de DC

relatif au climat, la mobilisation de ressources à cette fin constituera une priorité pour la phase III. La stratégie de l'IFA pour le développement des capacités en matière de changement climatique, élaborée en novembre 2022, met l'accent sur l'intégration des considérations climatiques dans les cadres d'action des pays membres, principalement au moyen de formations et d'ateliers. Par ailleurs, l'IFA a lancé une série de séminaires en ligne sur le climat, qui réunit des experts en



Ouverture de la formation aux éléments fondamentaux du contrôle bancaire, par le premier gouverneur adjoint de la Banque de Maurice, M. Yerukunodu, en mars 2024.

vue d'examiner des questions d'intérêt commun. La stratégie prévoit également la possibilité d'une AT pour aider les membres à renforcer leurs capacités en matière d'intégration des risques climatiques dans leurs cadres macroéconomiques.

- L'IFA s'efforcera de développer la formation sur les aspects macroéconomiques et budgétaires de l'atténuation des effets du changement climatique et de l'adaptation à ces effets, y compris les risques budgétaires associés. L'IFA renforcera également son engagement sur les questions climatiques auprès des banques centrales qui expérimentent diverses approches visant à adapter leur politique monétaire aux risques liés au changement climatique ou à ajuster leurs cadres réglementaire et prudentiel afin de se prémunir contre les vulnérabilités liées au climat. Dans chacun de ces domaines, l'IFA fera appel à l'expertise des départements du FMI fournissant un appui aux fins du DC (CDD). Les formations utiliseront divers outils et cadres élaborés par les CDD, notamment les outils relatifs à l'intégration des questions climatiques dans les cadres macroéconomiques ; l'outil dette-investissement-croissance et catastrophes naturelles ; l'outil de dynamique de la dette dans un contexte de catastrophes naturelles ; la gestion verte des finances

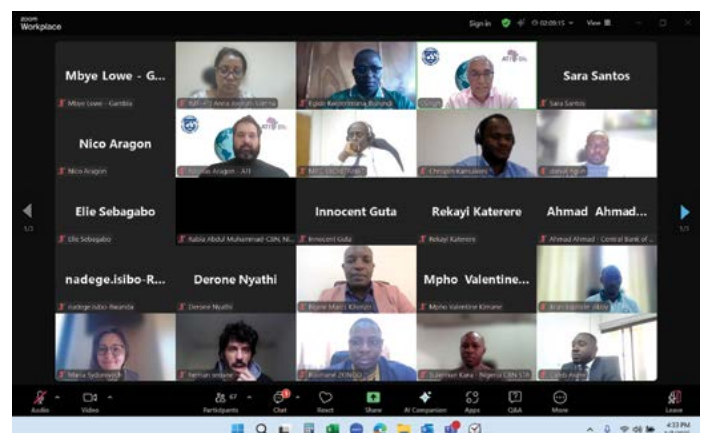
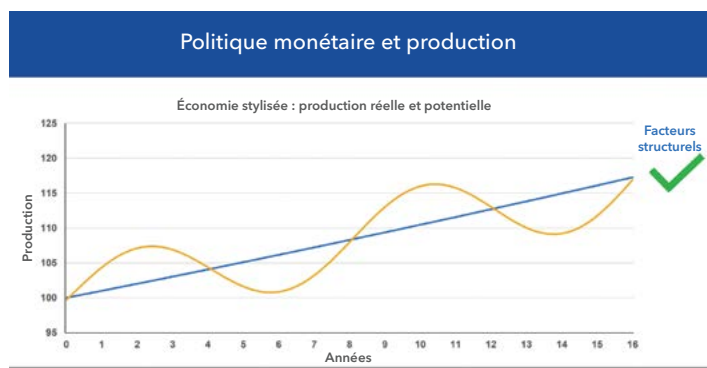
publiques ; et l'évaluation de la gestion des investissements publics liés au climat. La compilation de statistiques macroéconomiques liées au climat, y compris les comptes environnementaux, sera également une priorité.

- Par ailleurs, l'IFA intégrera les questions climatiques dans les cours existants et proposera de nouveaux cours sur le climat élaborés par le FMI. La hiérarchisation des priorités de formation et d'AT, ainsi que leur articulation avec les activités de surveillance et de prêt, s'appuie sur le cadre général de priorisation pour les nouveaux domaines d'action du FMI, le département AFR définissant les priorités sur la base d'un dialogue avec les CDD concernés.
- Les formations relatives au climat viseront également à soutenir le renforcement des capacités dans les pays ayant accès à la facilité pour la résilience et la durabilité (FRD), qui vise à soutenir le renforcement de la résilience face aux risques à long terme liés au changement climatique. Ces formations couvriront la mobilisation de financements pour l'action climatique.

Numérisation. Les paiements numériques se développent rapidement à travers le continent, et de nombreuses banques centrales étudient les monnaies numériques de banque centrale (MNBC) – bien que le

potentiel de celles-ci s'accompagne de risques – ainsi que l'impact de l'intelligence artificielle (IA).

- L'IFA s'est activement impliqué dans les formations dans ces domaines, conformément à la stratégie 2021 du FMI en matière de monnaies numériques. En particulier les dernières années de la phase II, stimulé par les besoins liés à la pandémie, l'IFA a développé sa couverture des technologies financières (fintech) et des technologies au service des citoyens (govtech). S'agissant des technologies financières, il a organisé plusieurs cours et séminaires sur les MNBC, le développement du marché des technologies financières et ses implications réglementaires, ainsi que les infrastructures des marchés financiers. Les fintech ont aussi été intégrées dans des cours tels que *développement financier et inclusion financière*.
- L'IFA aidera les fonctionnaires à tirer pleinement parti du potentiel de la numérisation pour promouvoir le développement et l'inclusion financiers à moindre coût et améliorer l'efficacité de la gestion des finances publiques. Cela passera notamment par davantage de formations sur les fintech et les MNBC, leur enregistrement et traitement dans les normes statistiques internationales ainsi que



Cours de politique monétaire en ligne avec des supports de cours préenregistrés en février 2024.



Cours sur les diagnostics macroéconomiques à Accra (Ghana) en août 2024.

leur réglementation et supervision. En outre, l'accent sera mis sur l'intégration de la numérisation dans d'autres domaines, tels que les formations à la politique budgétaire et à la gouvernance. De même, l'Institut s'efforcera de favoriser les synergies entre ses formations et l'AT à l'Afrique subsaharienne de la part des CDD du FMI et des CRDC sur la numérisation, notamment celles fournies en GFP et aux autorités fiscales.

- Les travaux du FMI sur l'IA générative et l'utilisation de cette technologie en DC évoluent rapidement. Pendant la phase III, l'IFA s'efforcera de mieux cerner les besoins en matière d'utilisation de l'IA pour l'analyse macroéconomique et la formulation des politiques. Cela passera par un dialogue avec d'autres partenaires intervenant dans ce domaine, tels que le Centre africain pour la transformation économique. L'IFA entend également mettre en pratique toute avancée du FMI en matière d'utilisation de l'IA pour la formation, l'AT et la diffusion de contenus à l'intention de ses membres.

Genre. Conformément à la stratégie du FMI pour l'intégration des questions de genre, l'IFA a intensifié ses formations sur ce thème depuis le début de la pandémie et entend pérenniser cet effort.

- En collaboration avec le département des finances publiques (FAD) du FMI, l'IFA a dispensé son premier cours relatif au genre (*budgétisation sensible au genre*) au cours de l'exercice 2021. Durant l'exercice 2022, l'IFA a piloté le premier cours complet du FMI sur *l'inégalité de genre et la macroéconomie* et a tenu un séminaire de haut niveau en parallèle. Cette initiative s'est poursuivie durant l'exercice 2023, appuyée par une présentation sur la stratégie du FMI pour l'intégration des questions de genre, et encore au cours de l'exercice 2024. La macroéconomie du genre a aussi été intégrée au programme de séminaires en ligne de l'IFA (par exemple des séminaires en ligne sur les travaux du département juridique en matière d'utilisation des lois de finances dans la lutte contre les inégalités entre les

genres, ou encore des débats sur la représentation disproportionnée des femmes dans le travail informel). Les formations ont donné lieu à des collaborations avec des experts en la matière, notamment d'ONU Femmes. Les questions de genre ont également été intégrées dans d'autres cours lorsque cela s'avérait pertinent, comme pour le cours sur la *croissance inclusive*.

- Pendant la phase III, l'IFA continuera à faire de la question du genre une priorité dans le cadre de ses activités de DC, conformément à la stratégie globale du FMI pour l'intégration des questions de genre. L'IFA entend continuer à diffuser les études du FMI sur les avantages macroéconomiques de l'autonomisation des femmes et entend aussi développer ses formations sur le genre et la macroéconomie. Il prévoit également de collaborer avec les centres du FMI dans d'autres régions, telles que l'Asie du Sud et le Moyen-Orient, de sorte à favoriser le partage d'expériences, et de poursuivre sa coopération avec des partenaires tels que ONU Femmes.

Gouvernance. L'IFA a intensifié ses efforts sur la gouvernance conformément au cadre 2018 pour un renforcement de l'action du FMI en matière de gouvernance, et continuera à renforcer le DC dans le domaine de la gouvernance dans les pays membres, conformément aux besoins découlant de ses activités de prêt et de surveillance.

- L'IFA a organisé une conférence de haut niveau sur la promotion de la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption au Botswana en juin 2022. Les formations ont couvert ou intégré les faiblesses en matière de gouvernance dans les six fonctions essentielles de l'État : gouvernance budgétaire, état de droit, réglementation des marchés, gouvernance de la banque centrale, surveillance du secteur financier et LBC/FT. Elles ont inclus des cours sur le *renforcement des institutions pour lutter contre la corruption en Afrique*, des cours relatifs aux cadres de LBC/FT, une formation à la transparence de la dette publique, et l'intégration de matériels sur la gouvernance dans des cours tels que ceux sur la *croissance inclusive*. Le tout a été complété par des événements hors cours sur la gouvernance et la corruption, ainsi que sur la mise en œuvre efficace des registres des bénéficiaires effectifs ; la gouvernance a aussi été abordée dans la série de séminaires entre pairs (P2P) qui diffuse les études menées par des fonctionnaires d'Afrique subsaharienne.
- Dans un contexte de rééquilibrage budgétaire et de réduction des risques liés à la dette, des efforts supplémentaires sont attendus tant en matière de gouvernance budgétaire que de transparence de la dette. Il existe également un vaste programme de réformes de la gouvernance d'importance macroéconomique, lesquelles visent à réduire la corruption, à

améliorer l'environnement des affaires et à renforcer la confiance des investisseurs et servent de base à d'autres réformes. En conséquence, des possibilités de formation aux fins du renforcement des capacités des institutions de lutte contre la corruption seront explorées, notamment en partenariat avec des partenaires de développement.

Intégration régionale. Le renforcement des capacités en vue de soutenir l'intégration régionale dans le domaine du commerce sera envisagé au cours de la phase III.

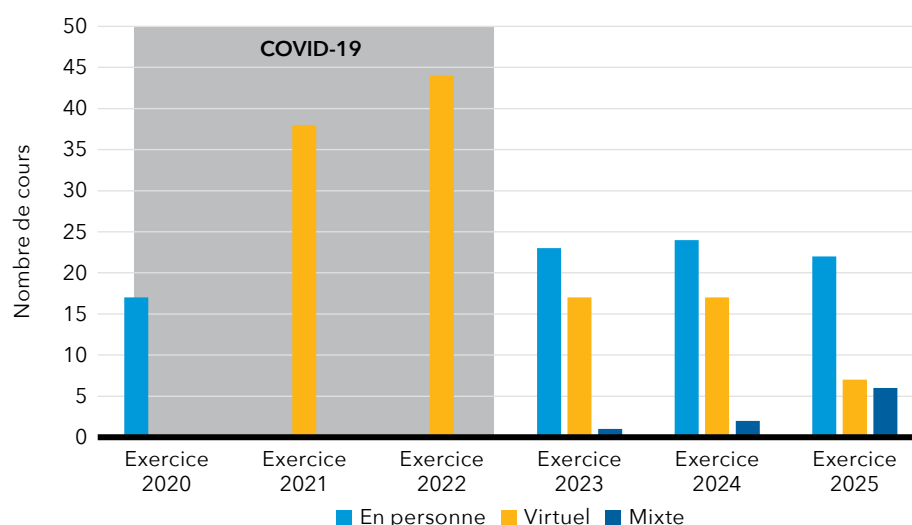
- Les formations dans ce domaine ont principalement été dispensées dans le cadre d'un cours sur les *aspects économiques de l'intégration régionale* et d'initiatives sous-régionales telles que les efforts d'intégration de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC). D'autres échanges sur la mise en œuvre des accords commerciaux préférentiels, notamment dans le cadre d'événements entre pairs, pourraient être envisagés. Cela viendrait compléter les efforts déjà déployés par les conseillers techniques en matière de douanes des CRDC.

MODALITÉS DE PRESTATION

Formations en personne. L'IFA utilise une combinaison de formations en personne et en ligne et a expérimenté des cours hybrides (graphique 13). Les formations en présentiel offrent des avantages évidents par rapport aux formations à distance, notamment pour les cours très techniques ou lorsque les échanges en réseau/P2P sont essentiels. L'IFA œuvrera en étroite collaboration avec les départements compétents du FMI pour améliorer sans cesse la conception des cours, en particulier en s'efforçant de trouver le juste équilibre entre les cours magistraux et les ateliers pour l'ensemble des modalités de prestation.

Formations à distance. Étant donné les contraintes budgétaires, le format à distance demeurera une composante importante des prestations de l'IFA de façon à pouvoir développer les activités de formation et couvrir autant de domaines prioritaires que possible. En outre, le format à distance facilite l'intégration des formations de l'IFA aux activités de surveillance et d'appui aux programmes du FMI, élargit les possibilités d'apprentissage interrégional et permet d'accéder à des experts qui pourraient ne

GRAPHIQUE 13. MODALITÉS DES COURS



Source : services de l'IFA.

pas être disponibles en présentiel. L'évaluation à mi-parcours corrobore cette conclusion, en soulignant que la phase III offre l'occasion de poursuivre le rééquilibrage des modalités de DC, en mettant l'accent sur l'exploitation du format à distance, de manière à favoriser la souplesse et à approfondir l'impact.

Formations mixtes. Les premières expériences indiquent que les formations mixtes sont prometteuses pour améliorer l'efficacité, la personnalisation et l'impact des formations en préparant mieux les participants au format en personne. L'IFA continuera à innover en proposant des modalités d'apprentissage hybrides et mixtes en tant que moyen efficace par rapport au coût pour dispenser des cours (encadré 2).

Collaborations. L'IFA continuera à s'appuyer sur le large éventail de partenariats qu'il a établis à travers le continent. Il s'agit notamment de collaborations dans le cadre d'événements conjoints ayant trait ou non à des cours avec des partenaires tels que la Banque mondiale, la Banque africaine de développement, la banque centrale sud-africaine (SARB), la banque centrale du Nigéria, ainsi que de liens de recherche avec des organismes tels que le Consortium pour la recherche économique en Afrique. Il s'agit également de prestations destinées à des institutions sous-régionales telles que la SADC, laquelle bénéficie chaque année d'un cours visant à l'appuyer dans le cadre de son mécanisme d'évaluation par les pairs (voir encadré 3). L'IFA dispose de partenariats solides avec d'autres

CRDC pour pouvoir mettre en œuvre des formations interrégionales en tirant parti du format en ligne. L'IFA a déjà collaboré avec d'autres CRF dans le cadre d'événements conjoints (par exemple celui organisé sur la diversification avec le Centre d'études économiques et financières pour le Moyen-Orient du FMI), ou tiré parti de nouveaux produits pour inclure les pays d'Afrique subsaharienne (par exemple la série fintech de l'Institut régional de Singapour). L'IFA prévoit par ailleurs d'approfondir sa collaboration avec les AFRITAC aux fins de renforcer l'intégration des activités respectives. La phase III offre en outre la possibilité de tirer davantage parti des représentants résidents du FMI pour soutenir les activités de DC de l'IFA.

ENCADRÉ 2. FORMATIONS EN FORMAT MIXTE

Face aux défis posés par la pandémie mondiale et à la nécessité d'adapter les modalités de formation, l'IFA a expérimenté des méthodes d'enseignement à distance, hybrides et mixtes. L'apprentissage mixte combine des éléments synchrones (en temps réel) et asynchrones (à son propre rythme), qui offrent une approche de formation souple et efficace.

À la différence de la formation hybride, à laquelle les participants en présentiel et en ligne prennent part simultanément, l'apprentissage mixte permet aux participants de travailler de façon autonome, à leur propre rythme, sur les supports de cours, avant de prendre part à des sessions en direct. Cette approche garantit que les interactions en direct sont axées sur des discussions approfondies et un apprentissage collaboratif, qui vont au-delà de la présentation de concepts de base.

La mise en œuvre de l'apprentissage mixte dans plusieurs départements

du FMI a démontré la valeur de cette approche. Par exemple, le cours sur *le développement financier et l'inclusion financière* a été dispensé avec succès dans un format mixte pour la première fois durant l'exercice 2023, à la suite de quoi il a été réitéré dans le même format durant l'exercice 2024. Le cours sur *la gestion macroéconomique dans les pays riches en ressources naturelles*, également dispensé à l'IFA dans un format mixte pour la première fois, a donné à constater des résultats d'apprentissage meilleurs et un niveau de satisfaction plus élevé chez les participants, par rapport aux formats traditionnels. De même, l'atelier sur *les statistiques des comptes nationaux* a adopté une approche de prestation mixte. Certains ateliers sur le climat ont également utilisé l'approche mixte de manière à pouvoir consacrer plus de temps à la partie en présentiel.

En règle générale, les cours en format mixte de l'IFA sont structurés en deux parties, d'une durée d'une semaine chacune. La première partie consiste

en une formation à distance qui intègre à la fois l'apprentissage synchrone et l'apprentissage asynchrone. Les participants étudient de manière autonome les supports de préparation, tels que des lectures et des vidéos, puis participent à des discussions en ligne avec les formateurs et leurs pairs. Ceux d'entre eux qui terminent cette première partie sont invités à la deuxième, une session en personne à l'IFA axée principalement sur des études de cas et des ateliers. Il ressort des avis exprimés par les participants que ce modèle réduit la fatigue et accroît le degré d'implication, ce qui améliore les résultats d'apprentissage.

Pendant la phase III, l'IFA explorera des moyens efficaces permettant d'assurer des cours mixtes efficaces par rapport au coût, qui maintiennent des niveaux d'implication élevés et tirent parti des matériels d'apprentissage asynchrone. L'IFA a déjà mis au point un prototype pour présenter le *cours de politique monétaire* dans un format mixte.

ENCADRÉ 3. PARTENARIAT IFA-SADC

L'IFA collabore avec la SADC depuis l'exercice 2019 pour proposer un atelier sur les examens de la situation économique dans la SADC dans le contexte du suivi de l'examen par les pairs du programme de convergence macroéconomique lancé par la SADC en mai 2013. Cet atelier est le fruit d'une collaboration entre le bureau du représentant résident du FMI, la Banque de réserve d'Afrique du Sud (SARB) et le secrétariat de la SADC.

Au fil des ans, les efforts de l'IFA ont visé à renforcer les capacités des fonctionnaires dans la SADC en matière d'élaboration et de surveillance des

politiques macroéconomiques, notamment en Afrique du Sud, en Angola, au Botswana, aux Comores, en République démocratique du Congo, en Eswatini, au Lesotho, à Madagascar, au Malawi, à Maurice, au Mozambique, en Namibie, aux Seychelles, en République-Unie de Tanzanie, en Zambie et au Zimbabwe.

L'atelier de la SADC a été organisé au cours des six dernières années, la première édition s'étant déroulée sur trois jours en décembre 2018 en Afrique du Sud. En raison de la pandémie de COVID-19, le cours a été dispensé en ligne au cours des exercices 2021 et 2022, avant de

reprendre en format présentiel durant l'exercice 2023. Au cours de l'exercice 2024, pour la première fois, l'atelier de la SADC s'est déroulé sur deux semaines en Afrique du Sud. Au total, l'IFA a dispensé des formations à plus de 320 participants issus des États membres de la SADC dans le cadre de la collaboration en question. Les thèmes abordés portent notamment sur l'approche du FMI en matière de surveillance, les diagnostics macroéconomiques, l'analyse de la viabilité de la dette, les politiques structurelles, la programmation financière et les prévisions immédiates.

Régionalisation. L'IFA examinera la possibilité de développer les prestations au niveau sous-régional, par exemple les ateliers sur le climat qui se sont déroulés au cours des dix-huit derniers mois de la phase II,

en partenariat avec les AFRITAC. Les prestations régionalisées constituent un moyen de faire face à la demande excédentaire en s'adaptant aux sous-régions et en favorisant les synergies, ce qui permet de réduire les coûts grâce

à des partenariats avec des institutions de formation locales. Il pourrait être envisageable d'organiser davantage de formations multipays à un niveau régional, en particulier pour les cours les plus demandés.



Participants à l'atelier sur la surveillance macroéconomique organisé pour la SADC à Johannesburg (Afrique du Sud) en novembre 2024.

ÉVÉNEMENTS HORS COURS

Événements hors cours. Les formations dispensées sont complétées par des événements hors cours consacrés aux principaux défis, notamment des séminaires en ligne, événements entre pairs et séminaires de recherche. Durant la phase III, les événements hors cours seront utilisés de manière stratégique en complément aux cours.

- L'IFA continuera à proposer un éventail de séminaires en ligne permettant la diffusion de travaux ou d'études et permettant aussi l'accès d'un plus grand nombre de participants par rapport aux cours.
- La promotion des échanges de bonnes pratiques et le développement de réseaux par le biais d'événements multipays,

notamment entre les CRDC du FMI, resteront également au cœur de la stratégie d'apprentissage de l'IFA.

- Les séries de séminaires de recherche sur des thèmes clés, tels que le climat et le genre, permettront à des chercheurs et à des praticiens de la région de faire connaître leurs travaux à un public plus large.



Table ronde sur l'évolution du rôle des CRDC du FMI lors de la réunion du comité d'orientation de l'IFA en juillet 2024.



ASSISTANCE TECHNIQUE

Assistance technique en matière de cadres macroéconomiques et de modélisation. En consultation avec les CDD, l'IFA évaluera et répondra aux demandes des pays en matière d'AT concernant les cadres macroéconomiques et la modélisation (y compris l'intégration des risques liés au changement climatique) lorsqu'il existe des lacunes au plan des capacités et qu'une demande a été formulée à la suite d'une formation sur les cadres macroéconomiques. Le siège du FMI et les AFRITAC ont commencé le déploiement en Afrique subsaharienne d'une série d'outils mis au point par l'Institut pour le développement des capacités (ICD). Cette démarche soulève la question de l'équilibre entre l'AT et la formation à l'IFA, qui, là encore, s'efforcera de répondre aux demandes des membres – relayées par le cadre de priorisation d'AFR – concernant le dosage approprié.

Un dosage équilibré. Avant tout, l'engagement de l'IFA en matière d'AT tiendra compte du rôle clé qu'il joue dans la prestation de formations aux questions macroéconomiques pour l'Afrique subsaharienne au sein du FMI et dans la région. L'AT de l'IFA

fait partie intégrante de celle fournie par l'ICD, y compris par le biais des experts de longue durée (LTX) appuyés par l'ICD dans les centres régionaux d'assistance technique (CRAT). La proximité de l'IFA avec la région est complémentaire des compétences plus spécialisées et de la vision mondiale dont dispose le siège de l'ICD. Toute l'AT fournie par l'ICD dans la région, y compris par le biais de l'IFA, sera étroitement coordonnée avec les interventions des autres CDD du FMI afin d'éviter tout chevauchement, notamment le soutien fourni par le département des marchés monétaires et de capitaux concernant le système de prévision et d'analyse, la modélisation monétaire et les opérations des banques centrales ainsi que le soutien fourni par FAD concernant les fonctions macrobudgétaires et le climat. L'AT de l'IFA tiendrait également compte des prestations existantes par le biais des LTX en cadres macroéconomiques déployés dans les AFRITAC, ainsi que de la capacité des LTX de l'IFA à coordonner les prestations de formation avec des obligations d'AT moins prévisibles.

SECTION IV

OPÉRATIONS, GOUVERNANCE ET FINANCEMENT DE L'IFA



OPÉRATIONS

Une équipe solide. Servir 45 pays membres nécessite un travail d'équipe exceptionnel. L'IFA peut compter sur une structure légère d'une vingtaine de personnes, dont le directeur, le directeur adjoint, des conseillers résidents, un économiste local et du personnel de soutien (chargés de programmes, administrateurs informatiques et interprètes). L'IFA tire parti de synergies avec AFS, grâce au partage d'agents, à des services communs et à l'accès à l'expérience des experts régionaux d'AFS.

Modernisation des installations.

Les installations de formation font partie intégrante des prestations des cours et ont une incidence directe sur l'expérience d'apprentissage des fonctionnaires. L'IFA dispose de deux salles de cours et de plusieurs salles de petits groupes équipées de moyens audiovisuels et informatiques, qui facilitent l'organisation de séminaires et d'ateliers pratiques. Les résultats obtenus en termes de qualité et d'impact des cours

dispensés dépendent directement des installations de formation. Après une décennie d'activité, les locaux de formation de l'IFA ne sont plus adaptés aux besoins à long terme. Afin de rester le lieu privilégié pour la formation en macroéconomie en Afrique subsaharienne, l'Institut devra moderniser ses infrastructures audiovisuelle et informatique et ainsi offrir la meilleure expérience d'apprentissage possible aux participants, quelle que soit la modalité de formation. Des salles de cours plus spacieuses permettront de former davantage de fonctionnaires, tandis que des espaces modulables offriront davantage de possibilités pour organiser des ateliers et des événements entre pairs. Le déménagement futur de l'Institut dans de nouveaux locaux, envisagé au cours de la phase III, permettra d'offrir une meilleure expérience de formation aux participants et préparera l'IFA à entrer dans une nouvelle décennie de cours de haute qualité.

Comité d'orientation. Le comité d'orientation (CO) de l'IFA est chargé de fournir des orientations stratégiques à l'Institut. Le CO se réunit au moins une fois par an afin que ses membres puissent formuler des directives stratégiques, définir les priorités et approuver le budget annuel et le plan de travail de l'IFA. La composition du CO a été élargie à tous les pays membres, en plus des présidents des cinq AFRITAC, des partenaires de développement participants (qui comprennent les pays membres contributeurs) et du FMI, à la suite de l'augmentation des contributions financières au cours de la phase II.

Rôles et responsabilités. Les membres de l'IFA sont encouragés à participer activement aux débats et à apporter leur contribution à la gouvernance de l'Institut. De son côté, l'IFA œuvrera de concert avec les directeurs chargés des formations dans l'ensemble des institutions partenaires afin de renforcer la coordination des activités de formation (notamment la sélection



Réunion du comité d'orientation de l'IFA à Dar es Salaam (Tanzanie) en juillet 2024.

et d'approfondir le suivi et l'évaluation des résultats après les formations. Il rendra compte de ces démarches au CO, qui, à son tour, émettra des recommandations à leur propos.

Cours dispensés. Les CDD mettent à la disposition de l'IFA les supports et les enseignants nécessaires aux formations. Les commentaires des

participants sont transmis au siège et éclairent également le processus de mise à jour des cours de l'ICD. Tous les cours de l'IFA comportent un module de base, assorti d'une certaine flexibilité pour le choix des cours magistraux, y compris l'ajout de cours magistraux spéciaux, afin de tenir compte des priorités régionales.

SUIVI ET ÉVALUATION

Gestion axée sur les résultats (GAR).

Le FMI s'attache depuis longtemps à suivre l'impact de ses activités de DC, ce qui est essentiel pour hiérarchiser les interventions compte tenu des ressources limitées. Dans le contexte du DC assuré par l'IFA, la gestion axée sur les résultats se concentre sur la réalisation des objectifs d'apprentissage par les participants. Les récentes évaluations thématiques du DC dans la région font écho à cette nécessité d'améliorer davantage l'efficacité et l'impact du processus. L'IFA continuera à renforcer le suivi et l'évaluation de ses activités pendant la phase III.

Renforcement du suivi. Il est possible de renforcer davantage le cadre de suivi lors de la phase III en i) collaborant de manière plus systématique avec les institutions bénéficiaires, ii) multipliant les évaluations internes du FMI, iii) améliorant le suivi de la demande de

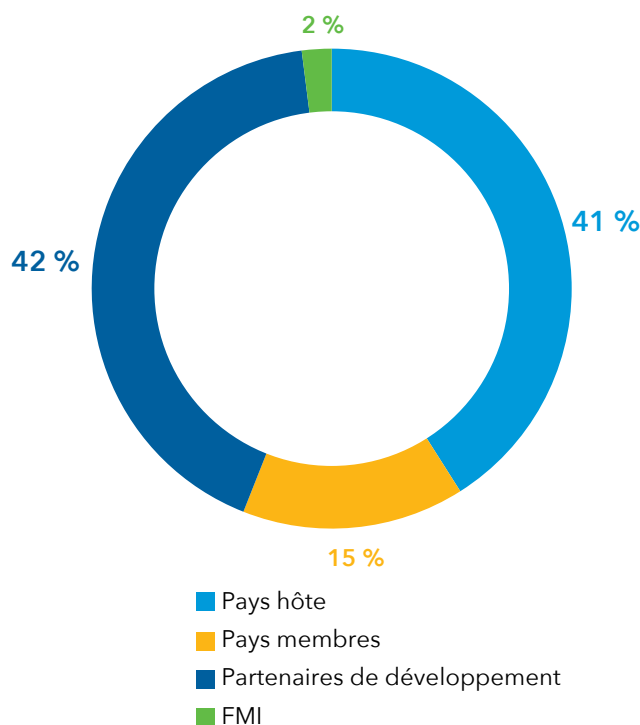
formations multipays, et iv) améliorant les mécanismes qui permettent d'intégrer les recommandations des évaluations dans les documents de stratégie. Il est aussi possible de renforcer progressivement le suivi des résultats des formations multipays.

Évaluation. Pendant la phase III, les activités de l'IFA feront l'objet d'une évaluation minutieuse et donneront lieu à une rétro-information, principaux moyens permettant de déterminer si les formations proposées par l'IFA atteignent leurs objectifs. L'appréciation de l'efficacité du DC repose sur différents niveaux de suivi et d'évaluation. Chaque cours fait l'objet d'une double évaluation, préalable puis postérieure, qui permet de déterminer les acquis d'apprentissage. Au niveau institutionnel, l'IFA fait l'objet d'une évaluation externe à mi-parcours dans les 40 mois suivant le début de chaque phase, ainsi que d'enquêtes triennales auprès des institutions bénéficiaires.

Besoins en ressources estimés.

L'enveloppe budgétaire de la phase III est estimée à 39 millions de dollars, un chiffre en hausse par rapport à l'objectif de 33,8 millions de dollars fixé pour la phase II (dont 28 millions ont été collectés), et devrait être financée grâce au soutien combiné du pays hôte, du FMI, des pays membres et des partenaires au développement (graphique 14). Cette enveloppe budgétaire, qui représente une augmentation de 30 % par rapport au montant mobilisé dans le cadre de la phase II, tient compte à la fois de la nécessité de répondre à une demande croissante et du contexte financier difficile. L'enveloppe estimée prévoit ainsi un budget annuel d'environ 8 millions de dollars, qui garantit un niveau solide de prestations de formation et une combinaison judicieuse de cours en personne, en ligne et mixtes.

Efficacité opérationnelle. Environ 75 % du budget sert à financer directement les formations, les événements d'apprentissage entre pairs, l'AT et les événements hors cours, et le solde de 25 %, la direction et l'administration de l'IFA (y compris les installations, l'informatique, la gouvernance et le personnel local), sachant que les frais associés à la gestion du fonds

GRAPHIQUE 14. ENVELOPPE DE RESSOURCES INDICATIVE DE LA PHASE III

fiduciaire du FMI représentent 7 % des dépenses. Le partage des locaux avec AFS permet à l'IFA de réduire ses frais généraux et de bénéficier de contrats d'achat plus avantageux, grâce à des économies d'échelle des deux entités combinées. La réservation anticipée des billets des participants aux cours, l'examen continu des services et des

contrats existants ainsi que l'appui général apporté par le siège du FMI (en matière de ressources humaines, services informatiques, sécurité, immobilier, achats, etc.) permettent de réduire les dépenses de l'IFA.

Ressources additionnelles. Comme pour la phase II, dans la mesure du possible, des financements

TABEAU 4. PHASE III DE L'IFA : EXERCICES 2025-29, BUDGET INDICATIF DU DOCUMENT DU PROGRAMME

(En milliers de dollars)

Project	Exercice 2025 ¹	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028	Exercice 2029	Total
Gestion et administration²	1 001	1 423	1 479	1 537	1 598	7 036
Prestations de formation	4 785	5 436	5 593	5 754	5 921	27 489
Gouvernance et évaluation (conseiller GAR/soutien logistique compris)	18	19	319	22	22	400
Sous-total	5 804	6 877	7 391	7 313	7 540	34 925
Gestion de fonds fiduciaires	406	481	517	512	528	2,445
Total	6 210	7 358	7 908	7 825	8 068	37 369
Dépenses FMI	367	367	376	385	394	1 889
Total³	6 577	7 726	8 284	8 210	8 462	39 258

^{1/} Les charges d'exploitation, y compris les salaires du personnel local et des experts à long terme, loyers, services publics et autres frais administratifs, pour la période allant de mai 2024 à octobre 2024, ont été couvertes par le budget de la phase II afin d'utiliser pleinement les ressources correspondantes.

^{2/} Le budget administratif exclut actuellement les coûts de déménagement, qui font encore l'objet de discussions et sont estimés à 4 millions de dollars pour la phase actuelle.

^{3/} Le budget total couvre le plan de travail qui sera financé exclusivement par l'IFA. Un montant additionnel de 10 millions de dollars devrait être financé par d'autres moyens.

additionnels seront sollicités auprès de sources autres que l'IFA, telles que les fonds fiduciaires thématiques du FMI, afin de couvrir les besoins de formation non satisfaits, parallèlement au financement de l'IFA. La phase II a été prolongée afin d'utiliser les ressources disponibles et de couvrir les dépenses

administratives jusqu'en octobre 2024, alors que la phase III a démarré en mai 2024 pour financer les coûts des prestations. Les deux phases se dérouleront simultanément pendant quelques mois, de sorte à assurer une transition en douceur. Il est essentiel que les pays membres, les partenaires de

développement et les fonds fiduciaires thématiques versent leurs contributions additionnelles en temps opportun, afin que l'IFA puisse atteindre ses objectifs de financement, car tout retard ou déficit pourrait entraîner une réduction des prestations de formation dans un contexte de demande croissante.

PARTENARIATS STRATÉGIQUES

Soutien élargi. Maurice, pays hôte de l'IFA, a accepté de contribuer à hauteur d'environ deux cinquièmes du coût total de la phase III (16 millions de dollars), renouvelant ainsi son engagement solide envers la mission de l'IFA.

En outre, la Chine s'est engagée à verser une contribution de 3,5 millions de dollars dans le cadre d'une enveloppe financière plus large destinée à l'action du FMI en matière de DC. L'UE soutient les activités de l'IFA

depuis 2023 au titre de l'accord-cadre sur l'amélioration de la gouvernance économique en Afrique subsaharienne (ECOGOVA) (voir encadré 4) et contribuera également à l'action de formation de l'IFA pendant l'exercice

ENCADRÉ 4. PARTENARIAT FMI-UNION EUROPÉENNE

L'UE soutient les activités de l'IFA et des cinq AFRITAC au titre de l'accord-cadre ECOGOVA. Elle a contribué à hauteur de 50 millions d'euros à l'amélioration de la gouvernance économique dans toute la région.

Au moyen de son allocation flexible de ressources, l'accord en question soutiendra les objectifs clés et les domaines prioritaires dans la région, notamment la gestion des finances publiques, la mobilisation des recettes, la réglementation et la supervision

financières, la politique et les opérations monétaires, les statistiques, l'action climatique et les questions de genre.

Au titre de cet accord, l'IFA dispensera des formations sur la gouvernance et la corruption, l'aspect macroéconomique du genre et la macroéconomie du changement climatique, dans l'optique de soutenir et de renforcer l'AT fournie par les AFRITAC.



Inauguration du cours sur la croissance inclusive par l'ambassadeur de l'UE en juillet 2022.



ENCADRÉ 5. PARTENARIAT IFA-JICA

L'Agence japonaise de coopération internationale (JICA) et le FMI ont entamé une collaboration fructueuse visant à renforcer le capital humain des fonctionnaires en Afrique et à les outiller pour gérer la macroéconomie de leurs pays. À cette fin, et eu égard aux défis que posent la viabilité budgétaire et la viabilité de la dette, la JICA et le FMI ont uni leurs forces pour renforcer les formations de l'IFA sur les questions budgétaires. Les cours en question s'adressent plus particulièrement aux fonctionnaires des ministères des Finances, des organismes chargés de la dette, des banques centrales ou d'autres organismes publics qui sont chargés de l'exécution des politiques macroéconomiques et de la dette. Les participants aux cours devraient acquérir les compétences nécessaires dans les domaines pertinents pour formuler et mettre en œuvre des politiques macroéconomiques et financières judicieuses au sein de leurs institutions. Deux cours, sur la viabilité budgétaire et sur l'analyse de la politique budgétaire, ont déjà été dispensés avec succès dans le cadre du partenariat IFA-JICA, et les commentaires reçus des participants ont été positifs.



Signature du tout premier partenariat de financement JICA-FMI pour le développement des capacités en novembre 2023.



Inauguration du cours sur la viabilité budgétaire par l'ambassadeur du Japon en février 2024.

2025 en finançant (conjointement avec l'Agence allemande de développement) un cours régional sur la LBC/FT. Ces contributions initiales garantiront une transition en douceur entre les phases, en particulier la continuité des formations. L'augmentation progressive de l'offre de cours dépendra de l'évolution des financements, y compris ceux provenant de sources autres que l'IFA, telles que les fonds fiduciaires thématiques du FMI. Le FMI poursuivra son action de sensibilisation auprès de ses partenaires actuels et potentiels dans le cadre de ses efforts continus visant à élargir la base des partenaires.

Appropriation par les pays membres.

Si le soutien des donateurs est essentiel, les contributions des pays membres constituent également un volet important de la stratégie de collecte de fonds. Ces contributions,

qui ont sensiblement augmenté durant la phase II (même si elles partaient d'un niveau très bas), témoignent d'une attitude d'appropriation, essentielle pour garantir le soutien continu des partenaires et contribuer à la viabilité financière à long terme de l'IFA.

Mobilisation de ressources supplémentaires. En plus de ces efforts, le FMI continuera à explorer des moyens innovants pour financer les activités de l'IFA dans le but d'accroître la flexibilité des ressources aux fins du DC. Cela répond à l'objectif stratégique plus large visant à réduire le risque lié au financement. Par exemple, la JICA a réservé une enveloppe financière pour soutenir la formation dans des domaines d'intérêt commun (encadré 6). Un thème tel que le changement climatique pourrait aussi donner aux partenaires l'opportunité de soutenir les activités de l'IFA.

Les autres instruments de financement du FMI, tels que les fonds thématiques, jouent un rôle complémentaire de celui de l'IFA en cofinançant certains cours, et les possibilités d'élargir ce soutien continueront d'être explorées.

Visibilité des partenaires. Il reste essentiel de mieux faire connaître nos partenariats en matière de DC et leur impact. Les services du FMI et de l'IFA continueront à assurer une visibilité aux partenaires de développement et membres contributeurs, en faisant la publicité des histoires de réussite à travers les canaux de communication du FMI et en tirant parti d'événements mondiaux tels que les réunions annuelles et de printemps du FMI et de la Banque mondiale. Ils recourront aussi à l'envoi d'invitations aux partenaires pour s'adresser aux participants à l'occasion des cours.



RISQUES

Risques financiers. Le principal risque pesant sur le fonctionnement de l'IFA pendant cette phase III reste d'ordre financier. Il est lié en premier lieu à d'éventuels déficits ou retards dans les financements extérieurs provenant à la fois de partenaires de développement et de pays membres qui pourraient être confrontés à divers problèmes, tels que des besoins en ressources concurrents, un changement de priorités ou une évolution économique défavorable. L'augmentation de l'enveloppe budgétaire et les incertitudes planant sur la collecte de ressources requièrent une attention particulière pour ce qui est de la planification à moyen terme afin d'éviter tout ajustement brutal des formations ultérieurement.

Mesures d'atténuation. Afin d'atténuer ce risque de défaut de trésorerie, toute amplification du plan de travail annuel dans le cadre de la phase III se fera progressivement, en fonction

des ressources disponibles et des perspectives de levée de fonds. La planification d'urgence sera essentielle, notamment en priorisant soigneusement les demandes avec les CDD, en passant à des modalités en ligne moins coûteuses et en tirant parti de partenariats dans toute la région avec le FMI et les homologues membres, tels que les activités mutuellement avantageuses cofinancées avec les AFRITAC (par exemple les récents ateliers régionaux sur le climat) et les contributions en nature des membres (par exemple l'utilisation d'installations de formation, qui a permis à l'IFA de développer ses formations sur le climat).

Risques opérationnels. Pour répondre à des besoins de formation plus importants et plus flexibles, y compris en format virtuel, les installations de l'IFA doivent être régulièrement mises à niveau et équipées en conséquence. Le bâtiment actuel montre des signes

d'usure, qui sont en partie atténués par des mises à niveau des installations informatiques, audiovisuelles et de circulation d'air. Pour l'avenir, un déménagement dans des installations plus récentes, mieux adaptées aux besoins de l'IFA pour la prochaine décennie, permettrait de réduire au minimum les risques opérationnels, de réduire les coûts d'entretien et d'offrir un meilleur environnement d'apprentissage. Tout déménagement est subordonné à la mobilisation de ressources additionnelles (en sus du budget proposé pour les prestations de formation). L'IFA poursuivra avec le gouvernement de Maurice, pays hôte, les discussions sur les options de déménagement et leurs implications financières.

ANNEXE

Mise en œuvre de la recommandation de l'évaluation thématique de l'IFA

Leçon à tirer	Recommandation/priorité	Réponse des services du FMI	Observations	Mesures	Calendrier/Prise en charge
1. Les notes sur la stratégie-pays (NSP) en matière de DC ne remplissent pas leur objectif initial, qui est d'orienter stratégiquement la mise en œuvre du DC au niveau national, car elles sont souvent obsolètes et ne précisent pas toujours la manière dont des formations à contenu structuré devraient compléter l'AT au niveau national. Remédier à ce problème constituerait une première étape importante vers le renforcement des synergies entre les formations à contenu structuré et l'AT (sur le lieu d'affectation, en présentiel et à distance), ce qui fait actuellement défaut dans le cas des pays couverts par AFW2 et l'IFA.	1. Les départements géographiques devraient veiller à ce que les NSP soient régulièrement mises à jour et collaborer avec les CRDC afin de garantir que les NSP définissent une stratégie claire pour créer des synergies entre les formations et l'AT au niveau national. Ils devraient aborder la manière dont les cours à contenu structuré dispensés par l'IFA peuvent servir à combler des lacunes critiques au plan des capacités dans les organismes ciblés qui bénéficient aussi d'une AT. Cette approche devrait être expérimentée pour le DC de l'administration des recettes dans tous les pays qui disposent actuellement d'une NSP obsolète.	En partie d'accord	Le CDSR 2023 a recommandé de supprimer les NSP en tant que documents spécifiques obligatoires au profit d'une couverture plus substantielle dans les rapports des services du FMI pour les utilisateurs intensifs du DC. En outre, pour les pays fragiles ou touchés par un conflit (PFC), une stratégie d'engagement avec le pays (SEP) sera élaborée. Les SEP ont pour finalité d'identifier les principaux facteurs de fragilité ou de conflit afin de mieux adapter l'engagement du FMI ; de faciliter l'intégration des programmes de surveillance, de DC et de prêt ; d'éclairer la conception et la conditionnalité des programmes ; et de favoriser un dialogue approfondi avec les autorités nationales et les partenaires. Le programme de formations de l'IFA est conçu pour répondre aux besoins de l'ensemble des 45 pays membres en assurant la prestation de 30 à 40 cours qui répondent aux besoins communs de la région. Intégrer l'ensemble des priorités nationales (lorsqu'elles ne sont pas partagées) est irréalisable et nécessiterait une augmentation considérable des ressources. L'approche actuelle consistant à collaborer avec l'équipe de DC d'AFR est judicieuse. Tout besoin spécifique à une région peut être couvert par des cours régionaux sur mesure (comme c'est le cas actuellement) en partenariat avec les CRAT.	1. Les NSP sont susceptibles d'être supprimées à la suite du récent examen de la stratégie de DC. Malgré cela, AFW2 et le Centre régional d'assistance technique de l'Amérique centrale, Panama et la République dominicaine (CAPTAC-DR) continuent à coordonner étroitement leur assistance avec les équipes des départements géographiques et les prestataires du siège et apporteront leur contribution à la couverture substantielle du DC par FAD au siège lorsqu'elle sera incluse dans les rapports des services du FMI. S'agissant des PFC (un seul dans le cas d'AFW2 pour l'exercice 2025), une stratégie d'engagement avec le pays sera élaborée. L'IFA continuera à partager et à examiner son programme de travail avec l'équipe de DC d'AFR, en coordination avec les CDD et tous les départements concernés par la prestation des cours (y compris FIN et SPR), et tiendra le CO informé des cours proposés. AFW2 poursuivra son partenariat avec l'IFA et l'ICD pour offrir des formations adaptées aux besoins des six pays membres (suivant l'exemple d'un atelier récent).	Sans délai/ Pour les NSP : Dpt Afrique (AFR) et Dpt Hémisphère occidentale (WHD) Pour l'intégration de l'AT et de la formation Programme de formation de l'ICD (ICDIP) - IFA FAD

Leçon à tirer	Recommandation/ priorité	Réponse des services du FMI	Observations	Mesures	Calendrier/ Prise en charge
2. Les synergies entre la formation et l'AT en matière d'administration des recettes pourraient être sensiblement renforcées en veillant à ce que les bénéficiaires de l'AT suivent des cours pertinents de l'IFA après avoir été sélectionnés à cet effet. Pour ce faire, une coordination étroite et systématique entre les représentants résidents (rep. rés.), les chargés de cours de l'IFA et les experts à long terme (LTX) est essentielle. Les bonnes pratiques qui se font jour en Sierra Leone et en Gambie devraient être reproduites systématiquement dans d'autres pays afin de garantir que des discussions éclairées ont lieu avant la planification des cours et de l'AT.	2. L'IFA et l'ICD devraient exiger des chargés de cours qu'ils consultent les rep. rés. et les LTX dans les domaines concernés lors de la sélection des participants, et que les résultats de cette consultation soient mentionnés dans les rapports de fin de cours. AFR et les CRAT devraient exiger que les rep. rés. et les LTX répondent aux consultations. 3.1 L'IFA devrait accorder aux rep. rés. et aux LTX un accès à la base de données des participants à ses formations à titre confidentiel.	Accepté en partie 3.1 Pas d'accord	Les chargés de programmes de l'IFA contactent déjà les rep. rés. pour obtenir leur avis. Cela n'est toutefois pas pratique lorsque la taille de l'administration publique est telle que le rep. rés. peut ne pas connaître tous les participants sur lesquels il doit émettre un avis. L'approbation de la participation d'un fonctionnaire par le pays parrain vaut déjà acceptation de la participation du candidat au cours. La base de données des participants de l'IFA contient les dossiers consolidés de quelque 8 000 fonctionnaires, qui ont suivi en tout plus de 150 cours. L'IFA pourrait donner suite aux demandes de données émanant des rep. rés. et des LTX, sous réserve des directives de confidentialité des données.	L'IFA continuera à contacter les rep. rés. et les CRAT afin de recueillir leurs avis sur les candidats à ses cours. L'IFA communiquera les données sur les participants d'un pays spécifique à la demande des rep. rés. ou des LTX, sous réserve des directives de confidentialité des données. L'accès à la base de données étant susceptible de soulever des questions de confidentialité, l'IFA examinera les possibilités de communication de données sur les participants. Le CAPTAC-DR continuera à renforcer la cohérence entre l'AT et les formations par un suivi attentif et une conception judicieuse de ses activités de formation. En outre, il continuera à faciliter l'échange d'expériences entre les pays de la région, à répondre à leurs priorités et à identifier les nouveaux besoins d'AT. AFW2 continuera à collaborer avec l'IFA aux fins de synergies entre les formations et les activités d'AT. AFW2 demandera aux LTX de donner suite aux consultations sur la base des informations relatives aux contreparties de leur AT.	En cours pour le point 1 de la mesure. En cours pour le point 2 de la mesure. ICDIP-IFA

Leçon à tirer	Recommandation/ priorité	Réponse des services du FMI	Observations	Mesures	Calendrier/ Prise en charge
6. Il est à noter que l'IFA et l'ICD recueillent des données probantes substantielles sur la performance des cours et des participants individuels au moyen des résultats aux tests avant et après les cours. Des CRDC plus intégrés, tels que le CAPTAC-DR, qui dispensent des volumes importants de formations à contenu structuré, amélioreraient sensiblement la capacité à suivre et à évaluer les formations en adoptant une approche similaire. L'approche robuste a été appliquée de manière plus systématique aux cours de l'ICD comparativement, par exemple, aux cours de FAD, et elle a été remise en question par le passage à la prestation à distance. De plus, pratiquement aucune information n'est recueillie pour le suivi de l'utilisation des connaissances et des compétences par les participants sur leur lieu d'affectation, ce qui complique l'évaluation au titre de la GAR et réduit la durabilité des formations. L'impact des cours serait par ailleurs renforcé si les participants avaient la possibilité de consulter les chargés de cours sur l'application de techniques et d'outils.	6. L'IFA et l'ICD devraient élaborer une approche de suivi des participants aux cours, d'une part, pour garantir la collecte d'informations sur l'utilisation des connaissances et des compétences et, d'autre part, pour fournir aux participants un appui pratique après la formation au plan de l'application de ces connaissances et compétences. Afin de réduire le coût du suivi, l'approche pourrait être semi-automatisée, ce qui nécessiterait de la part des chargés de cours une certaine implication directe à prendre en compte dans la planification du travail.	D'accord	Les participants sont déjà informés de la possibilité de contacter les chargés de cours après un cours s'ils ont besoin de conseils supplémentaires sur les supports, les techniques et les outils de ce cours. Beaucoup le font couramment, et les chargés de cours sont généralement réceptifs, sous réserve de la nécessité de la demande et des autres priorités de travail.	En s'appuyant sur l'enquête triennale existante qui est conduite par le FMI, l'IFA examinera la possibilité de concevoir sa propre enquête auprès des participants aux formations afin de renforcer le suivi. Lors de la conception de son enquête, l'IFA évaluera l'expérience acquise par d'autres centres régionaux de formation (CRF) en la matière. L'ICDIP est disposé à aider l'IFA à évaluer l'expérience des CRF en matière de suivi des participants aux cours et à élaborer sa propre enquête auprès des participants. Afin de renforcer l'alignement de ses formations sur les priorités nationales et le suivi post-formation, l'IFA organisera une réunion avec les responsables de formation concernés des pays membres, comme cela se fait dans certains autres CRF. Le CAPTAC-DR continuera à assurer le suivi des participants via des groupes de messagerie à texte, Google Forms, Moodle (avec le soutien d'ICDIP) ainsi que des enquêtes de satisfaction après-test, qui sont les dispositifs existants.	Fin exercice 2025/ ICDIP, IFA et CAPTAC-DR

Leçon à tirer	Recommandation/priorité	Réponse des services du FMI	Observations	Mesures	Calendrier/Prise en charge
8. Il est possible de matérialiser davantage l'impact potentiel des projets identifiés en matière d'administration des recettes et des cours si les CRDC prennent des mesures visant notamment à tenir compte des questions d'économie politique et de gouvernance en collaboration avec LEG, par exemple en matière d'appui aux cadres d'intégrité des douanes ; s'efforcent d'élargir l'appropriation des réformes au-delà de l'entité centrale d'administration des recettes ; veillent à un alignement strict sur la programmation et la surveillance ; examinent avec soin la capacité d'absorption et cartographient les lacunes critiques en matière de capacité ; examinent aussi avec soin la dépendance excessive à l'égard des technologies, des logiciels d'analyse de données et des compétences informatiques coûteux ; et favorisent les compétences non techniques telles que la gestion du changement, les compétences en communication et les compétences culturelles. L'impact ainsi obtenu devrait être documenté de manière rigoureuse et crédible, puis communiqué aux partenaires de développement à la fin des phases actuelles.	8. Les CRDC devraient accorder une attention particulière aux domaines et aux pays identifiés comme ayant un potentiel d'impact plus élevé, examiner attentivement les notes au titre de la GAR attribuées à la fin des phases actuelles et définir des indicateurs permettant d'évaluer le rapport qualité-prix de l'impact. En outre, ils devraient partager les témoignages de l'impact résultant avec les partenaires de développement actuels et potentiels.	D'accord	Depuis le CDSR 2018, le FMI a accompli des avancées importantes dans le renforcement de l'intégration entre le DC, la surveillance et les prêts dans le cadre d'une approche globale axée sur les pays. Cette intégration contribue à accroître l'impact du DC en apportant aux autorités le soutien nécessaire à la mise en œuvre des réformes économiques. Le DC étant axé sur la demande, les centres continueront toutefois à le mettre en œuvre dans des domaines où l'impact peut être moins immédiat. Ces dernières années, le FMI a redoublé d'efforts pour recueillir des témoignages d'impact, notamment dans le cadre des évaluations à mi-parcours, et les partager avec ses partenaires. Le recours à l'intelligence artificielle devrait faciliter la collecte de témoignages de réussite.	AFW2 entend maximiser son impact en assurant une coordination étroite avec les programmes et la surveillance, et en mettant l'accent sur les activités à fort impact. Il entend aussi collaborer avec LEG sur les questions touchant au diagnostic de la gouvernance. Une brochure consacrée aux réussites de ces dix dernières années a été réalisée pour les célébrations de l'anniversaire d'AFW2 ; elle sera utile pour l'information des donateurs et la mobilisation de ressources. Le CAPTAC-DR accordera une attention particulière aux pays et aux domaines dans lesquels son action a un impact significatif. Le CAPTAC-DR recueillera des témoignages d'impact et les présentera dans ses rapports et autres supports de communication. Plus concrètement, à l'aide de COM ITD et de Creative, le Centre entend préparer des contenus spécialisés et mieux utiliser les réseaux sociaux et son site Web pour diffuser les exemples de réussite. Le bulletin d'information a été remanié et comprend désormais une partie consacrée à la sensibilisation ainsi qu'un message du directeur. L'IFA continuera à proposer des formations sur les thèmes de la gouvernance et de la lutte contre la corruption afin d'aider les autorités nationales à renforcer leurs institutions et leurs compétences et, partant, à mettre en œuvre les réformes efficacement.	Exercice 2025/AFW2, CAPTAC-DR, IFA

IFA

7^e étage, Bramer House
66C2, Cybercity Ebene, Maurice
T. +(230) 401.2700
F. +(230) 468.1647
aticom@IMF.org
IMFATI.org

FONDS MONÉTAIRE INTERNATIONAL

Institut pour le développement des capacités
Division des partenariats mondiaux
700 19th Street, NW
Washington, DC 20431 USA
T. +(1) 202.623.7636
F. +(1) 202.623.7106
GlobalPartnerships@IMF.org