

PROJET BCEAO/BEAC
DE RENFORCEMENT DES CAPACITES
EN AFRIQUE DE L'OUEST ET DU CENTRE

Volet Formation en
Gestion Macroéconomique - Phase II

Rapport préparé par
Sams Dine SY, Consultant, Chef de Mission
Assisté de Ibrahima BA, Consultant



	Page
<i>Sigles</i>	4
<i>Données de base sur le Projet</i>	6
Rapport de synthèse	7
1. Contexte	8
2. Grille de notation et limitations de l'évaluation	8
3. Performance globale du Projet au 31/05/2004	10
4. Options pour la période 2005-2010	11
5. Propositions	12
6. Recommandations	12
Rapport détaillé	14
I. Introduction	15
1. Champ et portée de la revue	15
2. Méthodologie	16
3. Vue d'ensemble du Projet	18
4. Contexte historique et institutionnel	18
5. Objectifs et composantes	19
II. Evaluation globale des forces et des faiblesses du Projet	21
1. Introduction	21
2. Environnement du projet	21
2.1 Dimensions micro et macro de l'environnement	21
2.2 Performance dans la gestion du micro et du macro environnement	24
3. Objectifs, Conception et Cohérence	26
3.1 Objectifs	26
3.2 Cohérence du cadre logique	27
3.3 Cohérence avec d'autres initiatives de formation en gestion macroéconomique	30
3.4 Performance dans la conception du projet	31
4. Mise en œuvre	32
4.1 Mobilisation du financement	32
4.2 Planification des activités	33
4.3 Procédures et exécution budgétaires	34
4.4 Décentralisation des activités	35
4.5 Performance dans la mise en œuvre	36
5. Gestion administrative et financière	36
5.1 Structure et organisation	36
5.2 Ressources humaines	37
5.3 Gestion des activités et des dépenses de formation	37
5.4 Gestion financière	28
5.5 Suivi de l'utilisation des extrants, évaluation, audit	38
5.6 Performance de la gestion administrative et financière	38

	Page	
6.	Contribution spécifique	39
6.1	Renforcement des Administrations économiques et financières	39
6.2	Renforcement institutionnel de la BCEAO et de la BEAC	39
6.3	Impulsion du processus de renforcement des capacités en analyse et formulation des politiques économiques	40
6.4	Valeur ajoutée	40
III.	Performance du Programme	41
1.	Introduction	41
2.	Bilan quantitatif	41
3.	Activités de formation	42
3.1	Bilan	42
3.2	Qualité de la formation et des supports	44
3.3	Pertinence	44
3.4	Impact	46
4.	Activités de soutien à la formation	48
4.1	Gestion interne de la formation	48
4.2	Gouvernance globale	51
5.	Activités de réseau	51
6.	Attractivité, visibilité et pérennité	52
6.1	Attractivité et visibilité	52
6.2	Viabilité et pérennité	53
7.	Performance du programme	53
IV.	Perspectives d'évolution	55
1.	Résumé	55
2.	Scénarios	56
	Annexes	58
1.	Personnes rencontrées	59
2.	Actions de formations organisées	61
3.	Comparaison du programme du projet avec celui d'autres initiatives de formation en gestion macroéconomique	63
4.	La macroéconomie dans la <i>JEL Classification</i>	64
5.	Termes de référence	66

Sigles

AEA	American Economic Association
ACBF	African Capacity Building Foundation
ACM	Analyse des Comptes Macroéconomiques
AEF	Administrations Economiques et Financières
AFRITAC	Africa Regional Technical Center
AFRISTAT	Programme de Renforcement des Capacités Statistiques en Afrique
AIF	Agence Inter Gouvernementale de la Francophonie
AN	Antennes Nationales
BAD	Banque Africaine de Développement
BC	Banques Centrales ; BCEAO-BEAC
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BEAC	Banque des Etats de l'Afrique Centrale
BVFD	Bourse des Valeurs et Financement du Développement
CEAC	Communauté des Etats de l'Afrique Centrale
CEDEAO	Communauté des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CEPREMAP	Centre d'Etudes Prospectives et d'Economie Mathématique Appliquée, Paris
CERDI	Centre d'Etudes et de Recherche sur le Développement International
CESAG	Centre Africain d'Etudes Supérieures de Gestion
CFPP	Centre de Formation et de Perfectionnement Professionnels
CGP	Comité de Gestion et de Pilotage
CIREM	Construction de l'Intégration Régionale et Enjeux de la Mondialisation
CMDT	Cadre à Moyen Terme des Dépenses Publiques
COFEB	Centre Ouest Africain d'Etudes et de Formation Bancaire
CPBUM	Coordination des Politiques Budgétaires en Union Monétaire : cas de l'UEMOA et de la CEMAC
DSG	Direction des Services Généraux, BCEAO-Siège
DASCM	Défis de l'Afrique face au Système Commercial Multilatéral
DELTA	Laboratoire d'économie de l'Ecole Normale Supérieure, Paris
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
EAD	Enseignement A Distance
ECOFIN	Voir AEF
Edirc	Economic Departments, Institutes and Research Centers in the world
FGM	Formation en Gestion Macroéconomique
FMI	Fonds Monétaire International
GDLN	Global Development Learning Network,
GDSS	General Data Dissemination System
GMSFRP	Gestion Macroéconomique, Stabilité Financière et Réduction de la Pauvreté
GPE	Programme de formation en Gestion des Politiques Economiques
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IBFI	Institut Bancaire et Financier International
IBW	Institutions de Bretton Woods
IDBPM	Interaction entre la Politique Budgétaire, la Politique Monétaire et les Marchés
IDEP	Institut africain de Développement Economique et de Planification
IDEI	Institut d'Economie Industrielle de Toulouse
IFMI	Institut du Fonds Monétaire International
IMA	Institut Multilatéral d'Afrique
JEL	Journal of Economic Literature Classification
KM	Knowledge Management
LSE	London School of Economic

LCDBA	Lutte Contre la Délinquance et le Blanchiment d'Argent
MCA	Millenium Challenge Account
MDP	Mesure et Diagnostic de la Pauvreté
MEFMI	Macroeconomic and Financial Management Institute for Eastern and Southern Africa
MFDLCP	Micro finance, Financement du Développement et Lutte Contre la Pauvreté
MIT	Massachusetts Institute of Technology
NCM	Négociations Commerciales Multilatérales
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et des Communications
NTQ	Nouvelles Techniques Quantitatives
ODM	Objectifs de Développement pour le Millénaire
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OMRH	Organisation et Management des Ressources Humaines
PMFD	Politique Monétaire et Financement du Développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPF	Programmation et Politique Financière
Paris21	Partnership in Statistics for Development in the 21 st Century
PPTE	Initiative en faveur des Pays Pauvres et Très Endettés
Repec	Research Papers in Economics
SADC	Southern African Development Comunity
SAEF	Service des Actions Extérieures de Formation
SFPPB	Statistiques des Finances Publiques et Politiques Budgétaires
ASDI	Agence Suédoise pour le Développement International ou Coopération Suédoise
SRP	Stratégie de Réduction de la Pauvreté
TE	Techniques Econométriques
UEM	Union Economique et Monétaire
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
VAR	Vecteurs Auto-Regressifs
VECM	Modèles Vectoriels à Correction d'Erreurs
WAIFEM	West African Institute for Financial and Economic Management
WBI	World Bank Institute
Wopec	Working Papers in Economics

Données de base sur le Projet BCEAO/BEAC – Volet Formation en Gestion macroéconomique Phase II

Dates principales :

Evaluation : Novembre 2000 (rapport d'exécution de la phase I)

Approbation : Mai 2001

Clôture : 2003 ; prolongée à décembre 2004

Partenaires financiers : ACBF, ASDI, AIF, BCEAO, BEAC, Gouvernements des pays membres de la Zone CEMAC et de la Zone UEMOA

Agence d'exécution : BCEAO/BEAC pour les autres partenaires financiers.

Personnels impliqués :

	A la conception	Actuellement
BCEAO	Marie Ferdinande DESCLERCS Directeur de la Formation Antonin DOSSOU, Adjoint au Directeur de la Formation Blé GUEI, Chef SAEF	Modienne GUISSÉ Directeur de la Formation Youssef DEMBELE, Adjoint au Directeur de la Formation Fernand T. ABOUTOU, Chef p.i SAEF
BEAC	Santiago NSUE MEDJA= Directeur de la Formation Alain MBAYA, Correspondant du projet au sein de la zone BEAC	Justin Grégoire BODEMAN Directeur des Ressources Humaines Directeur de la Formation p.i. Alain MBAYA, Correspondant du projet au sein de la zone BEAC
ACBF	Dr. Soumana SAKO Secrétaire Exécutif Dr Apollinaire NDWKWIGIRA, Directeur du Département de Recherche, Formation, Systèmes d'Information et Publications	Dr. Soumana SAKO Secrétaire Exécutif Dr. Samba KA Directeur de programmes pour l'Afrique de l'Ouest
ASDI	Bo WILEN Ambassadeur de la Suède au Sénégal Richard BOMBOMA Premier Secrétaire Lars TENGROTH, DESO/DESA	Anika MANUSSON Ambassadeur de la Suède au Sénégal RICHARD BOMBOMA Premier Secrétaire
AIF :	Roger DEHAYBE Administrateur Général Chekou OUSSOUMAN	-----

Financement et décaissement en FCFA* par bailleur au 31/05/2004

Bailleurs	2001	2002	2003	2004	Total Cumulé
ACBF	146.329.511	216.597.871	207.253.814	58.714.094	628.895.290
Coopération suédoise	201.626.128	215.476.096	217.480.359		634.582.583
Bceao	101.433.500	101.433.360	101.433.360		304.300.220
Etats Uemoa	57.962.000	57.961.920	57.961.920		173.885.840
Beac	53.720.996	47.721.495	202.866.994		304.309.485
Etats Cemac		92.092.912	46.046.456		138.139.368
Aif		25.000.004			25.000.004
Sous Total	561.072.135	756.283.658	833.042.903	58.714.094	2.209.112.790
Reliquat phase I	6.898.207				6.898.207
TOTAL	567.970.342	756.283.658	833.042.903	58.714.094	2.216.010.997

*Devise de référence pour la revue à mi-parcours : FCFA, sauf indication contraire

RAPPORT DE SYNTHÈSE

SYNOPSIS

*La revue à mi-parcours, montre que le projet BCEAO-BEAC- Phase II a accompli de façon **remarquable** les objectifs qui lui ont été assignés. Cette performance est en grande partie redevable à l'ancrage du projet au sein de la BCEAO et de la BEAC qui offrent un appui sans équivalent pour un projet de renforcement des capacités.*

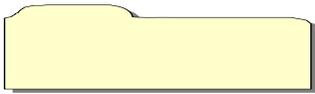
La performance se manifeste surtout par la capacité à organiser des cours et séminaires avec un sens remarquable de l'économie, selon un standard de qualité élevé, une cadence soutenue, dans un environnement complexe et évolutif, au profit de cibles hétérogènes.

Tous les bénéficiaires, ainsi que leur hiérarchie et les animateurs rencontrés expriment un jugement positif sur la qualité, la pertinence et l'impact du programme de formation. Son intérêt et son utilité, qui avaient été confirmés, à la suite de la phase initiale, sont à présent consacrés.

La fin de la phase II du projet intervient dans un contexte marqué par la croissance forte de la demande, aussi bien dans les administrations économiques et financières que dans les Banques Centrales. A l'avenir, le projet devrait accorder une plus grande attention à la conception des objectifs et des indicateurs et à la mise en place du système de suivi de l'impact.

Des Antennes nationales opérationnelles ainsi que davantage de flexibilité dans la mise en oeuvre et de souplesse dans la gestion, suffiront pour atteindre la masse critique et la diversité indispensable à l'émergence du bloc de compétences en analyse des politiques et gestion macroéconomique, achevant ainsi de concrétiser la perspective qui avait été entrevue tout au début de la phase initiale.

Afin de mieux valoriser ses atouts, le projet devrait se concentrer à court terme sur sa pérennité financière en diversifiant ses ressources, par une augmentation de la contribution des Gouvernements et par une invitation adressée à d'autres bailleurs de fonds autour d'un nouveau document cadre qui intègre les propositions et les recommandations contenues dans le présent rapport de synthèse.



1. Contexte

La revue à mi-parcours du projet BCEAO-BEAC- Phase II a été effectuée par une mission de consultants qui a séjourné dans les deux Banques Centrales et dans les administrations économiques et financières nationales de cinq pays africains. Elle s'est déroulée dans de bonnes conditions. La mission en profite pour féliciter et remercier vivement toutes les autorités et toutes les personnes qui en ont assuré le succès par leur disponibilité.

Le projet BCEAO/BEAC est une initiative des Banques Centrales pour renforcer les capacités des Administrations économiques et financières des pays membres. Le Volet « Formation en Gestion macroéconomique » basé à Dakar, en est à sa deuxième Phase. Celle-ci avait été élaborée pour consolider les acquis de la première phase. Le projet couvre les pays membres de la Zone UEMOA et de la Zone CEMAC.

Le but de la revue est l'analyse des forces et faiblesses du projet qui découlent de son organisation interne ou de son environnement. Elle couvre plusieurs domaines : financement, gestion stratégique et opérationnelle, état d'exécution, pertinence, contribution au renforcement institutionnel de la BCEAO et de la BEAC et au renforcement des capacités des administrations financières nationales, visibilité, perspectives de pérennisation du projet. Les termes de référence (annexe 5) précisent aussi que l'évaluation cherchera à déterminer :

- comment le Projet a contribué à donner une impulsion nouvelle au processus de renforcement des capacités en analyse et formulation des politiques économiques dans les pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre ;
- quel est son impact immédiat et quelles sont les perspectives à moyen terme ;
- quelle est sa viabilité à long terme.

2. Grille de notation et limitations de l'évaluation

La méthodologie retenue consiste essentiellement à évaluer la performance du projet sur la base de la documentation disponible, des réponses apportées par les responsables du projet et des points de vue exprimés par les bénéficiaires en poste dans les pays et les banques centrales visités et par leurs supérieurs hiérarchiques.

Pour évaluer la performance du projet la mission a élaboré la grille suivante (tableau 1) qui permet de noter la performance globale du projet sur la base d'une évaluation qualitative quantifiée. La notation rend compte de la performance répartie entre cinq domaines d'évaluation du projet (a, b, c, d, e) et cinq domaines d'évaluation du programme (f, g, h, i, j) (tableau 2).

Tableau 1. Grille de notation								
Equivalent points	130	100	80	60	40	20	0	-20
Note	Excellent Ex	Remarquable Re	Satisfaisant Sa	Normal No	Modeste Mo	Négligeable Né	Non Satisfaisant NS	Inacceptable In
1 à 3 ; ou 1 à 7 1 = meilleure note	100% de 1	80% de 1	60% de 1	50% de 1 50% de 2	80% de 2	80% de 2	60% de 2	100% de 3

Tableau 2 : Domaine de performance et pondération		
Domaines d'évaluation	Eventail de la notation	Pondération
Projet	1-3 ; 1 Meilleure note	
a. Gestion du micro et du macro environnement		10%
b. Conception		10%
c. Mise en œuvre		20%
d. Gestion administrative et financière		20%
e. Contribution spécifique du projet		10%
Programme	1-7 ; 1 Meilleure note	
f. Performance pédagogique		10%
g. Gestion de la formation et gouvernance		5%
h. Réseau		5%
i. Attractivité et visibilité		5%
j. Viabilité et pérennité		5%

Pour obtenir une appréciation « Excellent » il faut avoir la meilleure note (1) sur tous les critères au regard desquels l'évaluation a été effectuée, ce qui équivaut à 130 points. Pour obtenir une appréciation « Inacceptable », il faut avoir la plus mauvaise note, c'est-à-dire 3 dans les domaines du projet pour lesquels la performance est facile à identifier ou 7 dans les domaines du programme pour lesquels l'évaluation de la performance nécessite un éventail plus large.

Les différents domaines ont été pondérés afin de mieux rendre compte de l'importance primordiale de la formation et des activités qui seront décisives pour l'avenir du projet.

Comme le reconnaissent les termes de référence, certains aspects de la revue comme l'impact, sont d'autant plus difficiles à quantifier à mi-parcours, que la phase II ne dure que 3 ans. Il en est de même pour d'autres aspects comme l'efficacité de la gestion, dans la mesure où la mission n'a pu obtenir l'autorisation de commencer les interviews au Siège du projet que 3 jours avant le déplacement hors du Sénégal. En outre, la majeure partie de la documentation sur le projet n'a pas été accessible et disponible que tardivement. Aussi, certaines questions comme les procédures budgétaires, l'ampleur des économies réalisées par le projet, le processus de prise de décision, n'ont pu être explorées avec la profondeur voulue. A l'avenir, les autorités du projet devraient veiller à ce que toute l'information de base soit disponible et prête à la consultation.

Des enquêtes complémentaires et des analyses approfondies seront sans doute nécessaires pour mieux cerner, s'il y a lieu l'impact du projet par zone, pays, administration, banque centrale et profil de bénéficiaire, caractériser avec exactitude le rôle de chaque partie prenante et mieux imputer la responsabilité de la performance du projet.

Le produit de la revue est contenu dans le présent rapport de synthèse, le rapport détaillé et les annexes. Le rapport détaillé est structuré autour des domaines concernés par la revue. Après un chapitre introductif qui donne la vue d'ensemble et rappelle le contexte historique et institutionnel du projet, le chapitre II procède à l'évaluation du projet dans les principaux domaines des termes de références. Le chapitre III est consacré à la performance du programme de formation et à celle des activités de soutien à la formation et de réseau. Le chapitre IV est consacré aux perspectives d'évolution du projet. Les principales constatations, propositions et recommandations de la revue sont reprises dans cette synthèse.

3. Performance globale du Projet au 31/05/2004

Le tableau 3 donne une vue synthétique de la performance globale du projet et la performance par domaine.

Tableau 3. Performance du Projet		
	Note par domaine	Note globale pondérée
<i>Performance globale</i>		92
a. Gestion du micro et du macro environnement	Normal	REMARQUABLE
b. Conception	Modeste	
c. Mise en œuvre	Excellent	
d. Gestion administrative et financière	Satisfaisant	
e. Contribution spécifique du projet	Remarquable	
f. Performance pédagogique	Satisfaisant	
g. Gestion de la formation et gouvernance	Satisfaisant	
h. Réseau	Non Satisfaisant	
i. Attractivité et visibilité	Satisfaisant	
j. Viabilité et pérennité	Satisfaisant	

Au regard des indicateurs retenues par dans cette revue à mi-parcours, **la performance globale du projet dans l'accomplissement de ces objectifs est « Remarquable ».**

La note globale se décompose, par ordre de mérite décroissant et par domaine d'évaluation, comme suit :

- Performance « **Excellente** » dans la mise en œuvre, du fait d'une grande capacité de mobilisation du financement, de planification des activités, de respect des procédures et conditions d'exécution budgétaires et de décentralisation des activités ;
- Performance « **Remarquable** » en ce qui concerne la contribution spécifique du projet au renforcement des Administrations économiques et financières, au renforcement institutionnel de la BCEAO et de la BEAC, et à l'impulsion du processus de renforcement des capacités en analyse et formulation des politiques économiques et à la création de valeur ajoutée.

La mission attribuée, à la performance du Projet la note « **Satisfaisante** » dans les domaines de :

- la gestion administrative et financière ;
- la performance pédagogique ;
- la gestion de la formation et la gouvernance ;
- l'attractivité et la visibilité ;
- la viabilité et la pérennité.

La mission a qualifié la performance du Projet de :

- « *Normale* », dans la gestion du micro et du macro environnement ;
- « *Modeste* » dans la conception ;
- « *non Satisfaisante* » dans la mise en place et la conduite des activités du réseau.

La remarquable performance globale du projet est en grande partie redevable à l'ancrage au sein de la BCEAO et de la BEAC qui offrent un appui sans équivalent pour une initiative de renforcement des capacités.

4. Options pour la période 2005-2010

L'intérêt et l'utilité du projet, qui avaient été confirmés, à la suite de la phase initiale, sont à présent consacrés.

L'avenir du Projet s'inscrit dans plusieurs scénarios, selon que le degré d'ouverture du projet à différents aspects de la gestion macroéconomique est faible, moyen ou fort et selon qu'il opère avec une sélectivité plus ou moins élevée.

Dans le contexte actuel marqué par les problèmes de mise en œuvre des stratégies et programmes de réduction de la pauvreté ainsi que la controverse sur leur faisabilité, il est tout à fait envisageable de recentrer le projet sur le concept de départ, partant du principe que le maintien de la stabilité macroéconomique et de la convergence reste dans tous les cas, une exigence majeure et que l'acquisition des compétences instrumentales y contribue activement.

Le projet peut aussi opter pour une vision élargie de la gestion macroéconomique afin de mieux refléter les plus récentes avancées de l'analyse théorique et de l'évaluation empirique et offrir aux bénéficiaires, à travers la formation, une influence accrue sur le processus de prise de décision économique et financière.

Enfin le projet peut opter pour des objectifs plus ambitieux de structuration - au sein des administrations économiques et financières et des banques centrales - de la base de connaissance macroéconomique par la formation à l'analyse et la mise en œuvre des politiques favorables à la croissance et à la compétitivité et une intégration plus étroites entre les pays des deux Zones.

Chacune des options envisagées conduit à une transformation plus ou moins profonde des Centres de formation des Banques Centrales. La mise en place d'une institution similaire au « West African Institute for Financial and Economic Management » ou « Macroeconomic and Financial Management Institute for Eastern and Southern Africa » devrait même être sérieusement envisagée, compte tenu de l'intérêt que les partenaires du Projet ont manifesté ces dernières années pour ces deux instituts.

Quel que soit l'option retenue, l'avenir du projet doit être envisagé avec sérénité. Les organes de gestion et de pilotage devraient cependant accorder la plus grande attention à l'analyse approfondie du contexte actuel et futur du projet, à la conception rationnelle des objectifs et des indicateurs et à la mise en place, en priorité, d'un système de suivi de l'impact.

Des Antennes nationales opérationnelles, ainsi que davantage de flexibilité dans la mise en oeuvre et de souplesse dans la gestion, suffiront pour atteindre la masse critique et la diversité indispensable à l'émergence du bloc de compétences en analyse des politiques et gestion macroéconomique, achevant ainsi de concrétiser la perspective qui avait été entrevue tout au début de la phase initiale.

Pour valoriser ses atouts, les propositions et les recommandations suivantes sont formulées.

5. Propositions

Il convient d'abord d'asseoir la pérennité financière en diversifiant les ressources de manière à augmenter l'autonomie budgétaire du projet. Cela ne veut pas dire qu'il faille diminuer telle ou telle contribution. Bien au contraire, le projet doit poursuivre la stratégie de financement, entamée à la fin de la phase initiale.

L'obtention d'un financement croissant constitue le premier pas vers l'institutionnalisation du projet ou de ses activités. La structure financière conditionnera sans doute l'orientation du projet dans l'une quelconque de directions tracées par les scénarios.

Proposition 1 : Créer les conditions de la pérennité

- 1.1 S'inscrire dans une logique de diversification des ressources financières ;
- 1.2 Réallouer les économies réalisées par le projet sous forme de contribution effective de chacun des partenaires.
- 1.3 Envisager l'augmentation de la contribution des Etats de 5 à 10 %.
- 1.4 finaliser l'installation des Antennes nationales et veiller à leur consolidation.

Proposition 2 : Planifier la conception du document cadre du projet 2005-2010

- 2.1 Inscrire la préparation du document de projet pour la période qui commence à partir de 2005, comme une suite logique de l'enquête lancée par la Direction de la Formation en Mai 2004.
- 2.2 Accorder une plus grande attention à la conception des objectifs, des indicateurs et de la composante formation de formateurs.
- 2.3 Renforcer le lien entre la formation et la recherche et mieux impliquer les autres Directions des BC et des Antennes nationales dans la gestion de la formation.

6. Recommandations

6.1 Micro et macro environnement du projet

- Mettre à la disposition du projet des ressources pour conduire des études et réaliser des voyages dans le but de densifier le réseau.
- Doter le projet en outils de conduite d'évaluation plus précise des besoins, de la demande et des priorités de la formation.

6.2 Objectifs, Conception et Cohérence

- Inclure dans la préparation du document du projet de spécifications précises en ce qui concerne les critères de sélection des objectifs, le cadre logique et les indicateurs de performance réalistes et simples.

6.3 Mise en œuvre

- Appuyer les Antennes nationales et intéresser davantage leur responsable dans l'évaluation des besoins, l'analyse des AEF et la prise en compte des priorités du pays ; à cet égard, ils pourraient être invités à préparer une monographie sur le pays moyennant une somme forfaitaire destinée à couvrir les frais d'investigation.
- Préciser dans le futur document cadre, les conditions dans lesquelles des activités non explicitement prévues, pourraient être retenues et programmées.
- Procéder à une description explicite des règles applicables au projet.
- Réaliser une programmation des cours et séminaires aussi détaillée que possible et suffisamment longtemps à l'avance.
- Diffuser le programme et réaliser une communication aussi large que possible afin de favoriser la transparence dans la sélection des participants et des animateurs et améliorer les conditions de leur participation.

6.4 Gestion administrative et financière

- Compte tenu de l'importance des diligences que la DSG et la DAA doivent faire pour toute la BCEAO, étudier la possibilité d'accorder une souplesse dans l'exécution de ces dépenses tout en respectant les procédures de la Banque Centrale.
- Mettre en place les équipements et autres facilités en suspens - ordinateurs, logiciels, site web - au niveau du siège du projet et dans les AN.

6.5 Activités de formation

- Procéder à une segmentation plus systématique des activités de formation et tenir compte de leur spécificité au plan de la gestion.
- Repenser la composante « formation des formateurs » en tenant compte de l'éventail des possibilités de tutorat qui existent partout où c'est possible et surtout s'orienter vers le choix de tuteur sur place, au sein des BC notamment et des Institutions d'enseignement supérieur.

6.6 Activités de réseau

- Achever l'installation des AN et leur interconnexion.
- Inciter et impliquer les responsables des AN dans des travaux d'investigation sur les perspectives macroéconomiques, l'identification des besoins et de la demande de formation.



RAPPORT DETAILLE

I. INTRODUCTION

Le présent rapport résulte d'une mission effectuée du 06 Juillet au 07 Août 2004, par une équipe de consultants, composée de Sams Dine SY, consultant chargé d'évaluation, Chef de mission, assisté Ibrahima BA, consultant, pour une durée de 26 jours/homme, étalés sur deux mois. En accord avec la Direction de la Formation de la BCEAO, la mission a visité les administrations économiques et financières du Sénégal, du Mali, du Burkina, du Cameroun, du Gabon, les Directions nationales de Banque Centrale dans ces pays, ainsi que les sièges de la BCEAO et de la BEAC.

L'équipe tient à remercier les personnes qui ont bien voulu lui fournir les données et les informations indispensables à sa réussite et tout particulièrement, à la Direction de la Formation de la BCEAO :

M. M. GUISSÉ, Directeur de la Formation
 M. Y. DEMBELE, Adjoint au Directeur de la Formation
 M. F. ABOUTOU, Chef du service SAEF(*p.i*), Coordonnateur du Projet
 M. E. KPOMAHO, Chef du service Formation, Perfectionnement et Recyclage
 M. M. KAMARA, Contrôleur des Opérations
 M. B. GANAO, Chef du service Administration
 Melle S. MENSAH, Chef du service Admissions, Concours et Enseignement
 M. M.S. DIALLO, Assistant de Direction SAEF
 M. M. DIENE, Comptable du Projet BCEAO/BEAC
 Mme M. SEYE, Assistante de Direction SAEF
 Mme F. DIENG, Employée de bureau SAEF.

L'équipe tient aussi à remercier tous les auditeurs, animateurs, responsables d'Antennes nationales, Chefs de service et Directeurs de Banque Centrale et d'Administrations économiques et financières nationales qui ont bien voulu faciliter la mission. Leur nom et fonction figurent en annexe 1.

1. Champ et portée de la revue

Le champ de la revue à mi-parcours est délimité par les termes de référence et ne concerne que le Volet « formation en gestion macroéconomique » et les activités mises en œuvre entre septembre 2001 et Mai 2004. Ces activités sont définies par le Document du projet et par les accords de dons entre d'une part, la BCEAO, la BEAC au nom des Gouvernements des pays africains membres des deux zones et d'autre part

- ACBF, en date du 2/05/2001 ;
- ISDA, en date du 31/07 2001 ;
- AIF, en date du 6/07/2001.

Les objectifs de la revue sont définis par le contrat de consultation qui définit aussi les six domaines couverts :

1. Financement du Projet ;
2. Gestion stratégique et opérationnelle ;
3. L'état d'exécution ;
4. Pertinence du projet et de ses interventions ;

5. Contribution du projet au renforcement institutionnel de la BCEAO et de la BEAC et au renforcement des capacités des administrations financières nationales ;
6. Visibilité du Projet : relation avec les ministères, les donateurs, les institutions de formation, les médias...

Sur cette base, formuler des recommandations pertinentes, notamment dans le cadre des perspectives de pérennisation du projet, le cas échéant.

Selon, les termes de référence, le but de la revue est l'analyse des forces et faiblesses du projet qui découlent de son organisation interne ou de son environnement. Ils précisent aussi que l'évaluation cherchera à déterminer :

- comment le Projet a contribué à donner une impulsion nouvelle au processus de renforcement des capacités en analyse et formulation des politiques économiques dans les pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre,
- quel est son impact immédiat et les perspectives à moyen terme et
- quelle est sa viabilité à long terme.

2. Méthodologie

La mission a réalisé les tâches suivantes :

- revue des rapports et autres documents du Comité de pilotage et de gestion ;
- discussions face à face avec chaque membre de l'équipe du Projet et avec les autres responsables de la Direction de la Formation ;
- revue du programme d'activité et des rapports d'exécution d'audit et d'évaluation
- examen des rapports établis pour les partenaires du projet ;
- examen critique des procédures de fonctionnement de décaissement du Projet ;
- panel de bénéficiaires dans les deux Banques Centrales, dans les Directions nationales de Banque Centrale de cinq pays et dans les AEF de cinq pays ;
- interview des responsables de Direction de Banque Centrale, d'administration et de Service des Ministères utilisateurs ;
- exploitation partielle du questionnaire d'enquête réalisé par le Projet auprès des bénéficiaires ;
- visite des locaux de formation et autres facilités mises à la disposition des auditeurs ;
- examen détaillé des dossiers des bénéficiaires et des formateurs ;
- examen des curriculums, supports et notes de cours ;
- revue de la littérature disponible sur des projets identiques et des institutions similaires appuyés par ACBF et le FMI notamment ;
- examen des informations disponibles sur les deux Banques Centrales.

Pour répondre aux questions posées par les termes de référence, il a fallu disposer d'indicateurs de performance à même de rendre compte de la capacité du projet à accomplir les tâches qui lui sont dévolues, à chacune des étapes du cycle (analyse, conception, mise en œuvre, gestion) et par activités.

La grille suivante (tableau I.1) permet de noter la performance globale du projet sur la base d'une évaluation qualitative quantifiée. La notation rend compte de la performance répartie entre cinq

domaines d'évaluation du projet (a, b, c, d, e) et cinq domaines d'évaluation du programme (f, g, h, i, j).

Domaines d'évaluation	Eventail de la notation	Pondération	Note
Projet	1-3 ; 1 Meilleure note		
a. Gestion du micro et du macro environnement		10%	x
b. Conception		10%	
c. Mise en œuvre		20%	
d. Gestion administrative et financière		20%	
e. Contribution spécifique du projet		10%	
Programme	1-7 ; 1 Meilleure note		
f. Performance pédagogique		10%	
g. Gestion de la formation et gouvernance		5%	
h. Réseau		5%	
i. Attractivité et visibilité		5%	
j. Viabilité et pérennité		5%	
Performance globale			XX points

Pour obtenir une appréciation « Excellent » il faut avoir la meilleure note (1) sur tous les critères au regard desquels l'évaluation a été effectuée, ce qui équivaut à plus (+)130 points. Pour obtenir une appréciation « Inacceptable » qui équivaut à moins (-) 20 points, il faut avoir la plus mauvaise note, c'est-à-dire (3) dans les domaines du projet pour lesquels la performance est facile à identifier ou (7) dans les domaines du programme pour lesquels l'évaluation de la performance nécessite un éventail plus large (tableau I.2).

Les différents domaines ont été pondérés afin de mieux rendre compte d'une part de l'importance primordiale de la formation (mise en œuvre, gestion, aspects pédagogiques, effectivité de la contribution) et d'autre part des activités qui seront décisives pour l'avenir du projet (maîtrise de l'environnement, conception, gouvernance et gestion de réseau).

Equivalent points	130	100	80	60	40	20	0	-20
Note	Excellent Ex	Remarquable Re	Satisfaisant Sa	Normal No	Modeste Mo	Négligeable Né	Non Satisfaisant NS	Inacceptable In
1 à 3 ; ou 1 à 7 ; 1 = meilleure note	100% de 1	80% de 1	60% de 1	50% de 1 50% de 2	80% de 2	80% de 2	60% de 2	100% de 3

La mission a préféré procéder à une évaluation globale du projet, suivie d'une revue de la performance du programme de formation. D'autres alternatives ont été envisagées comme une revue par pays, par banque centrale ou par administration économique et financière. Mais cette approche a été jugée préférable parce que les options, propositions et recommandations qui découlent de la revue, s'appliquent à l'ensemble des pays et sont conçues pour être généralisables à l'échelle des deux régions. Elle est en outre plus conforme à l'esprit des termes de référence.

Le rapport est structuré autour des domaines concernés par la revue. Après une section qui donne la vue d'ensemble et un bref rappel du contexte historique et institutionnel du projet, le chapitre II procède à l'évaluation globale du projet dans les principaux domaines des termes de références. Le chapitre III est consacré à la performance du programme de formation. Le chapitre IV est

consacré aux perspectives d'évolution du projet. Les principales constatations, propositions et recommandations de la revue sont reprises dans le volet « synthèse » placé au début de ce rapport.

3. Vue d'ensemble du Projet BCEAO/BEAC

Le projet BCEAO/BEAC est une initiative des Banques Centrales des deux zones UEMOA et CEMAC pour renforcer les capacités des Administrations économiques et financières des pays membres. Le Volet « Formation en Gestion macroéconomique » basé à Dakar, en est à sa deuxième Phase. Celle-ci avait été élaborée pour consolider les acquis de la phase I. La phase II a démarré en Septembre 2001, après avoir accumulé un retard de six mois. Prolongée d'un an, elle prend fin officiellement en Décembre 2004.

Le démarrage des activités a pris moins de retard que lors de la phase initiale, soit 6 mois de moins (tableau I.3). La conception de la phase II a commencé plus tôt, car le document élaboré à cet effet a été transmis par les Autorités des deux Banques Centrales à l'ACBF dès le 9/06/2000. La version finale du document de projet porte la date de Novembre 2000. La signature de l'accord de don est intervenue en Mai 2001 avec ACBF et en Juillet 2001 avec la Coopération Suédoise. L'accord avec l'AIF qui ne porte que sur une activité est intervenu en Juin 2001.

Phase	Démarrage		Fin	
	Prévu	Effectif	Prévue	Effective
I	1/09/95	29/07/96	31/03/99	30/09/00
II	04 /2001	09/01	04/2003	12/2004

Le projet couvre les pays suivants :

- Zone UEMOA : Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Mali, Niger, Sénégal, Togo.
- Zone CEMAC : Cameroun, République Centrafricaine, République du Congo, Gabon, Guinée Equatoriale, Tchad.

Les ressources proviennent des Banques Centrales, des Gouvernements des pays membres des deux zones, de l'ACBF, de l'ASDI et de l'AIF. Les objectifs, la structure et le contenu du Projet sont répertoriés dans le document du projet et dans les accords de dons.

4. Contexte historique et institutionnel

La formation constitue une activité stratégique des Banques Centrales depuis que leur siège a été transféré en Afrique. Le COFEB et le CFPP ont été créés au cours des années 70, pour faire face au défi de l'africanisation du personnel.

Par la suite la formation a été ouverte aux cadres des administrations nationales et des banques primaires, avant de subir une interruption au cours des années 90. Le contexte de la dévaluation du FCFA et de l'approfondissement de l'intégration au sein des deux zones monétaires a conduit

les deux Banques Centrales à redoubler d'efforts en matière de formation afin de combler le déficit des compétences de gestion macroéconomique.

C'est ainsi que le projet a été mis en place en 1996 avant d'être renouvelé en 2000.

Le document du projet aborde de façon assez détaillée la problématique de la phase II en la remplaçant dans le contexte de la phase I, avant de justifier la continuité des activités sur la base de trois arguments :

- L'intérêt et l'utilité du projet en tant que modalité concrète de mise en œuvre de l'orientation stratégique retenue au sein des deux zones, en faveur du développement des ressources humaines des Banques Centrales et de la formation des agents de l'Etat ;
- L'étendue et l'évolution des besoins en formation des administrations pour combler le déficit et améliorer la performance des compétences ;
- L'évolution du contexte marqué par le ralentissement de la croissance économique, surtout dans la zone CEMAC et par des performances de gestion qui restent encore faibles eu égard aux nouveaux défis du développement.

L'évaluation externe conduite en 1999 au cours de la phase I, ainsi que l'enquête auprès des bénéficiaires, avaient permis d'identifier clairement les facteurs limitant de l'impact du projet et d'envisager leur élimination dans le cadre d'une deuxième phase afin d'assurer des résultats plus probants. Le document du projet a donc reconduit les objectifs de la phase I.

Pour tenir compte des leçons de la phase I, tout en faisant face à des besoins nouveaux, le document apporte des innovations qui se traduisent par l'introduction de la composante « activités de réseau et de gouvernance » et des sous composantes « cours spécialisés », « gestion du programme de formation ».

5. Objectifs et composantes du projet

Les termes de référence rappellent le but du projet et les objectifs de la deuxième phase : réduire, voire combler le déficit de compétences dans la formulation et l'exécution des politiques économique en développant des stratégies de renforcement des capacités locales.

Les objectifs de la deuxième phase visent la consolidation des acquis de la phase initiale afin d'améliorer la formulation et l'appropriation des politiques économiques dans les pays de la région et l'extension des actions menées. Il s'agit particulièrement de veiller :

1. à la consolidation et à l'élargissement de la masse critique de macro économistes dans les administrations des Etats et dans les deux Banques Centrales ;
2. au développement de la capacité des centres de formation des deux Banques Centrales ;
3. au renforcement des échanges entre les deux centres de formation ;
4. à la pérennisation des actions menées par l'installation d'antennes nationales interconnectées

Le document du projet structure la Phase II en trois composantes et sept sous-composantes, que les termes de référence structurent de façon différente (tableau I.4). Ceci a conduit la mission à procéder à une segmentation qui rend mieux compte des exigences du projet : formation au sens strict du terme, activités de soutien à la formation (gestion et gouvernance dispositif institutionnel), activités de réseau, qui sont d'une importance capitale pour l'avenir du projet.

Tableau I.4 : Les composantes du Projet selon les sources documentaires et selon la segmentation retenue par la mission		
Document du projet	Termes de référence	Nouvelle segmentation
1. Programme de formation :	1. Programme de formation :	
1.1 Cours fondamentaux	1.1. Cours fondamentaux	Formation
1.2 Cours spécialisés	1.2. Cours spécialisés	1 Cours fondamentaux
1.3 Séminaires de haut niveau	1.3. Séminaires de haut niveau	2 Cours spécialisés
1.4 Gestion		3 Séminaires de haut niveau
2. Formation de formateurs	2. Formation de formateurs	
2.1 Formation locale		4. Formation de formateurs
2.2 Formation à l'extérieur		5. Formation locale
3. Gouvernance et réseau	3. Gouvernance et réseau	6. Formation à l'extérieur
3.1 Activités de réseau		
3.2 Gouvernance et dispositif institutionnel		Soutien à la formation
		1. Gestion
		2. Gouvernance et dispositif institutionnel
		Réseau
		1. Activités de réseau

II EVALUATION GLOBALE DES FORCES ET FAIBLESSES DU PROJET

1. Introduction

Ce chapitre commence par analyser l'environnement du projet (2). Puis il évalue les objectifs et leur cohérence interne, la conception du cadre logique, les composantes et leur cohérence d'ensemble et la cohérence du projet avec les autres initiatives de renforcement des capacités (3). Ensuite, il procède à l'évaluation de l'efficacité de la mise en œuvre (4). Il examine l'efficacité de la gestion (5). Il se prononce enfin sur le système de suivi et d'évaluation de l'utilisation des extrants (6).

2. Environnement du projet

2.1 Dimensions macro et micro de l'environnement

Le projet évolue dans un environnement dont la complexité est amplifiée par la spécificité de son domaine d'intervention et par sa double caractéristique interrégionale et multi partenariale. Les tableaux II.1 et II.2 donnent un aperçu des facteurs environnementaux et des influences qu'ils exercent. Certaines d'entre elles étaient déjà décelables au cours de la phase initiale, d'autres résultent de l'expérience acquise pendant l'exécution de cette dernière, mais aussi des progrès remarquables de la réflexion accumulée ces dernières années dans les domaines du renforcement des capacités, de la gestion des compétences et des connaissances et de l'évaluation de la formation.

Au sein du **microenvironnement** (tableau II.1), il convient de souligner l'importance croissante des centres de ressources en macroéconomie qui en tant que fournisseurs de savoir, tendent à structurer le processus d'acquisition de connaissances et de validation des acquis, autour de la *JEL Classification*. (www.aea.org). Cette dernière organise le savoir en macroéconomie et en économie monétaire et spécifie les aspects macroéconomiques dans plusieurs autres domaines. La gestion macroéconomique n'y figure pas encore en tant que telle, parce que sans doute davantage ancré la pratique (*evidence-based*) des institutions et des administrations surtout dans les pauvres et en Afrique en particulier. Le développement du programme de recherche et de formation en gestion macroéconomique constitue un enjeu pour les centres de formation localisés dans ces institutions (annexe 4). La Banque Mondiale et le FMI y jouent un rôle de central, à travers leurs Instituts de formation (IFMI, WBI), l'IMA et d'autres programmes de renforcement des capacités.

Le lancement au cours de l'année 2002, de l'Initiative du FMI de Renforcement des Capacités en Afrique s'est traduit par un apport de US\$ 9,5 Millions à AFRITAC auquel s'ajoutent US\$ 4 millions octroyés au PACT, afin de devenir membre de l'ACBF qui en est l'agence d'exécution. Cette initiative contribue à donner une impulsion majeure à leurs activités conjointes de formation, rendant possible la généralisation à d'autres régions et aires linguistiques, des deux Instituts de formation en gestion macroéconomique qui ont été mis en place :

- le Macroeconomic and Financial Management Institute for Easter and Southern Africa (MEFMI) ;
- le West African Institute For Financial And Economic Management (WAIFEM).

Le développement du programme de formation en gestion macroéconomique et la structuration de l'offre de formation autour de l'IFMI, du WBI, de l'IMA et des points focaux ACBF ne manqueront pas d'affecter le COFEB et le CFPP, déterminant ainsi les perspectives d'évolution à moyen terme du projet. Ces tendances émergentes impliquent de recourir à des scénarios pour rendre compte de ces perspectives.

Le macro environnement du projet (tableau II.2) est caractérisé par plusieurs dimensions dont quatre principalement méritent d'être retenues :

- la dimension macroéconomie globale ;
- la dimension technoscientifique ;
- la dimension socioprofessionnelle ;
- la dimension politique.

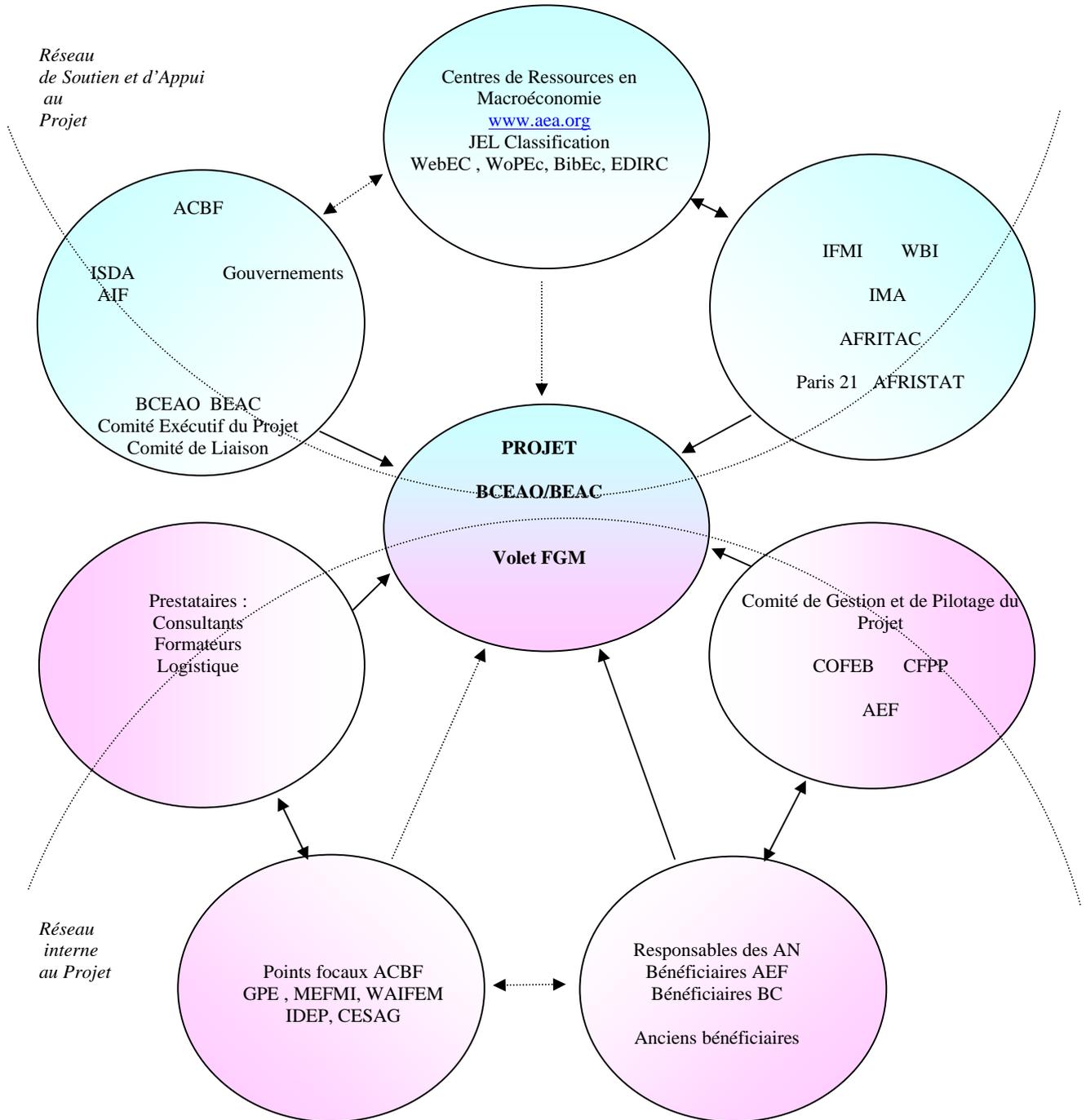
Ces dimensions nourrissent des forces génératrices de risques mais aussi d'opportunités pour le Projet qui doit à présent se soumettre à un impératif d'analyse approfondie, avant d'envisager une prochaine étape. L'unification progressive d'un cadre macroéconomique mondial, la diffusion des principes de gouvernance globale et de nouveaux concepts de gestion de l'aide, mettent sous tension les capacités des pays à faire face à des problèmes d'ajustement. Ces tensions se manifestent particulièrement à travers la réalisation des ODM, du NEPAD et des stratégies de réduction de la pauvreté, dans un contexte conflictuel comme en témoignent les crises intervenues ces dernières années dans plusieurs pays et au voisinage des deux Zones.

Par ailleurs, l'évolution rapide des bases de connaissances, aussi bien des économistes que des formateurs, joints à la diffusion de normes et standards dans toutes une série de domaines, modifient profondément la façon dont la gestion macroéconomique doit être enseignée et pratiquée. Le projet sera davantage sollicité pour accélérer la constitution, au sein des pays et des régions d'un bloc de compétence capable de prendre en charge une gamme de plus en plus élevée de risques et d'incertitudes. L'intégration de la formation et de la gestion étant plus que jamais à l'ordre du jour, c'est dans ce domaine que la contribution du projet à dynamiser le processus de renforcement des capacités sera la plus décisive.

Les évolutions qui se dessinent dans l'environnement du projet exigent une optimisation rapide de capacités des centres de formation, davantage de solidarité entre eux, ainsi que l'adoption d'une perspective régionale quand les problèmes auxquels font face les pays sont impossibles à atteindre par le seul effort d'un pays. Toutes ces idées sont présentes dans le nouveau concept du projet, qui prévoit au cours de la phase II de transformer les Antennes Nationales en « Centre de Savoir », pour dispenser de l'EAD et de recourir davantage aux professionnels des Banques Centrales et des Institutions et Administration. Les NTIC, la Gestion des Ressources Humaines font partie intégrante du programme.

La mission a pu se rendre compte au cours des entretiens, avec les responsables des Banques Centrales et des AEF mais aussi avec plusieurs bénéficiaires disposant d'un potentiel élevé d'animateurs, à quel point ces nouvelles approches sont présentes dans les esprits et sont susceptibles de servir à l'avenir, d'orientation explicite au Projet.

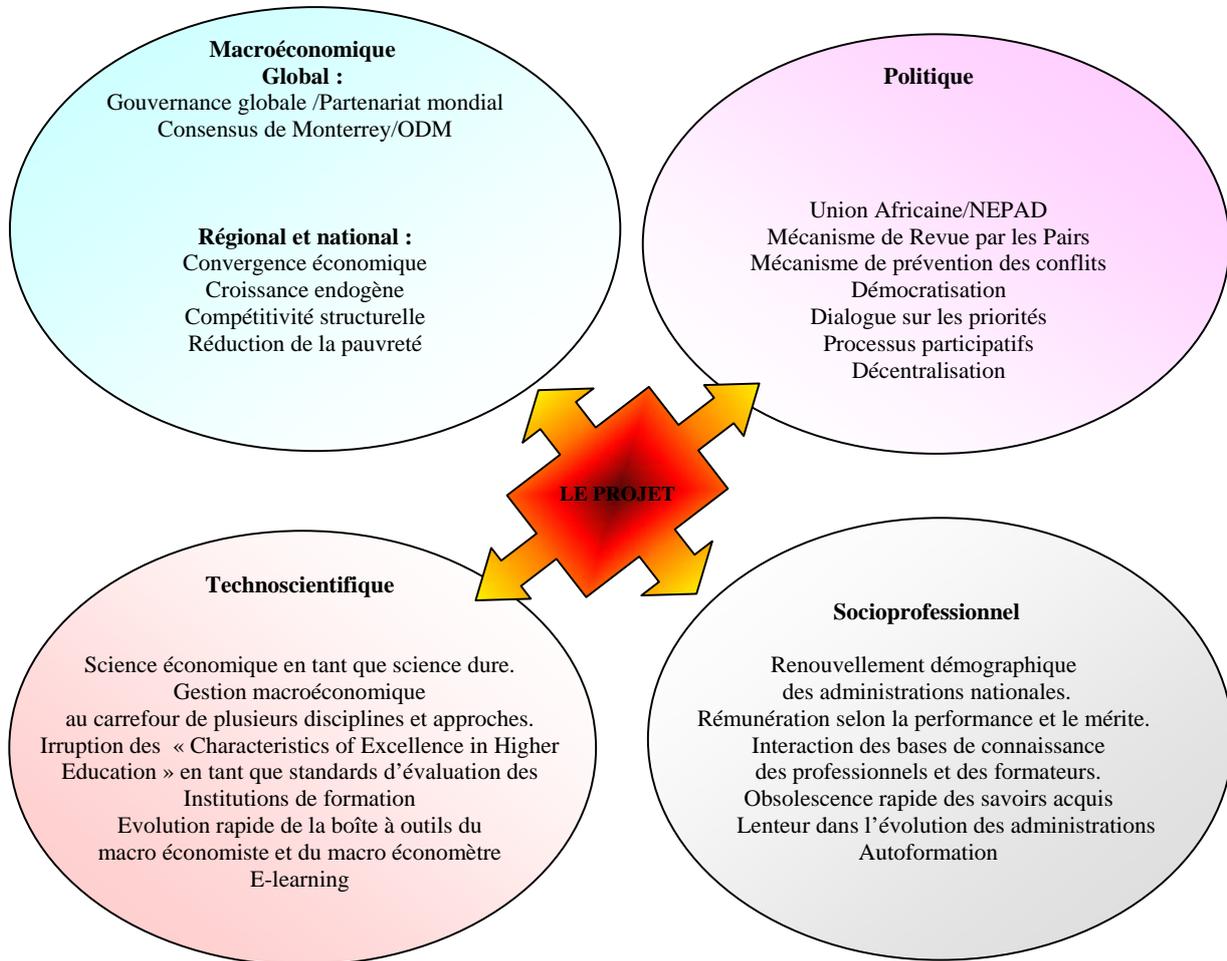
II.1 Les interactions dans le MICRO environnement du Projet



Légende : — Liaison directe

..... : Liaison indirecte.

II.2 : Le MACRO environnement du Projet



2.2 Performance dans la gestion du micro et du macro environnement du projet

L'évaluation de la capacité du projet à tirer parti de son environnement a été faite sur trois plans dont les résultats sont synthétisés par le tableau II.3. L'analyse se fonde sur la documentation du projet et sur les entretiens avec les principaux responsables, anciens et actuels du projet. Elle est complétée par la revue de la littérature sur les autres institutions, initiatives et projets dont l'information est disponible en ligne. Le projet a une connaissance claire des atouts et des contraintes de son environnement, même s'il ne dispose pas des outils adaptés de pilotage et de gestion et de mesure de l'impact exercé sur sa stratégie et son programme.

C'est qui lui vaut une note « Normal » pour sa performance dans la gestion de son macro et micro-environnement.

Tableau II.3 : Performance dans la Gestion du micro et du macro environnement

		1 à 3 ; 1 = meilleure note	Performance	Performance agrégée	Pondération
Connaissance et liens avec l'environnement				Normal	10%
1. Macro environnement			Satisfaisant		
Description exacte	Global	1			
	National	1			
	Politique	1			
	Technoscientifique	3			
	Socioprofessionnel	3			
2. Microenvironnement			Satisfaisant		
Les centres de ressources	AEA	3			
	CERDI ; IBFI	1			
Partenaires du projet	Gouvernements	1			
	Partenaires extérieurs	1			
Autres incitatives de RDC	IFMI/IBM	1			
	Paris 21/Afristat	3			
Prestataires	Consultants	2			
	Tuteurs	2			
	Logistique	2			
Bénéficiaires	BC	1			
	AEF	2			
	Anciens BC	1			
	Anciens AEF	3			
3. Outils de gestion de l'environnement			Non Satisfaisant		
Incertitudes et enjeux macroéconomiques structurels (par des études internes)	Prospective à long terme	3			
	Perspectives à moyen terme	3			
	Rapports annuels	1			
Besoins et métiers	Entretiens approfondis sur les besoins (bénéficiaire)	3			
	Recensement des demandes (bénéficiaire)	3			
	Enquête sur les besoins (hiérarchie et bénéficiaire)	1			
Politiques de formation	Disponibilité de référentiels métiers et postes	3			
	Pratiques de Knowledge Management	2			

Rappel de la grille de notation								
Equivalent points	130	100	80	60	40	20	0	-20
Note	Excellent	Remarquable	Satisfaisant	Normal	Modeste	Négligeable	Non Satisfaisant	Inacceptable
1 à 3 ; ou 1 à 7 1 = meilleure note	100% de 1	80% de 1	60% de 1	50% de 1 50% de 2	80% de 2	80% de 2	60% de 2	100% de 3

3. Objectifs, Conception et Cohérence du Projet

3.1 Objectifs

Le tableau II.4 récapitule les objectifs tels qu'ils ont été libellés par les différents documents et les termes de référence. Bien que le principe de la reconduction des objectifs de la phase I ait été clairement posé, force est de constater que leur formulation évolue en moins d'un an.

Tableau II.4 : Les objectifs selon les divers documents de base du projet			
Document de projet Phase II Novembre 2000 (identiques à Phase I)	Accord de don ACBF Mai 2001	Accord de don ISDA Juillet 2001	Termes de référence
<p><i>L'objectif ultime est de contribuer à l'accroissement de l'efficacité des administrations économiques et financières dans la formulation et le pilotage des politiques macroéconomiques.</i></p> <p><i>Les objectifs spécifiques concernent :</i></p> <p>1*. l'optimisation des capacités du COFEB et du CFPP à offrir un programme de formation professionnelle adapté aux besoins de la région</p> <p>2. le renforcement des échanges entre les deux centres de formation</p> <p>3. la création d'un réseau de cadres professionnels et de décideurs, en vue de promouvoir les échanges sur les questions touchant au développement de la région.</p>	<p><i>Les objectifs de la deuxième phase visent la consolidation des acquis de la phase initiale et en particulier :</i></p> <p>1*. l'optimisation de la capacité des centres de formation des deux Banques Centrales</p> <p>2. le renforcement des échanges entre ces deux dernières</p> <p>3. l'émergence et le développement d'une masse critique de macro économistes dans les AEF et dans les deux Banques Centrales, afin d'améliorer la formulation et l'appropriation des politiques économiques dans les pays de la région</p>	<p><i>Poursuivre le renforcement des capacités et encourager les bonnes pratiques au niveau des Banques Centrales, des Ministères de l'Economie et des Finances et de la Planification des pays francophones, tout en les aidant de manière permanente à identifier les défis, risques et opportunités qui pourraient se présenter.</i></p> <p><i>Les objectifs stratégiques sont :</i></p> <p>renforcer les capacités, permettre de prendre conscience des opportunités et risques émergents et encourager les bonnes pratiques dans certains domaines liés à la gestion macroéconomique, la gestion du secteur financier et à la gestion de la dette publique et de la trésorerie..., l'objectif final étant d'asseoir, des systèmes financier sains, efficaces et stables ainsi que des macroéconomies stables avec une croissance forte et soutenue</p> <p>Assurer la formation de 600 agents dans les domaines ci-après : gestion macroéconomique gestion du secteur financier</p> <p>3. la création d'un réseau de contacts régionaux</p> <p>La formation de formateurs</p> <p>Les services de consultation et de conseils.</p>	<p><i>Les objectifs de la deuxième phase visent la consolidation des acquis de la phase initiale et en particulier de veiller :</i></p> <p>à la consolidation et à l'élargissement de la masse critique de macro économistes dans les AEF et dans les deux BC</p> <p>1*. au développement de la capacité des centres de formation des deux BC</p> <p>2. au renforcement des échanges entre les deux centres de formation</p> <p>à la pérennisation des actions menées par l'installation d'antennes nationales interconnectées</p>
* Quand les objectifs sont identiques, ils portent le même numéro (1, 2, 3)			

L'évolution est remarquable surtout pour les objectifs spécifiques dont 2 sont repris par l'accord ACBF et par l'accord ISDA. Quant à l'objectif ultime, il subit une interprétation assez large selon l'accord. Il convient de noter par ailleurs que les deux accords précités comportent des objectifs supplémentaires qui ne figurent pas dans le document de projet de Novembre 2000 et que le dernier d'entre eux (fourniture de services de consultance et de conseils), élargit le champ d'intervention du projet.

La conception de la phase II se déroule dans un contexte global marqué par la multiplication des initiatives en faveur des pays africains et une grande effervescence autour de l'aide et des capacités de gestion. La demande de formation et de perfectionnement, dont l'importance est révélée par la phase initiale, croît en boule de neige, à l'occasion du passage des PAS aux DSRP et de l'incertitude conceptuelle qui les entourent. Ce passage fournit aussi l'occasion de reconstruire au sein des AEF, une communauté de pratiques afin de remplacer celle qui préexiste, sérieusement déstabilisée par de nombreux départs à la retraite, des restructurations importantes dans le cadre de la réduction de la taille du secteur public et aussi à un turnover élevé.

La Phase II est conçue pour une période aussi courte que la phase initiale, soit 3 ans. Elle a enregistré du retard et n'a commencé à être exécutée qu'en Septembre 2001. Prolongée d'un an, elle prend fin en Décembre 2004. Au 31/05/2004, le projet a réussi à former 79 % des bénéficiaires en n'absorbant que 47,6 % des ressources affectées. Ainsi, le projet se retrouve avec 27,4 % de ressources non mobilisées. Mais avant de qualifier cette performance, il convient d'interroger les objectifs et les indicateurs.

L'effort de « relabellisation » des objectifs intervient avant le démarrage du projet et non après. La portée en aurait été atténuée si pour chacun d'entre eux, des indicateurs de performance avaient été élaborés. Malheureusement, il n'en a pas été ainsi. Le document du projet comporte cependant plusieurs indicateurs d'activités : nombre de cours et séminaires délivrés, nombre de bénéficiaires formés, nombre de réunions organisées... Aussi, les priorités du renforcement des capacités sont formulées d'un document à l'autre avec une grande diversité qui ne facilite pas l'adoption d'un référentiel commun pour l'évaluation de la performance.

A l'occasion de la conception de la phase II, il aurait sans doute été utile de préciser le sens d'expressions comme « accroissement de l'efficacité », « optimiser les capacités », consolider les acquis », « masse critique » d'autant que toutes ces expressions étaient déjà utilisées dans le document de la phase initiale. Le contenu des activités de conseil aurait pu aussi être précisé.

3.2 Cohérence du cadre logique

Le degré de cohérence d'un projet de renforcement des capacités de formation en gestion macroéconomique apparaît d'abord dans l'existence d'un cadre logique qui traduit les attentes des bénéficiaires en performance améliorée, compétences acquises, consolidées ou utilisées et en attitudes face à des situations d'incertitude et risque élevé. Le cadre logique reconstitué à partir du document de projet de novembre 2001, met en évidence les forces et faibles de la conception et témoigne de la difficulté à faire « tourner dans le bon sens » le logiciel projet (tableau II-5). Ceci souligne la nécessité de se plier à cet exercice afin de disposer – avant le démarrage du projet - d'un tableau de bord, tant pour le suivi de la mise en œuvre que pour l'évaluation.

Tableau II.5 : Log Frame reconstitué		Légende :  : non prévu dans le document du projet de novembre 2001	
Hiérarchie Mission/Buts/Objectifs	Indicateurs de performance	Suivi-évaluation	Hypothèses
I. Mission des Banques Centrales en matière de RDC			
Contribuer à l'émergence et au renforcement des capacités humaines et institutionnelles des administrations écofin, des centres de formation			
II. Buts de la Phase II (Objectif ultime)			(Objectif/But)
Contribuer à l'efficacité des administrations écofin dans la formulation et le pilotage des politiques macroéconomiques			
Objectifs spécifiques			(Objectifs spécifiques/Objectif ultime)
Optimiser les capacités des Centres à offrir un programme de formation professionnelle adapté aux besoins de la région	86 % de l'effectif touché par le volet logé au COFEB provient des AE	Rapports d'exécution de la phase II Rapports semestriels et annuels d'exécution du Projet Rapport d'évaluation des cours et séminaires Enquête réalisée auprès des bénéficiaires et de la hiérarchie	
Renforcer les échanges entre les deux Centres de formation	50% de l'effectif touché par le volet du projet logé au COFEB provient de la Zone CEMAC	id	
Créer un réseau de cadres professionnels et de décideurs, en vue de promouvoir les échanges sur les questions touchant au développement de la région.	Un site web régulièrement alimenté et assorti d'un Intranet sécurisé reliant les membres du réseau		
Résultats attendus		Rapports d'exécution	(Résultats/Objectifs)
Acquis de la phase I consolidés et élargis	324 bénéficiaires formés par les 9 cours fondamentaux dont 18 des pays francophones hors zone franc. 216 bénéficiaires formés par les 6 cours spécialisés dont 12 des pays francophones hors zone franc.	Enquête auprès des bénéficiaires	Sélection des thèmes à partir des besoins réels Sélection des participants sous le contrôle du CGP Valorisation de l'expertise des Centres de formation dans la sélection des participants
Incidence directe de la formation sur l'élaboration des politiques macroéconomiques et sur la conduite du dialogue de politique au plan national et avec les bailleurs de fonds	Introduction des cours spécialisés ; 14 Antennes nationales opérationnelles. Développement d'activités post-formation	Publications Manuels	
Efficacité des AEF accrue par le ciblage de la formation et la mise en réseau	3 séminaires de haut niveau bénéficiant à 60 cadres dont 42 des AEF, 6 des pays francophones hors zone franc et 6 du secteur privé	Rapports d'évaluation des bénéficiaires	Participation effective des décideurs de haut niveau
Pérennité améliorée	Institution des 14 Antennes Nationales	Rapports sur les antennes	

.../...

.../... Tableau II.5 : Log Frame reconstitué Légende :  : non prévu dans le document du projet de novembre 2001

Composantes			(Résultats/Composantes)
1. Programme de formation	600 auditeurs formés 34 formateurs 84 % d'auditeurs et 29 % de formateurs pour les AEF 16% d'auditeurs et 71 % de formateurs pour les BC Mise en réseau des Membres du Comité de Gestion et de Pilotage et du Comité de Liaison et des principaux utilisateurs des extrants	Rapports d'exécution Programme annuel d'activités	
1.1 Programme de cours fondamentaux	Indicateur d'efficacité 9 cours fondamentaux organisés, à raison de 3/an et 36 participants par session.	id	
1.2 Programme de cours spécialisés	6 cours spécialisés organisés, à raison de 2/an pour 36 participants par séminaire	id	
1.3 Programme de séminaires de haut niveau	3 séminaires de haut niveau, à raison de 1/an et 20 participants par séminaire	id	
1.4 Gestion du programme : Choix des thèmes ; Sélection des participants et des animateurs Organisation matérielle	Mise en œuvre exacte des recommandations du rapport d'exécution de la phase I	id Manuel de procédures Phase II Rapport d'exécution de cours ou séminaires	
2. Programme de formation de formateurs	2 sessions locales pour de 10 pour 10 cadres dont 10 des BC 14 sessions sur mesure pour 14 participants dont 8 BC Total 34 formateurs opérationnels	id	
3. Activités de gouvernance et de réseau		id	
3.1 Activités de réseau	14 antennes nationales opérationnelles et reliées par un réseau Intranet Equipements et abonnements livrés Les Gouvernements assurent les frais de fonctionnement	id Rapport d'exécution Documentation en ligne et disponible dans les pays	
3.2 Gouvernance et dispositif institutionnel	Programme annuel de cours adressé à toutes les administrations	Correspondances Enquête auprès des coordonnateurs et des administrations	Le CGP se réunit régulièrement et à temps
Apports et ressources	Apports du volet : 4 347 144 \$ dont :	Rapports d'exécution	
1. Programme de formation	3 416 665 \$		
1.1 Programme de cours fondamentaux			
1.2 Programme de séminaires spécialisés			
1.3 Programme de séminaires de haut niveau			
1.4 Gestion du programme de formation			
2. Programme de formation de formateurs	564 460 \$		
3. Activités de gouvernance et de réseau	57 249 \$		
3.1 Activités de réseau			
3.2 Gouvernement et dispositif institutionnel			

Il est difficile de faire la différence entre les résultats et les objectifs, même en se limitant au seul document de projet 2000. En outre, l'existence de plusieurs objectifs justifie en toute logique que pour chacun d'entre eux, soit précisé le type de résultats qui permet de l'atteindre. En ce qui concerne les composantes, leur lien avec les résultats est plus facile à établir.

3.3 Cohérence avec d'autres initiatives de renforcement des capacités de formation en gestion macroéconomique

Quatre types d'initiatives de renforcement des capacités de formation en gestion macroéconomique coexistent dans la région :

- au niveau national : les unités d'analyse des politiques économiques qui disposent maintenant de volet formation en gestion macroéconomique ;
- au niveau sous-régional : les projets et les programmes 3^{ème} Cycle de formation dont le rayon d'action est limité à un groupe de pays (PTCI, GPE, CESAG) ;
- au niveau continental, les initiatives et programmes d'assistance technique ou de renforcement des capacités qui disposent d'un volet formation : IMA, AFRITAC, Paris 21, IDEP ;
- Au niveau global, les programmes des Instituts du FMI, de la Banque Mondiale et de l'OMC qui ciblent certains bénéficiaires du Projet.

A ces initiatives, il convient d'ajouter les programmes offerts par les grandes universités américaines et européennes (MIT, Harvard, Stern, LSE, IDEI), les instituts, les laboratoires et centres de recherches qui offrent des services de tutorat en économétrie et dans divers aspects de la macroéconomie (CEPREMAP, DELTA, IBFI, CERDI).

La mission a pu se rendre compte, sur le terrain que nombre de bénéficiaires du projet sont aussi touchés par d'autres projets délivrant le même type de formation. Ces cours ont en commun d'être conçu par des Instituts de formation qui, comme le projet, sont intégrés à des Institutions multilatérales mais qui disposent d'une grande autonomie de gestion. Il s'agit de :

- L'Institut Multilatéral d'Afrique, une initiative conjointe du FMI, de la BAD et de la Banque Mondiale qui, à l'instar des autres instituts opérant dans les autres régions du monde, délivre, en anglais et en français, un programme complet de séminaires dont une bonne partie des thèmes recouvre ceux du projet ; ce programme est disponible en ligne (www.ima.org) ;
- L'Institut de la Banque Mondiale qui délivre un cours identique, au siège et à travers GDLN, en anglais et en français et qui met en ligne son programme ainsi que d'importantes ressources macroéconomiques (www.worldbank.org/globalisationandmacro) ;
- L'Institut du FMI qui délivre au siège plusieurs cours qui recoupent ceux du projet et a consacré au thème une publication de référence « Macroeconomic management : policies and programs ; M. Khan, S. Nsouli e.a ; préface de A. O. Krueger ; FMI, 2002.

Toutes ces initiatives partagent parfois avec le projet les mêmes objectifs, méthodes et animateurs, ce qui n'est pas sans induire une certaine confusion chez quelques bénéficiaires qui ne sont pas toujours en mesure de faire la différence. Certains cours utilisent des supports puisant aux mêmes sources comme le cours : « Programmation et Politiques Financières », « Statistiques des Finances Publiques » et « Analyse des Comptes Macroéconomiques ». Le FMI, la BM et l'IMA ont déjà organisé avec la BCEAO et le Projet des actions concertées de formation.

La différence essentielle porte cependant sur :

- la diversité des thèmes traités par le projet, qui est plus importante
- la fréquence des sessions du projet qui est beaucoup plus élevée
- le choix des animateurs du projet, en majorité des Africains francophones
- le lien plus étroit avec les problèmes de gestion que rencontrent les bénéficiaires
- leur implication dans la définition des objectifs et dans le choix des thèmes
- la rigueur dans la mise en œuvre et la gestion, qui serait plus élevée avec les autres projets
- le caractère plus convivial de la formation au sein du projet, du fait de l'appartenance à une même zone monétaire.

Mais l'avantage comparatif du projet sur toutes les autres initiatives réside dans sa capacité :

- à poursuivre l'objectif de masse critique, aussi bien dans la mobilisation des ressources financières que dans la formation dans un nombre élevé de domaines contribuant directement aux politiques macroéconomiques ;
- à traiter avec pertinence de problèmes ayant une dimension régionale comme la coordination des politiques, la mondialisation, les marchés financiers ;
- à se laisser piloter par la demande, à travers les enquêtes et évaluation par les bénéficiaires et évaluation externe ;
- à établir un lien direct entre la formation et la gestion, notamment à travers les animateurs qui pour l'essentiel sont des professionnels habitués à traiter des questions régionales et internationales et à appuyer les pays dans le processus d'élaboration des programmes aussi spécifiques que les programmes monétaires, les programmes financiers du FMI, les DSRP et les positions communes dans le cadre des Négociations Commerciales Multilatérales, NCM.

L'annexe 4 donne un aperçu des programmes de l'IMA, de l'IFMI, du WBI à côté de celui du projet.

3.4 Performance dans la conception du projet

En résumé, la performance de la conception du projet souffre des lacunes dans la définition d'objectifs et d'indicateurs de performance et d'un cadre logique mettant en évidence la hiérarchie des liens entre ses différents éléments.

D'où la note « Performance Négligeable » attribuée à la conception, dont l'impact négatif est pondéré à hauteur de 10%.

Il est en effet courant qu'un projet dont le document cadre présente des insuffisances finit par obtenir de bons résultats, si l'idée de départ est bonne.

Rappel de la grille de notation								
<i>Equivalent points</i>	130	100	80	60	40	20	0	-20
<i>Note</i>	Excellent	Remarquable	Satisfaisant	Normal	Modeste	Négligeable	Non Satisfaisant	Inacceptable
<i>1 à 3 ; ou 1 à 7</i>	100% de 1	80% de 1	60% de 1	50% de 1	80% de 2	80% de 2	60% de 2	100% de 3
<i>1 = meilleure note</i>				50% de 2				

Tableau II.6 : Performance dans la conception					
		1 à 3 ; 1 = meilleure note	Performance	Performance agrégée	pondération
Conception				Négligeable	10%
Objectifs	Lien avec la Mission de RDC	1	Non Satisfaisant NS		
	Existence critères de sélection	3			
	Nombre limité	3			
Cohérence 1 (Interne)	But/objectif/résultats	3	NS		
Cadre logique	Hierarchisation	1	NS		
	Indicateurs	3			
	Vérification	1			
	Hypothèses	3			
Cohérence 2 (avec d'autres initiatives de renforcement des capacités)	Activités thématiques clés	1	Normal		
	Actions horizontales	2			
	Valeur ajoutée régionale	1			
	Présence d'actions concertées	2			

4. Mise en oeuvre du Projet et Gestion

4.1 Mobilisation du financement

Le tableau II.8 renseigne sur la structure et le niveau de financement du projet ainsi que sur l'état des décaissements depuis 2001. Il met en évidence le caractère multi partenarial du financement, malgré la prépondérance de l'ACBF à hauteur de 40%. Cette prépondérance peut influencer la pérennité financière du projet. Le tableau met aussi en évidence la priorité accordée aux activités de formation qui concentrent 78,5 % des financements, ce qui constitue la norme pour ce type de projet.

Les espoirs fondés sur les autres bailleurs de fonds, notamment la Coopération française n'ont pas été concrétisés. D'ailleurs, le document du projet n'a pas procédé à l'estimation des financements du programme attendu des autres partenaires, ce qui explique que le montant de 3 043 000 800 FCFA correspond aux financements prévus.

La mission n'a pu évaluer dans quelle mesure la condition du financement dans un budget unique géré par la Banque Centrale, serait à l'origine de la non-participation de ces derniers. Il arrive que des bailleurs de fonds manifestent des réticences quand il s'agit de déléguer la gestion des fonds à une institution qui ne dépend pas directement d'eux. Cette lacune est cependant largement comblée par la participation croissante des Gouvernements des pays membres au financement du projet.

Le rythme des décaissements a été assez soutenu, puisque à fin 2003, pratiquement tous les partenaires du projet avaient mis les fonds à disposition.

Bailleurs	2001	2002	2003	2004	Total cumulé
ACBF	146.329.511	216.597.871	207.253.814	58.714.094	628.895.290
Coopération suédoise	201.626.128	215.476.096	217.480.359		634.582.583
Bceao	101.433.500	101.433.360	101.433.360		304.300.220
Etats Uemoa	57.962.000	57.961.920	57.961.920		173.885.840
Beac	53.720.996	47.721.495	202.866.994		304.309.485
Etats Cemac		92.092.912	46.046.456		138.139.368
Aif		25.000.004			25.000.004
Sous Total	561.072.135	756.283.658	833.042.903	58.714.094	2.209.112.790
Reliquat phase I	6.898.207				6.898.207
TOTAL	567.970.342	756.283.658	833.042.903	58.714.094	2.216.010.997

4.2 Planification des activités

Le démarrage tardif du projet n'a pas constitué un obstacle à la mise en œuvre des activités programmées. Si l'on s'en tient aux objectifs fixés et aux indicateurs du document du projet, la performance dans la mise en œuvre du projet est assez exceptionnelle pour les activités qui contribuent à optimiser la capacité des centres de formation et à renforcer les échanges entre les deux centres. Elle est variable pour les autres (tableaux II.8, II.9 et Graphique II.1).

	Indicateurs	% de réalisation
Objectifs spécifiques		66%
Optimiser les capacités des Centres à offrir un programme de formation professionnelle adapté aux besoins de la région	86 % de l'effectif touché par le projet provient des AE.	100
Renforcer les échanges entre les deux Centres de formation	50% de l'effectif touché par le projet provient de la Zone CEMAC.	100
Créer un réseau de cadres professionnels et de décideurs, en vue de promouvoir les échanges sur les questions touchant au développement de la région.	Un site web régulièrement alimenté et assorti d'un Intranet sécurisé reliant les membres du réseau.	0
Résultats attendus		65%
Acquis de la phase I consolidés et élargis	324 bénéficiaires formés par les 9 cours fondamentaux dont 18 des pays francophones hors zone franc. 216 bénéficiaires formés par les 6 cours spécialisés dont 12 des pays francophones hors zone franc.	100
Incidence directe de la formation sur l'élaboration des politiques macroéconomiques et sur la conduite du dialogue de politique au plan national et avec les bailleurs de fonds	Introduction des cours spécialisés. 14 Antennes nationales opérationnelles. Développement d'activités post-formation	100 30 10*
Efficacité des AEF accrue par le ciblage de la formation et la mise en réseau	3 séminaires de haut niveau bénéficiant à 60 cadres dont 42 des AEF, 6 des pays francophones hors zone franc et 6 du secteur privé.	100
Pérennité améliorée	Institution des 14 Antennes Nationales.	60
<p>* Les fiches confectionnées pour le suivi des bénéficiaires serviront de support aux activités post-formation dont le contenu reste à élaborer dans le cadre des activités de réseau, si elles prenaient une tournure plus ambitieuse en servant par exemple de base à la coordination des politiques macroéconomiques. Par ailleurs on peut s'interroger sur la pertinence de cet indicateur de résultat dans la mesure où l'incidence directe sur l'élaboration des politiques macroéconomiques et sur la conduite du dialogue de politique au plan national et avec les bailleurs de fonds, dépend de plusieurs faisceaux d'actions ciblées. La formation, mais aussi la gestion de la carrière et de la rémunération de l'agent, l'assistance technique, l'analyse approfondie, les procédures de prise de décision, entre autres, y contribuent sans qu'il soit toujours possible de cerner le lien de causalité. La question du lien entre la formation et l'action des AEF en matière de gestion macroéconomique devrait être au centre de la réflexion sur les perspectives futures du projet (voir tableau IV.1, chapitre IV).</p>		

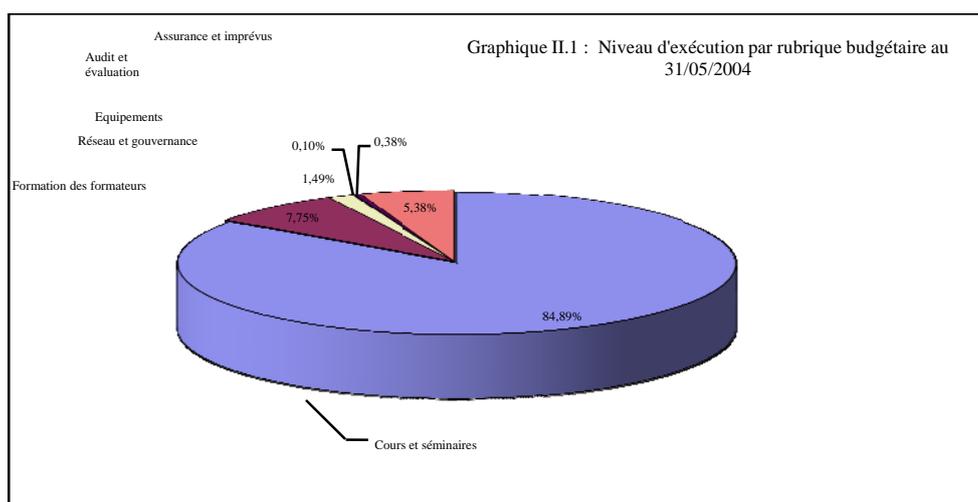


Tableau II. 9 : Niveau de réalisation du programme de formation au 31/05/2004

Composantes (nombre)	Prévisions	Réalisations	Reliquat
Programme de formation			
- Cours et séminaires	18	16	2
- Participants	600	475	125
Formation des formateurs			
- Sessions locales	2	3	-1
- Sessions extérieures	6	5	1

4.3 Procédures et exécution budgétaires

En Novembre 2001, le CGP a élaboré un manuel de procédures pour le fonctionnement du projet. Le manuel décrit « les modalités de réalisation des activités ainsi que les normes minimales à respecter en vue d'une gestion efficiente des ressources et des dépenses ». Il définit aussi les conditions de l'administration et la gestion du projet, les modalités des déplacements, les indemnités, la rémunération des consultants ainsi que les conditions de prise en charge des agents des Banques Centrales.

Les procédures budgétaires du projet sont celles de la BCEAO. Ceci est clairement exprimé dans le document du projet et dans les accords de dons.

Le taux d'exécution financière ne reflète pas la performance du projet en ce qui concerne la mise en œuvre. En effet, dans la mesure où le projet a réalisé l'essentiel des activités programmées, le budget devrait être largement consommé. Il n'en est rien puisque au 31 /05/2004, seulement 47,6 % des fonds sont utilisés (Tableau II.10), tandis que 767 2024 259 FCFA soit 34,6 % des fonds mobilisés au 31/05/04, sont encore disponibles en trésorerie (tableau II.11). Ce niveau d'exécution à six mois de la fin du projet est suffisamment exceptionnel pour mériter quelques explications. A son origine se trouve, pour l'essentiel, l'excédent dégagé par les activités du programme de formation qui représentent 78,6 % du budget initial (tableau II.10).

Selon les responsables du projet, beaucoup d'économies ont été réalisées sur toutes les rubriques, grâce aux procédures de la Banque Centrale qui imposent l'appel à la concurrence et l'appel d'offres « mieux disant » pour tous les achats à réaliser ou à défaut, une négociation assez serrée des prix. En outre les Banques Centrales se voient accordées souvent des tarifs préférentiels par les fournisseurs. Ceci concerne aussi bien les services de consultant, les voyages et la prestation hôtelière que l'acquisition de matériel et de fourniture. Comme indiqué dans les limitations de la revue, la mission n'a pu ni vérifier dans quelle mesure les procédures favorisent les économies réalisées ni en évaluer le montant exact.

La baisse du Dollar, qui était à équivalent 700 FCFA au moment du démarrage et qui se retrouve aujourd'hui à 500 FCFA environ, contribue à minorer le montant non encore mobilisé, toutes choses égales par ailleurs.

Rubriques Budgétaires	Prévisions	% du Total	Décaissements	Taux d'exécution
1- Sessions de séminaires et de cours	2.391.665.500	78,6 %	1.229.952.977	51.43%
2- Activités de formation des formateurs	395.122.000	13,0 %	112.296.052	28.42%
3- Activités de réseau et gouvernance	40.074.300	1,3 %	21.641.704	54.00%
4- Equipements	42.700.000	1,4 %	1.400.000	3.28%
5- Missions d'audit et d'évaluation	28.534.100	0,9 %	5.500.000	19.28%
6- Assurances et imprévus	144.904.900	4,8 %	78.016.005	53.84%
Total	3.043.000.800	100 %	1.448.806.738	47.61%

Rubriques Budgétaires	Mobilisation De fonds	Décaissements	Disponible trésorerie
1- Sessions de séminaires et de cours	1.741.687.695	1.229.952.977	511.734.718
2- Activités de formation des formateurs	287.740.541	112.296.052	175.444.489
3- Activités de réseau et gouvernance	29.183.393	21.641.704	7.541.689
4- Equipements	31.095.513	1.400.000	29.695.513
5- Missions d'audit et d'évaluation	20.779.449	5.500.000	15.279.449
6- Assurances et imprévus	105.524.406	78.016.005	27.508.401
Total	2.216.010.997	1.448.806.738	767.204.259

4.4 Décentralisation des activités

Une des innovations de la phase II, consistait à accentuer la décentralisation, dans la mesure de l'existence d'un rapport coût/bénéfice favorable, la formation au niveau des pays. Sur les 17 cours et séminaires réalisés au 31 Mai 2004, seulement 6 se sont tenus à Dakar soit un peu plus du tiers. Cependant, ces activités décentralisées ont été concentrées dans seulement les 8 capitales suivantes sur 14 : Abidjan, Bamako, Brazzaville, Cotonou, Douala, Libreville, Ouagadougou et Yaoundé ». Le Cameroun, siège de la BEAC en a accueilli 6, à Douala et à Yaoundé.

Les activités sont réalisées dans les mêmes conditions, quel que soit le lieu. Le projet veille à ce que la qualité de l'organisation ne s'en ressente pas, prend en charge tous les frais et assure toute la logistique, en collaboration avec les Directions Nationales de deux Banques Centrales.

4.5 Performance dans la mise en œuvre du projet

Que ce soit dans le financement du programme de formation que dans la planification des activités et leur déroulement dans les pays, le projet a fait preuve d'une grande capacité de mise en œuvre et affiche une performance « E comme Excellent) (tableau II.12).

		1 à 3 ; 1 = meilleure note	Performance	Performance agrégée	Pondération
Mise en œuvre				Excellent	20%
coordination	Mobilisation des fonds	1			
	Pérennité financière	1			
	Performance des partenaires	1			
	Atteinte des objectifs	1			
	Exécution budgétaire	1			
	Capacité d'absorption	1			
	Ratio décaissement/déboursement	2			
	Manuel de procédures	1			
	Décentralisation	1			

Equivalent points	130	100	80	60	40	20	0	-20
Note	Excellent	Remarquable	Satisfaisant	Normal	Modeste	Négligeable	Non Satisfaisant	Inacceptable
1 à 3 ; ou 1 à 7 1 = meilleure note	100% de 1	80% de 1	60% de 1	50% de 1 50% de 2	80% de 2	80% de 2	60% de 2	100% de 3

5. Gestion administrative et financière du Projet

Cette section est consacrée à l'évaluation du système de gestion du projet à l'exclusion de la gestion des activités de formation qui ont été conçues comme une sous-composante à part entière de la composante « programme de formation ».

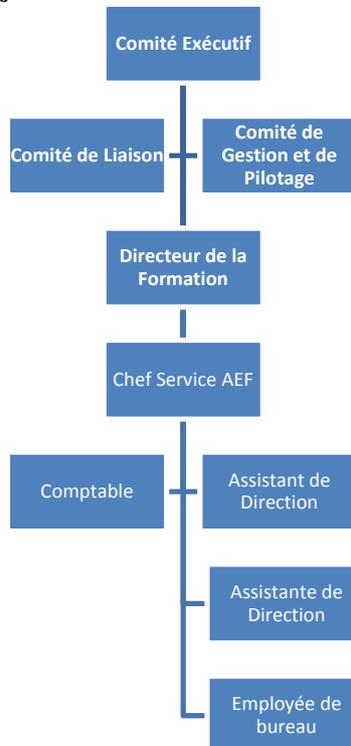
5.1 Structure et organisation du projet

Le Manuel de procédures décrit la structure organisationnelle du Projet qui est identique à celle de la phase I (voir graphique II.2). Le projet est placé sous la haute autorité du Comité Exécutif comprenant les deux Gouverneurs des Banques Centrales. Le Comité de Gestion et Pilotage est composé de deux Directeurs de Formation des Banques Centrales, du Coordonnateur et du Correspondant du Projet pour la BEAC. Le Comité de liaison est une structure de concertation qui regroupe le CGP et les représentants des partenaires financiers. La Direction de la Formation de la BCEAO assure la gestion opérationnelle du Projet. Le Directeur est aussi assisté dans ces tâches par son Adjoint et le Contrôleur des Opérations. La gestion courante des activités de formation est essentiellement assurée par le SAEF. Tout le personnel intervenant dans les activités du projet relève du statut d'agent de la BCEAO, à l'exception du Comptable. En l'absence d'un Chef de service nommé, l'intérim est assuré par un Fondé de Pouvoir du service.

Cette structure est conforme aux dispositions stipulées dans le document du projet.

Aux termes des procédures, le CGP élabore chaque année un programme d'activités qui est soumis au Comité Exécutif pour validation.

Graphique II.2 : Organigramme du Projet



5.2 Ressources humaines

En dehors du comptable recruté en 2001, les ressources humaines du projet n'ont pas évolué d'une phase à l'autre. Au total, seulement cinq personnes assurent le fonctionnement quotidien du projet. Les différents rapports d'inspection de la BCEAO ont souligné le déficit de personnel du service eu égard à l'ampleur du budget et à la spécificité des actions qu'il entreprend.

En l'absence d'une comptabilité analytique au sein du Projet, il est impossible de porter une appréciation sur la nature des dépenses à imputer, que ce soit en termes de coût ou d'investissement.

5.3 Gestion des ressources et des dépenses de formation

La gestion des dépenses et des ressources est codifiée par le manuel de procédures qui détermine les modes de gestion des marchés. La Direction des Services Généraux, comme c'est le cas pour tous les marchés de la Banque Centrale, en assure la gestion. A cet égard, ceux du projet ne bénéficient d'aucun traitement particulier, en dépit de la spécificité des activités : une au moins tous les deux mois, parfois dans un pays extérieur et pour des bénéficiaires d'origine diverses. La procédure est valable, autant pour l'équipement d'une Antenne nationale que pour le recrutement d'un consultant qui nécessite aussi l'intervention de la Direction des Affaires Administratives.

5.4 Gestion financière

La gestion financière est essentiellement assurée par le comptable du projet, qui tient les comptes. Ceux-ci font l'objet d'un double contrôle administratif et de régularité au sein de la Direction de la formation.

Les difficultés auxquelles le Projet est confronté sont principalement dues :

- aux opérations réalisées avec la DSG ;
- aux lenteurs constatées pour la réception du reliquat des transferts effectués par le projet pour les activités décentralisées.

L'enregistrement comptable du Projet est effectué manuellement sur des livres auxiliaires pour les différents comptes. Cependant, un suivi des opérations sur Excel est effectué régulièrement en attendant que le projet d'organisation comptable et financière déjà élaboré et transmis au cabinet d'audit soit validé par ce dernier et que le logiciel SAARI soit mis en application. Des contrôles sur les opérations et sur les rapprochements bancaires mensuels des trois comptes ouverts dans les livres de la BCEAO sont réalisés régulièrement par le Contrôleur des Opérations et le Directeur de la Formation.

5.5 Suivi de l'utilisation des extrants, évaluation, audit

Le document du projet prévoit un certain nombre de missions d'audit et d'évaluation, qui ont toutes été réalisées à ce jour. Cependant, c'est au niveau du suivi que se situe le problème le plus critique. La mission a pu constater à quel point il était difficile à l'équipe du projet de réaliser une analyse des activités substantives, du fait de l'inexistence de base de données complètes et à jour sur les temps hommes de formation, avec une répartition par pays, type de cours, années, supports, résultats d'évaluation, cible et profil (animateurs et bénéficiaires). Ces informations sont indispensables pour reconstituer la stratégie de formation du projet, la volatilité des personnes-ressources et l'ampleur de la dépense par objectif. Le projet, ne dispose d'aucune information sur la trajectoire des bénéficiaires, une fois de retour dans leur service d'origine. La mission a pu constater sur le terrain des changements importants dans la situation des bénéficiaires depuis 2001 sur lesquels le projet ne disposait d'aucune information.

5.6 Performance de la gestion administrative et financière

La note « Satisfaisant, Sa » est donné à l'évaluation de la gestion administrative et financière du projet (tableau II.13). Elle aurait pu être meilleure si des efforts avaient été réalisés pour fournir à temps les outils de gestion indispensables à la conduite d'activités de formation. Il ne s'agit pas d'un manque de moyens, mais de procédures qui imposent une rigueur au point de contrecarrer sa performance.

Rappel de la grille de notation								
<i>Equivalent points</i>	130	100	80	60	40	20	0	-20
<i>Note</i>	Excellent	Remarquable	Satisfaisant	Normal	Modeste	Négligeable	Non Satisfaisant	Inacceptable
<i>1 à 3 ; ou 1 à 7</i>	100% de 1	80% de 1	60% de 1	50% de 1	80% de 2	80% de 2	60% de 2	100% de 3
<i>1 = meilleure note</i>				50% de 2				

Tableau II.13 : Performance dans la Gestion administrative et financière					
		1 à 3 ; 1=meilleure note	Performance	Performance agrégée	Pondération
Gestion			Satisfaisant	Satisfaisant	10%
	Conformité de la structure organisationnelle	1			
	Qualité des ressources humaines	1			
	Quantité des ressources humaines	2			
	Efficiency de la gestion financière	2			
	Qualité du suivi de l'utilisation des extrants	3			
	Rapports d'audit et d'évaluation	1			
	Conformité de la gestion aux procédures en vigueur	1			

6. Contribution spécifique du Projet

Les termes de référence demandent d'évaluer dans quelle mesure le Projet a donné une impulsion nouvelle au processus de renforcement des capacités d'analyse et de formulation en Afrique de l'Ouest et du Centre mais aussi la contribution du Projet au renforcement institutionnel des Banques Centrales et au renforcement des AEF. L'expression « contribution spécifique » est utilisée pour rendre compte de ces différents critères auxquels il a été ajouté celui de la valeur ajoutée du projet...

Pour répondre à ces questions, il aurait fallu disposer d'un groupe témoin de pays, de Banques Centrales et de bénéficiaires n'ayant pas été touché par un projet de cette nature. Malgré cette limitation, certaines indications permettent d'apprécier la mesure dans laquelle une amélioration générale peut être constatée.

6.1 Renforcement des Administrations économiques et financières

En ce qui concerne les AEF, tous les bénéficiaires interviewés témoignent d'une amélioration nette de la compréhension des enjeux macroéconomiques et des perspectives qui se dessinent. Le consensus s'établit aussi sur la nécessité de stabiliser le cadre macroéconomique et d'instaurer une plus grande intégration économique et financière entre les pays. La vision du rôle dans la stabilisation et l'ajustement de chacun des acteurs -BC et AEF - est plus claire et mieux acceptée.

6.2 Renforcement institutionnel de la BCEAO et de la BEAC

L'intervention des BC dans la formation en gestion macroéconomique n'est pas une nouveauté. Ce qui est nouveau, c'est l'approche multi partenariale et interrégionale qui contribue à renforcer les liens entre les BC et à réduire les distances que les crises des années 90 avaient introduites, ne serait-ce que par la nécessité d'y faire face avec urgence. De l'avis de plusieurs bénéficiaires et formateurs, le projet permet l'affirmation de la responsabilité des BC vis-à-vis des AEF en même temps qu'il renforce leur indépendance et les soumet à une plus grande exigence de transparence. Il va sans dire que la réflexion sur la politique de formation des BC, du COFEB et du CFPP est aussi lancée, ainsi que des interactions entre la formation et la recherche.

6.3 Impulsion du processus de renforcement des capacités en analyse et formulation des politiques économiques

L'efficacité d'un projet de renforcement des capacités de formation en gestion macroéconomique se mesure par sa capacité à épauler les réformes à entreprendre par les pays. Ceci passe naturellement par la construction d'une base analytique plus sûre et la mise à disposition d'outils et des meilleures pratiques de gestion. Le rôle croissant que la demande joue dans la détermination des axes du programme de formation du projet, joint à la présence d'experts de haut niveau pour animer les cours et séminaires, constituent le facteur décisif d'efficacité du projet. Il ne se contente plus d'afficher un catalogue de formation comme s'est souvent le cas avec les projets de la première génération (années 80) qui ont tous d'ailleurs fini par s'essouffler.

6.4 Valeur ajoutée du projet

La valeur ajoutée du projet se mesure essentiellement par l'approche régionale de la formation et par l'existence d'un certain nombre de tendances émergentes constatées sur le terrain :

- les liens entre les bénéficiaires et leur hiérarchie deviennent plus étroits depuis que ces derniers constatent, une nette amélioration de la compétence des agents dans la conduite de travaux préparatoires aux négociations avec les partenaires extérieurs, alors qu'ils avaient plutôt tendance à déléguer ces tâches aux bailleurs de fonds ;
- les domaines devant faire l'objet d'un renforcement des capacités sont beaucoup mieux cernés par des enquêtes régulières comme celle que le Projet vient de lancer.

Un certain nombre d'améliorations constatées au cours de la dernière année du Projet, indiquent clairement qu'à l'avenir, le projet ou tout autre mécanisme qui s'y substituera disposera d'instruments crédibles de mesure de sa contribution. C'est pourquoi, la note qui est attribuée à la performance du projet dans ce domaine est « Remarquable, Re » pour tenir compte des possibilités d'amélioration à court terme (tableau II.14).

Tableau II.14 : Performance dans la contribution substantive du projet

		1 à 3 ; 1=meilleure note	Performance	Performance agrégée	Pondération
Gestion			Remarquable	Remarquable	10%
	Renforcement des AEF	1			
	Renforcement des BC	2			
	Impulsion du processus de renforcement des capacités	1			
	Valeur ajoutée	1			

Rappel de la grille de notation

<i>Equivalent points</i>	130	100	80	60	40	20	0	-20
<i>Note</i>	Excellent	Remarquable	Satisfaisant	Normal	Modeste	Négligeable	Non Satisfaisant	Inacceptable
<i>1 à 3 ; ou 1 à 7 1 = meilleure note</i>	100% de 1	80% de 1	60% de 1	50% de 1 50% de 2	80% de 2	80% de 2	60% de 2	100% de 3

III. PERFORMANCE DU PROGRAMME

1. Introduction

Le programme du projet BCEAO-BEAC constitue sa véritable substance. L'évaluation du programme couvre les aspects comme la qualité de la formation ; la profondeur des échanges à tous les niveaux ; l'étendue des thématiques qui sont inscrites dans chaque cours ou séminaire ; la pertinence des savoirs construits par le projet et transférés aux participants. Toutes ces questions reviennent à divers endroits dans les termes de référence qui demandent d'abord de s'appuyer sur l'expérience en matière de formation, d'examiner le processus d'identification des thèmes, la définition des priorités dans la programmation des activités, le suivi de l'utilisation des extrants, la pertinence de la distribution des ressources, la qualité de la formation et des supports, la pertinence des produits, l'intégration de la formation dans le processus de formulation des politiques et le degré d'internalisation des connaissances par les décideurs.

Ce chapitre commence par établir le bilan quantitatif du programme, segmenté en fonction du rapport à la formation (2). Il procède à l'évaluation des activités de formation du point de vue de leur qualité, pertinence, et impact (3). Il passe en revue les activités de soutien à la formation du point de vue de leur qualité et efficacité (4). Enfin, il se prononce sur les activités de réseau (5).

2. Bilan quantitatif du projet

Le bilan du projet est assez contrasté d'une composante à l'autre. Il est, avec 80,5 % d'activités réalisés en moyenne, globalement positif. Cette performance vient confirmer la capacité du projet à « mettre en œuvre des cours et séminaires ». Il s'agit d'un atout considérable au service des pays qui doivent consacrer un effort important au recyclage des cadres des AEF, quand on connaît la difficulté à construire un programme de formation et de perfectionnement postuniversitaire pérenne en gestion économique. La difficulté à organiser la formation de formateurs selon le schéma prévu dans le document du projet constitue encore un sujet de préoccupation. Le bilan aurait été aussi positif pour les autres activités de gestion et de gouvernance, avec la mise en place du réseau à partir des Antennes nationales. L'importance de cette activité et la nécessité d'une plus grande cohérence invitent à procéder à une évaluation détaillée sur la base d'une segmentation des activités autour du critère de la formation (Tableau III.1).

Niveau	Activités	Prévues	Réalisées		En voie d'être réalisées	Non réalisées	Observations
				%			
Objectifs		3	2	66		1	
Résultats		4	2	50	2	0	
Composantes							
Total des actions des composantes, dont		36	29	80,5	7	0	
1. Cours fondamentaux		9	7	77,8	2	0	
2. Cours spécialisés		6	6	100	0	0	
3. Séminaires de haut niveau		3	3	100	0	0	
4. Gestion		4	4	100	0	0	
5. Formation de formateurs - locale		2	2	100	0	0	+ 1 action réalisée
6. Formation de formateurs - extérieure		6	5	83,3	1	0	
7. Gouvernance et réseau		6	7	116	4	0	

Tableau III.2 Segmentation du programme	
Formation	
1	Cours fondamentaux
2	Cours spécialisés
3	Séminaires de haut niveau
4.	Formation de formateurs
5.	Formation locale
6.	Formation à l'extérieur
Soutien à la formation	
1.	Gestion
2.	Gouvernance et dispositif institutionnel
Réseau	
1.	Activités de réseau

3. Activités de formation

3.1 Bilan

Le projet a préparé une « Note d'information » en date du 3/06/2004 dans laquelle figure un bilan d'exécution du projet. Il apparaît dans cette note que le projet a exécuté tout le programme de formation, à l'exception de deux cours fondamentaux (Tableau III.3). Ces derniers seront exécutés au cours de l'année 2004 pour :

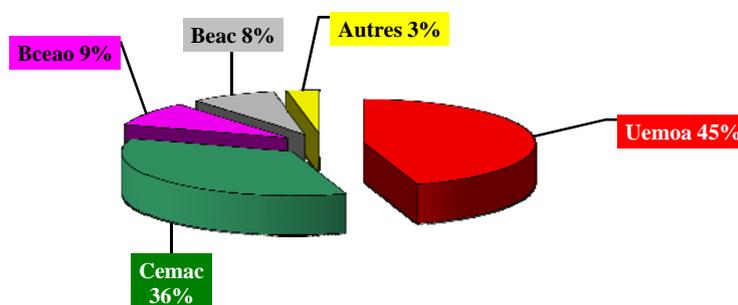
- le cours sur l'Analyse des Comptes Macroéconomiques
- le cours sur la Construction de l'intégration régionale et enjeux de la mondialisation.

Tableau III.3 : Bilan par activités au 31/05/2004						
Formation	Activités Prévus	Participants	Activités Réalisées	Participants Mobilisés	Mobilisés	Moyenne par activité
	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	%	
Cours fondamentaux	9	324	7	218	67,2	24,2/36
Cours spécialisés	6	216	6	184	85,2	30,6/36
Séminaires de haut niveau	3	60	3	73	121,6	24,3/20
Formation de formateurs	16	34				
locale	2	20	3	44	220	22/10
extérieure	6	14	5	13	92,8	2,1/2

Tableau III.4 : Bilan par activités au 31/05/2004							
Programme de formation	Bénéficiaires effectifs	Durée	J/H	Bénéficiaires prévus	Durée	J/H	Taux de réalisation
Cours fondamentaux	218	20	4360	324	20	6480	67,3 %
Cours spécialisés	184	20	3680	216	20	4320	85,2 %
Séminaires de haut niveau	73	5	365	60	5	300	121,7 %
Total	475		8405	600		11100	75,7 %
Formation des formateurs - locale	44	10	440	20	20	400	110%
Formation des formateurs - extérieure	13	90	1170	14	90	1260	92,8 %
Total	57		1610	34		1660	97%

En termes de participation, le taux est plus faible que prévu pour les cours fondamentaux qui enregistrent une moyenne de 5,5 participants en moins pour chaque session. Le taux de non-participation de 15 %, assez élevé est difficile à justifier, puisque chaque pays dispose du même quota. Cependant la situation de certains pays ravagés par des conflits et dont l'administration est frappée de paralysie peut expliquer la difficulté de mobilisation des participants. En ce qui concerne les Cours spécialisés, qui ont tous été réalisés en moins de 3 ans, le taux de participation est de 86,6 %, ce qui fait une moyenne de 31 participants par cours contre 36 prévus. Le projet réalise une performance exceptionnelle dans l'organisation des séminaires de haut niveau qui connaissent un taux de participation nettement au-dessus des prévisions, sans que cela nuise à la qualité, puisque les groupes constitués étaient assez homogènes, ce qui n'est pas toujours le cas avec les cours. Par ailleurs, comme le montre le Tableau III.4, le Projet a déjà effectué respectivement 75,7 % et 97 % de sa dépense pour le programme de formation et pour le programme de formation des formateurs. Le graphique III.1 montre la répartition des bénéficiaires par zones et banques centrales. Le poids de chaque zone en nombre de pays se reflète dans l'importance du nombre de bénéficiaires touchés.

Graphique III.1 : Bilan de la participation par zone et banque centrale



Quant à la répartition par pays, elle est assez homogène, sauf pour les pays qui traversent des crises (tableau III.5 tiré de l'annexe 2).

Tableau III.5 : Bilan par pays, zone et cible au 31/05/2004										
	Bénin	Burkina-Faso	Côte d'Ivoire	Guinée-Bissau	Mali	Niger	Sénégal	Togo	UEMOA	BCEAO
2001	6	6	6	3	5	5	5	5	41	8
2002	8	11	7	7	8	10	8	10	69	14
2003	12	9	7	7	10	10	9	10	74	17
2004*	5	4	2	2	6	1	4	5	29	4
Total	31	30	22	19	29	26	26	30	213	43
* au 31/05										
	Cameroun	Centrafrique	Congo	Gabon	Guinée Equ.	Tchad	CEMAC		Hors Zone	BEAC
2001	5	4	5	5	4	5	28		6	6
2002	12	8	10	8	10	8	56		5	11
2003	10	10	6	11	12	11	60		4	11
2004*	3	4	6	5	4	4	26		0	6
Total	30	26	27	29	30	28	170		15	34

3.2 Qualité de la formation et des supports

La formation délivrée par le projet est dans l'ensemble considérée comme de qualité par tous les participants avec lesquels la mission a pu s'entretenir. Le jugement est valable pour leur supérieur hiérarchique et pour les animateurs rencontrés. Il est aussi confirmé par les questions posées à la fin des sessions et dont les rapports d'exécution se font l'écho. L'appréciation est d'autant plus positive que les sessions sont courtes. Ainsi les séminaires de haut niveau et les cours spécialisés remportent indéniablement la palme de la qualité. Viennent ensuite, les cours fondamentaux, puis les sessions de formation de formateurs qui sont des sessions sur mesure.

Les remarques positives sur la qualité n'empêchent pas certains participants d'émettre des réserves par rapport à tel ou tel module d'un séminaire ou cours dont la conduite n'a pas laissé une impression durablement positive chez les bénéficiaires. Ces réserves sont plus fréquentes pour les séances thématiques (DASCM, CIREM, CPBUM, IPBPMM et dans une moindre mesure, GMSFRP, BVFD) que pour les sessions instrumentales (PPF, TE, MDP) (voir tableau III.6 pour la signification de sigles).

	Tableau III.6 : les cours et séminaires
ACM	Analyse des comptes macroéconomiques
BVFD	Bourse des Valeurs et financement du développement
CIREM	Construction de l'intégration régionale et enjeux de la mondialisation
CPBUM	Coordination des politiques budgétaires en union monétaire : cas de l'UEMOA et de la CEMAC
DASCM	Défis de l'Afrique face au système commercial multilatéral
GMSFRP	Gestion macroéconomique, stabilité financière et réduction de la pauvreté
IDBPMM	Interaction en la politique budgétaire, la politique monétaire et les marchés
LCDBA	Lutte contre la délinquance et le blanchiment d'argent
MDP	Mesure et diagnostic de la pauvreté
MFDLCP	Micro finance, financement du développement et lutte contre la pauvreté
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et des communications
NTQ	Nouvelles techniques quantitatives
OMRH	Organisation et management des ressources humaines
PMFD	Politique monétaire et financement du développement
PPF	Programmation et politiques financières
SFPPB	Statistiques des finances publiques et politiques budgétaires
TE	Techniques économétriques

Certaines des critiques émises interpellent la capacité d'analyse, de choix des thématiques dans des domaines spécifiques (finance, intégration économique, commerce, budget, NTIC...) pour lesquels les participants souhaitaient une présentation plus rigoureuse, pointue et en rapport avec leur préoccupation concrète. Ils n'hésitent pas à faire des suggestions sur des thèmes spécifiques comme pour insister sur la nécessité d'une plus grande continuité entre les sessions et d'une grande interaction plus étroite entre la formation et leurs activités quotidiennes d'analyse et de gestion (encadré III.4).

III.4 : Quelques thèmes que les participants auraient souhaité de plus amples développements ou un traitement spécifique dans le cadre d'un séminaire par exemple

- la question du coton ;
- l'analyse des avantages et des coûts de l'UEM et leur prise en compte dans les traités ;
- la mise en place de CMDT ;
- la régulation des marchés financiers ;
- la gestion de l'après PPTE ;
- l'articulation des projets et l'évaluation de leur impact macroéconomique ;
- l'intégration des démarches de prospective et dans la modélisation macroéconomique ;
- l'économétrie avancée (Données de Panel, VAR, VCEM, Processus à racines unitaires, relation de cointégration)
- les techniques économétriques simples et utilisables sous Excel
- l'évaluation des politiques financière ;
- un support PPF à l'usage des pays francophones ; pourquoi pas ?

D'autres critiques enfin, mettent en cause la présence d'un animateur, l'efficacité de la programmation ou encore la qualité des supports. Elles sont cependant moins fréquentes, moins concordantes et systématiques. Ces questions seront examinées dans la section consacrée à la gestion de la formation.

La mission n'a pas eu à enregistrer une remise en cause fondamentale de l'approche du projet dans le choix des thèmes et sur les présentations effectuées. Ceci n'a pas empêché certains participants de comparer des sessions entre elles et le programme du projet avec ceux de l'IMA, de WBI et de l'IFMI notamment, indiquant ainsi l'ampleur du défi à relever en matière de qualité. En fait ces critiques invitent à davantage de flexibilité dans l'organisation des sessions dont le projet devrait tirer rapidement les conclusions en cas d'organisation de la même session une deuxième fois.

De l'avis de certains participants qui ont été touché plus d'une fois, que ce soit au cours des deux phases ou seulement de la deuxième, le projet a acquis une plus grande assurance dans l'organisation des sessions avec le temps, ce qui témoigne aussi d'une formation bâtie sur les leçons de l'expérience en même temps qu'elle se construit sur les réalités vécues par les bénéficiaires.

Enfin la qualité est aussi améliorée par la présence systématique d'étude de cas, parfois effectuée par un bénéficiaire et d'exercices de simulation au cours desquels les bénéficiaires des Banques Centrales s'investissent beaucoup pour aider les autres participants qui sont moins à l'aise.

3.3 Pertinence

L'évaluation de la pertinence des produits de la formation résulte :

- de celle qu'ont réalisé les bénéficiaires à l'issue de chaque session ;
- des avis qui ont été recueillis par la mission dans les pays visités ;
- de l'analyse de la structure et du contenu des cours et séminaires au regard de ce qui a été présenté dans le document du projet comme étant les problèmes macro économiques auxquels sont confrontés les pays membres.

Tous les rapports d'évaluation qui ont été analysés débouchent sur une conclusion positive quant à la pertinence de la formation. Les discussions organisées au sein des panels de bénéficiaires dans les pays, suggèrent cependant de tempérer ce jugement. Il apparaît clairement que la pertinence est jugée d'autant plus élevée que le bénéficiaire est moins familiarisé avec ce type de cours. Ceux qui ont déjà fréquenté les sessions du FMI ou de la BM sont plus réalistes tout en reconnaissant que la formation est d'une utilité réelle. Dans ce cas, ils expriment davantage un besoin d'approfondir et d'élargir leur base de connaissance qu'ils ne trahissent une quelconque capacité à capturer des séminaires et autres avantages connexes (voyages, per diem).

3.4 Impact

Comment apprécier l'impact d'un projet de formation, quand le système de suivi et d'évaluation de la performance des bénéficiaires :

- est inexistant au niveau des pays ;
- ne permet pas d'intenses interactions avec les bénéficiaires et leur hiérarchie qui mieux à même d'évaluer l'impact.

Les termes de référence suggèrent de se limiter à l'impact immédiat et de dégager des perspectives à moyen terme. En ce qui concerne l'impact immédiat, il est précisé d'examiner :

- dans quelle mesure, le projet a réussi à s'intégrer dans le processus de formulation des politiques de développement ;
- dans quelle mesure, le projet aide les décideurs à internaliser les connaissances sur la réalité économique des Etats.

Par ailleurs, il convient de noter que le document de projet, phase II ne procède pas à une analyse des options alternatives qui pourraient servir de base à l'évaluation d'impact.

Les faiblesses dans le système de suivi du projet ne permettent pas d'aller au-delà de l'évaluation du ciblage des participants à travers les critères de sélection, qui confirme bien son ambition à s'ancrer au cœur du dispositif de prise de décision en matière de politique macroéconomique. Le tableau III.7, tiré du document de projet et des listes de participants, suggère que le ciblage est plus précis pour les séminaires de haut niveau.

Tableau III.7 : Cibles du projet			
	Programme	Cibles	Cibles atteintes
	Cours fondamentaux	Sous directeurs et chefs de service Cadre en début de carrière Cadres dont la formation de base à un passé lointain Agents des départements centraux	85%
NTQ	Nouvelles techniques quantitatives	Services de prévision et de programmation, d'études, de recherche, d'appui à la prévision, à la programmation et à la coordination de l'action gouvernementale	
TE	Techniques économétriques (CS)	Id	
MDP	Mesure et diagnostic de la pauvreté	Agents des MEF	
GMSFRP	Gestion macroéconomique, stabilité financière et réduction de la pauvreté	Agents des MEF	
PPF	Programmation et politiques financières	Agents des départements centraux Coordination de l'action gouvernementale, écofin, planification	
CIREM	Construction de l'intégration régionale et enjeux de la mondialisation	Agents des MEF Coordination de l'action gouvernementale Commerce Régies financières, DGD	
BVFD	Bourse des Valeurs et financement du développement	Agents des MEF Coordination de l'action gouvernementale	
	Cours spécialisés	Cadres et chefs de services techniques	80%
ACM	Analyse des comptes macroéconomiques et leurs interrelations	Id	
SFPPB	Statistiques des finances publiques et politiques budgétaires	Services du budget, régies financières, structure de contrôle, de supervision des collectivités décentralisées	
IDBPM	Interaction en la politique budgétaire, la politique monétaire et les marchés	Services des MF, agents en charge de la supervision des banques, du Trésor	
PMFD	Politique monétaire et financement du développement	Services des MF, agents en charge de la supervision des banques, du Trésor	
DASCM	Défis de l'Afrique face au système commercial multilatéral	Agents des MEF Coordination de l'action gouvernementale Commerce Régies financières, DGD	
	Séminaires de haut niveau	Cadres de décision Directeurs généraux, directeurs d'administration centrale Conseiller technique de ministres	100%
OMRH	Organisation et management des ressources humaines		
CPBUM	Coordination des politiques budgétaires en union monétaire : cas de l'UEMOA et de la CEMAC		
MFDLCP	Micro finance, financement du développement et lutte contre la pauvreté		
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et des communications		
LCDBA	Lutte contre la délinquance et le blanchiment d'argent		

En fait, l'impact s'apprécie à travers les changements à plusieurs niveaux dont la plupart ont été suggérés ou confirmés par les bénéficiaires :

- changement dans les approches de la formulation et dans les démarches de gestion des programmes du fait de l'usage de logiciels ;
- changement par intégration d'un plus grand nombre de bénéficiaires dans le processus de formulation des SRP et d'autres documents en vue d'être éligible à diverses initiatives (PPTe, MCA...)
- capitalisation de l'expertise des animateurs et des bénéficiaires qui sont issus des BC et des AEF ;

- impact sur les BC soumises à l'exigence de repenser les pratiques de recherche, d'analyse et de formation pour relever le défi de la formation de près de 600 agents en trois ans ;
- inscription dans l'agenda des Gouvernements et des BC de certaines questions-clés : politique de formation et de gestion des compétences ; restructuration des Centres de formation ; intégration plus poussée de la recherche, de la formation et des publications ;
- impact sur les AEF et les Gouvernements, qui face à l'exigence de réformer les dispositifs de formulation des politiques macroéconomiques, cherchent à mieux utiliser les bénéficiaires formés ;
- renforcement de la cohésion intellectuelle entre les bénéficiaires dans les deux Zones ;
- établissement de liens personnels et échanges d'information entre les bénéficiaires et avec les animateurs, dans quelques cas ;
- amélioration de la visibilité du bénéficiaire lorsqu'il prend l'initiative de rédiger un rapport à l'issue de la session ;
- réduction des cloisons culturelles entre les pays, entre les AEF d'un même pays, entre les AEF et les BC ;
- possibilités d'élargir le réseau de relation ;
- réaffirmation de la solidarité entre les pays.

Pour exercer une influence et si possible s'intégrer dans le processus de formulation des politiques macroéconomiques :

- le projet doit au moins toucher le maximum de bénéficiaires ciblés ;
- les bénéficiaires devraient recevoir l'assurance de réaliser des tâches en relation avec le contenu de la session et d'être équipés des outils adaptés ;
- les AEF devront les intégrer effectivement dans les équipes chargées d'élaborer les analyses, de préparer les programmes économiques et financiers et de négocier les accords de financement, de mettre en œuvre les politiques et projets, de gérer les ressources financières de l'Etat, d'évaluer l'impact des programmes.

4. Activités de soutien à la formation

Les activités de soutien à la formation recouvrent celles de « gestion de la formation » et de « Gouvernance et dispositif institutionnel »

4.1. Gestion interne de la formation

Les activités qui relèvent de la gestion administrative, financière ne sont pas concernées dans ce chapitre.

Il s'agit ici essentiellement des activités qui ont trait à :

- l'organisation de la formation
- la gestion des animateurs et des consultants ;
- la gestion des dépenses de formation stricto sensu ;
- la gestion du matériel pédagogique.

Pour ces différentes activités, des innovations avaient été introduites à l'occasion du passage de la phase initiale à la phase II, afin d'améliorer la qualité et l'efficacité du soutien. Ces recommandations concernaient :

- le choix des thèmes : identification, validation, documentation du processus ;
- la sélection des participants afin d'éviter la formation de groupes hétérogènes et le choix d'animateurs dont le profil laisse à désirer ;
- l'organisation des cours et séminaires dans des conditions matérielles satisfaisantes et à moindre coût.

La question est de savoir si ces innovations se sont traduites par des améliorations concrètes. La mission a pu constater que sur ces trois questions, les recommandations ont été appliquées. Le tableau III.8 retrace l'effort de « rellabelisation » des thèmes dont le nombre a augmenté en dépit de la disparition de l'un d'entre eux.

Tableau III. 8 : Importance de la rellabelisation des thèmes au cours de la phase II			
CF	Cours fondamentaux		
NTQM	Nouvelles techniques quantitatives et modélisation	NTQ	Nouvelles techniques quantitatives
TSE	Techniques statistiques et économétriques	TE	Techniques économétriques (CS)
ESCPRP	Endettement, stratégie de croissance et politiques de réduction de la pauvreté	MDP	Mesure et diagnostic de la pauvreté
		GMSFRP	Gestion macroéconomique, stabilité financière et réduction de la pauvreté
PPF	Programmation et politiques financières	PPF	PPF
CIREM	Construction de l'intégration régionale et enjeux de la mondialisation	CIREM	CIREM
BVDMF	Bourse des Valeurs et développement des marchés	BVFD	Bourse des Valeurs et financement du développement
CS	Cours spécialisés		
ACM	Analyse des comptes macroéconomiques et leurs interrelations	ACM	ACM
BTOFECEOE	Budget, TOFE, conditions de l'efficacité des opérations de l'Etat	SFPPB	Statistiques des finances publiques et politiques budgétaires
ADPF	Administration et dynamique des politiques fiscales	IDBPMM	Interaction en la politique budgétaire, la politique monétaire et les marchés
SMB	Statistiques monétaires et bancaires	PMFD	Politique monétaire et financement du développement
XXX	XXX	DASCM	Défis de l'Afrique face au système commercial multilatéral
SHN	Séminaires de haut niveau		
OMRH	Organisation et management des ressources humaines	OMRH	OMRH
CPBNPMC	Coordination des politiques budgétaires nationales et de la politique monétaire commune	CPBUM	Coordination des politiques budgétaires en union monétaire : cas de l'UEMOA et de la CEMAC
SDCACO	Stratégie de développement communautaire pour l'Afrique du Centre et de l'Ouest	non reconduit	XXX
DMF	Développement de la micro finance : vecteur de création d'emplois et de réduction de la pauvreté	MFDLCP	Micro finance, financement du développement et lutte contre la pauvreté
XXX		NTIC	Nouvelles technologies de l'information et des communications
XXX		LCDBA	Lutte contre la délinquance et le blanchiment d'argent
Total : 14		17	

En fait trois thèmes nouveaux sont apparus (n°12, 16 et 17) tandis que l'un d'entre eux a été éclaté (3 et 4). Mis à part 3 d'entre eux (ACM, CIREM et OMRH), tous les autres ont subi des inflexions, y compris jusque dans le titre. Ces changements témoignent d'une grande interaction au sein du projet et avec le CGP.

En ce qui concerne la sélection des participants, la procédure a été codifiée et le document a été transmis aux AEF utilisatrices qui proposent une liste de 4 postulants par pays pour chaque cours et séminaire. Cependant les rapports d'évaluation des auditeurs témoignent de la formation de groupes de niveau hétérogènes surtout pour les cours, ce qui n'est pas sans compliquer la tâche des animateurs. Pour faire face à cette hétérogénéité, ils doivent faire preuve de qualité pédagogique exceptionnelle afin de limiter les risques d'éclatement du groupe ou de décrochage de certains bénéficiaires. Ces évaluations ont été confirmées sur le terrain par tous les bénéficiaires rencontrés. Ils n'ont pas manqué de signaler certains effets pervers comme des comportements qui relèvent, soit du hasard moral soit de la sélection adverse, que le tableau III.9 résume.

Tableau III. 9 : Cas type de hasard moral et de sélection adverse dans la participation aux activités	
Typologie des comportements	Situation du Bénéficiaire
<p>Sélection adverse : <i>L'agent est mieux informé que sa hiérarchie sur les opportunités du programme développe une véritable stratégie de capture des séminaires et des cours, surtout quand ils se déroulent dans un autre pays que le sien.</i></p> <p><i>La hiérarchie choisit l'agent en vue de l'éloigner soit parce qu'il ne lui accorde pas une grande confiance soit parce qu'il ne lui est pas très utile.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le bénéficiaire assure des fonctions qui n'ont rien à voir avec le thème. - Le bénéficiaire s'arrange pour être retenu le plus souvent possible - Le bénéficiaire est retenu parce qu'il est l'unique postulant. - Le bénéficiaire est persuadé que sa participation a tout simplement été « achetée ». - Le bénéficiaire ne sait pas pourquoi il a été retenu.
<p>Hasard moral : <i>L'agent ne saisissant pas tous les enjeux de la formation adopte une attitude réactive, voire passive.</i></p> <p><i>La hiérarchie, mal informée ou par manque d'intérêt, ne prend pas en considération la nécessité de respecter la procédure de sélection.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le bénéficiaire est mal orienté parce que son supérieur, mal informé sur la totalité du programme, décide sans tenir compte des cours à venir. - Le bénéficiaire est retenu, puis éliminé à cause d'une surcharge de travail dans son service. - Le bénéficiaire est obligé de quitter une session pour des contraintes de service. - Le bénéficiaire ne comprend pas pourquoi il est retenu pour un cours et non pour celui qui lui est complémentaire. - Le bénéficiaire, dépassé par l'intensité du cours ou séminaire ou par la complexité des exercices, n'arrive plus à suivre le rythme. - Le bénéficiaire essaye de joindre l'utile à l'agréable au risque de se croire en voyage de tourisme.

L'importance de ces effets ainsi que la nécessité de les combattre à tout prix, devrait néanmoins être minimisées, compte tenu de l'objectif de masse critique que le projet cherche à constituer.

Il arrive que la participation du bénéficiaire soit d'un tel niveau qu'il est souvent perçu par les autres comme un animateur.

En ce qui concerne l'organisation matérielle des sessions, les bénéficiaires n'hésitent pas à faire des remarques assez critiques, sans que cela soit systématique.

Il arrive aussi que des bénéficiaires soient éliminés à cause de la lenteur dans la mise à leur disposition des informations et des facilités leur permettant de s'organiser ; ceci explique, du moins en partie, le taux de déperdition assez élevé pour les cours. En tout état de cause, le

problème se situe moins au niveau du projet qu'à l'intérieur des AEF et peut facilement être résolu avec la mise en place des AN.

A l'heure des CD ROM, plusieurs participants déplorent l'absence de supports adéquats pour le matériel pédagogique et de dossiers de cours suffisamment complets pour servir de guide aux participants. En effet, la mission a pu relever, en effectuant un sondage dans les dossiers des cours, une présence assez élevée de supports qui sont sous forme de résumé de diapositives ou de simples plans à peine détaillés, en contraste avec d'autres qui sont complets. Il est ainsi nécessaire d'élaborer un guide pour la préparation des curriculums et de standardiser la présentation des programmes. Par ailleurs, les conditions de stockage et de classement des dossiers de sessions doivent être améliorées, en vue de faciliter un travail ultérieur de capitalisation dans le sens d'une publication.

La procédure de sélection pour la formation des formateurs est déterminée par les Directions des banques centrales qui décident en dernier ressort du choix du bénéficiaire.

4.2 Gouvernance globale du projet

Comme il a été dit dans le chapitre II, les activités de gouvernance (tableau III.10) ont été conduites conformément aux spécifications du manuel de procédures. Toutes les réunions programmées à ce jour ont été tenues et les comptes rendus sont disponibles. Chaque année le projet élabore un programme de travail complet qui est soumis pour validation au Comité Exécutif.

Soutien à la formation	Prévues	Réalisées	Observations
1.4 Gestion Mise en œuvre des recommandations Phase I	4	4	Choix des thèmes ; Sélection des participants et des animateurs ; Organisation matérielle
3.2 Gouvernance et dispositif institutionnel	4	4	Réunions des organes

5. Activités de réseau

Les activités de réseau (tableau III.11) concernent l'installation et l'équipement de 14 antennes nationales reliées par un réseau Intranet. A ce jour seulement 8 responsables d'AN ont été sélectionnés dans les pays de l'UEMOA. L'équipement promis par le projet est en cours d'acquisition.

La mission a évalué la situation de deux d'entre elles pour constater le degré de motivation des responsables en place, en dépit des difficultés qu'ils rencontrent pour garder le lien avec les bénéficiaires du pays et s'intégrer dans le dispositif institutionnel du projet.

	Prévisions	Réalisations	%	Observations
Installation d'AN	14	8	57	
Web site	1	0	0	en cours de réalisation

6. Attractivité, Visibilité et Pérennité

L'attractivité du programme se définit par sa capacité à produire des hommes et des institutions à même d'aider les pays à s'organiser pour relever - par la formulation et l'exécution des politiques macroéconomiques pertinentes - les défis que sont la stabilisation, la croissance et l'équité dans un environnement internationale changeant et défavorable. Mais la capacité du projet à offrir un programme adéquat tient d'abord au niveau de qualification des ressources humaines mobilisées.

Les trois principaux leviers du projet sont :

- la formation des formateurs qui permet de disposer d'un encadrement réputé compétent pour attirer les bénéficiaires potentiels ;
- la formation des agents chargés de l'exécution du projet (Direction de la formation, SAEF, responsables d'antennes), à même d'assurer la pérennité du projet
- la capacité à attirer des experts internationaux de haut niveau et à les fidéliser, de manière à être visible sur le « marché mondial de la formation en gestion macroéconomique ».

La proximité des centres de ressources macroéconomiques constitue aussi un facteur essentiel d'attractivité et de visibilité.

6.1. Attractivité et visibilité

Un projet de renforcement de capacités, pour bénéficier d'un soutien continu et croissant, doit d'abord être attractif vis-à-vis de ses parties prenantes.

Les partenaires financiers

Ils renouvellent leur confiance et apportent un financement de qualité, attentif et patient sur la base des résultats atteints ou de la conviction qu'ils peuvent l'être dans un délai raisonnable. A ce jour, le projet n'a intéressé que trois partenaires : ACBF, SIDA et AIF, ce dernier pour un seul cours. A ces partenaires, il convient d'ajouter les deux Banques Centrales et les Etats membres de la CEMAC et de l'UEMOA.

Les bénéficiaires

La demande de formation est croissante, du fait des exigences auxquelles ils sont soumis dans le cadre de la mise en place des SRP, des CMDT, des Négociations Commerciales Multilatérales dans le cadre de l'OMC et des marchés financiers. Une bonne partie de cette demande a été révélée par le projet.

Le personnel du projet

Il s'agit en particulier du SAEF qui est soumis à une forte cadence.

Les prestataires

Plusieurs consultants ont appris à travailler avec le projet et espèrent voir valoriser leur expertise à travers la publication d'ouvrages collectifs ou de supports de cours.

Au-delà de la Zone FCFA

Le projet attire les ressortissants des pays francophones limitrophes. A ce titre, il devrait continuer de bénéficier du soutien croissant de l'AIF et d'autres partenaires.

L'exemplarité du projet

L'existence d'une capacité avérée d'organisation de cours et séminaires contribue à renforcer l'intérêt des Banques Centrales pour le projet et au-delà à servir de référence en matière de formation en gestion macroéconomique et d'élaboration des standards de formation et de conduite de projet de renforcement des capacités.

La communication

Le projet comporte encore des faiblesses qui découlent essentiellement de sa faible capacité de communication et d'interaction avec son environnement proche. Cette lacune devrait être comblée avec le site web qui est en cours de réalisation.

6.2. Viabilité et pérennité

Le projet devient viable et pérenne s'il est capable de maintenir et de développer son attractivité, ce qui suppose de disposer des capacités suivantes :

- capacité à prendre en charge une demande qui croissante et diverse ;
- possibilité d'améliorer la décentralisation au niveau des pays ;
- capacité à favoriser une spécialisation des compétences en analyse, gestion et évaluation ;
- capacité à s'adapter tout en conservant son avantage comparatif.

L'acquisition de ces capacités est un processus de longue haleine, mais qui est à la portée du projet, à condition qu'il améliore la cohérence de ses objectifs et de sa stratégie, qu'il soit plus ouvert sur son environnement, qu'il fasse preuve de flexibilité et que des synergies soient trouvées à l'intérieur des BC et avec les AEF.

Le fait de lancer une enquête auprès des bénéficiaires et de la hiérarchie, joint à l'effort concret de tenir les cours et séminaires dans les pays, mais aussi d'adapter continuellement le programme constituent des atouts dans la pérennisation des activités.

7. Performance du programme

La performance du programme constitue un élément clé de la performance globale du Projet, d'où le niveau de pondération particulièrement élevé (30 %), comparé aux autres domaines de l'évaluation. Celle-ci est une résultante de la performance dans la conduite d'un ensemble d'activités thématiques de formation, d'activités de soutien à la formation et d'activités transversales qui contribuent à renforcer l'attractivité et la viabilité à long terme du Projet. La grille de notation a été élargie en conséquence de 1 à 7 afin de refléter la dimension hautement qualitative de l'appréciation portée.

Sur le plan de la performance pédagogique le Projet se distingue par une réelle capacité de réalisation des activités programmées et de mobilisation des participants. Ces derniers considèrent la formation qu'ils ont reçue comme étant d'une qualité et d'une pertinence

satisfaisantes. La gestion interne de la formation et les activités de gouvernance sont conduites en conformité avec les procédures en vigueur.

Dans ces différents domaines assez complexes, le Projet affiche une performance satisfaisante, en dépit d'une faible capacité de mise en réseau des parties prenantes (Tableau III.11).

		1 à 7 ; 1= meilleure note	Performance	Performance agrégée	Pondération
Performance du programme			Sa	Satisfaisant	30 %
Performance pédagogique			Sa		10%
	Qualité	2			
	Pertinence	2			
	Impact	3			
Gestion de la formation et Gouvernance					5%
	Qualité de la gestion	2	Sa		
	Conformité de la gouvernance aux procédures	1			
Réseau			Ns		5%
	Densité des flux d'information	5			
	Flexibilité	6			
	Interactivité	7			
Attractivité		2	Sa		5%
Pérennité		2	Sa		5%

<i>Equivalent points</i>	130	100	80	60	40	20	0	-20
<i>Note</i>	Excellent	Remarquable	Satisfaisant	Normal	Modeste	Négligeable	Non Satisfaisant	Inacceptable
<i>1 à 3 ; ou 1 à 7 1 = meilleure note</i>	100% de 1	80% de 1	60% de 1	50% de 1 50% de 2	80% de 2	80% de 2	60% de 2	100% de 3

VI. PERSPECTIVES D'EVOLUTION

1. Résumé

Après 8 années d'expérience, le projet BCEAO-BEAC est maintenant bien implanté dans le paysage de la formation en gestion macroéconomique en Afrique. Il a accompli de façon **remarquable** les objectifs qui lui ont été assignés au cours de la phase initiale et qui, pour la plupart, ont été reconduits au cours de la phase II.

Cette performance est en grande partie redevable à l'ancrage du projet au sein de la BCEAO et de la BEAC qui lui offrent un appui sans équivalent pour un projet de renforcement des capacités.

La performance se manifeste surtout par la capacité à organiser des cours et séminaires (mise en œuvre et gestion) selon un standard de qualité élevé, une cadence soutenue, dans un environnement assez complexe et évolutif, au profit de cibles assez hétérogène et avec économie.

A partir de l'avis des participants qui transparaît dans les rapports d'exécution et d'évaluation, et aussi des entretiens dans les différents pays visités, la mission rapporte un jugement assez positif sur la qualité, la pertinence et l'impact du programme de formation. Les bénéficiaires apprécient hautement l'appui que le projet leur apporte.

La performance du projet aurait pu être excellente si suffisamment d'attention avait été accordée, dès le départ à la nécessité d'une conception plus complète du projet (au niveau global et de la composante formation des formateurs) et de la mise en place d'un système de suivi, comme priorité.

Elle aurait pu encore être excellente si dès le départ, les Antennes nationales étaient en mesure d'assurer les fonctions essentielles de coordination sur le terrain et si des espaces libres étaient aménagés afin de prendre en compte les demandes révélées par les activités du projet ou du fait de l'évolution de la situation du contexte. Cela aurait pu se faire sans remettre en cause le principe du pilotage du projet par les règles en vigueur au sein des Banques Centrales.

Bref son intérêt et son utilité qui avaient été confirmés, à la suite de la phase initiale, sont à présent consacrés.

A six mois de la fin de la phase II, la situation et les perspectives du projet se dessinent autour des questions clés synthétisées dans le tableau suivant qui résume la situation de départ et les ouvertures possibles à l'avenir. Parce que dans l'accomplissement de ses objectifs, le Projet s'appuie sur des points forts qui l'emportent sur ses points faibles, le Comité Exécutif dispose d'importantes marges de manœuvre pour s'attaquer à des défis plus ambitieux et à des enjeux plus globaux comme :

- la croissance de la demande liée à la mise en œuvre des SRP, des CMDT, du NEPAD et des ODM,
- la nécessité de disposer d'un vivier de jeunes cadres pour assurer la relève consécutive aux départs à la retraite ;

- et surtout la construction d'un bloc de compétences régionales à partir d'une masse critique suffisamment diversifiée pour que les deux Zones saisissent les opportunités liées à la mise en place de l'économie mondiale et de la gouvernance globale, dès le début du XXI^e siècle.

2. Scénarios

A partir d'un même questionnement, plusieurs méthodes peuvent être mises à contribution pour construire des scénarios. Celle qui est privilégié ici permet d'envisager une gamme assez large de futurs (configuration II), sans exclure la possibilité de retour en arrière (le concept de la phase I) ni même celle d'un repli sur un concept plus traditionnel de la formation (configuration I).

Tableau IV.1 : Le Projet entre plusieurs configurations possibles

Domaines du questionnement	Configuration I : le passé et dans une certaine mesure, le présent	Configuration II : les futurs
Objectifs	Quantitatif et individuel de formation Formation d'adaptation	Axée sur les résultats et le service Formation dans la perspective de l'amélioration de la situation professionnelle
Cibles	Cadres débutants (rattrapage) Cadres anciens (recyclage)	Haut niveau, Personnel au centre du gouvernement
Lien entre la formation et l'activité des AEF	Se manifeste dans la stratégie thématique	La formation est en plus intégrée aux démarches de GRH et de KM
Perception par les participants	La formation constitue un droit	La formation est un d'abord un Devoir
Évaluation d'impact	Effectuée par le projet	Effectuée par la hiérarchie
Logique	Offre sur catalogue	Tirée par la demande
Mise en application des acquis	Oui mais sans possibilité de contrôler la conformité	Oui avec possibilité de suivi
Degré de centralisation	Centralisé	Décentralisé
Domaines couverts	Gestion macroéconomique	Economie, finance et gestion
Niveau des acquis à transférer	Formation de Base plus Cours spécialisés et Séminaires de haut niveau	Avancée et sessions exécutives pour le personnel au centre de la gouvernance économique
Zone géographique et culturelle	Zone franc CFA	Afrique francophone
Processus de validation	Certification	Validation des acquis
Perspective « genre »	Non	Oui
Ouverture au secteur privé	Non	Oui pour les grandes entreprises et les organisations professionnelles

Ce tableau suggère que dans une étape ultérieure, le projet ne relève plus de la configuration I et qu'il peut s'inscrire dès à présent dans une nouvelle dynamique comme l'attestent les scénarios de la page suivante.

Six scénarios normatifs découlent en fait des configurations décrites dans le tableau IV.2. Les options, les propositions et les recommandations qui découlent de ces scénarios sont exposées dans la synthèse placée au début du rapport.

Tableau IV.2 : Le Projet selon six scénarios normatifs				
DEGRE D'OUVERTURE DU PROJET				
	Faible <i>Gestion des programmes et stratégies de réduction de la pauvreté</i>	Moyenne <i>Gestion macroéconomique des programmes et politiques</i>	Elevé <i>Analyse des politiques et gestion économique</i>	
DEGRE DE SELECTIVITE DU PROJET	Elevé	<p>1. Scénario du recentrage</p> <p>Actualiser le concept de départ en vue de mieux consolider les compétences renforcées dans le cadre de la mise en œuvre des SRP afin de relever les défis des ODM</p> <p><i>Le projet, dans sa Phase 3 accompagne par la formation et la mobilité, la mise en œuvre des SRP dans les pays</i></p>	<p>2. Scénario de l'amélioration</p> <p>Continuer à s'émanciper du concept de départ en s'efforçant de valoriser les points forts et de réduire l'influence des points faibles, sans pour autant trop s'en éloigner</p> <p><i>Le Projet en tant que projet pilote qui continue les mêmes activités tout en les améliorant d'une phase à l'autre</i></p>	<p>3. Scénario de l'intégration</p> <p>Par incrémentation, franchir un pas supplémentaire dans la décentralisation des activités et dans l'intégration de la formation et de la recherche au sein des Centres de formation existants</p> <p><i>Le Projet en tant que centre commun de ressources économiques au service de l'Afrique de l'Ouest et du Centre</i></p>
	Faible	<p>4. Scénario de la coopération</p> <p>Multiplier les opérations conjointes avec WBI, IFM et IMA dans le cadre de sous contrats du type « Gestion macroéconomique pour la stabilité financière et la réduction de la pauvreté » et de contrats de sous traitant.</p> <p><i>Le Projet en tant qu'antenne régionale des grands programmes continentaux et globaux comme ceux de l'IMA, IBW et l'IFMI</i></p>	<p>5. Scénario communautaire</p> <p>Transfert du mandat du projet à l'UEMOA et à la CEMAC qui en assure le pilotage, définissent les priorités et lui consacre un soutien financier</p> <p><i>Le projet entre dans une nouvelle dynamique plus ouverte à des activités autres que la formation en gestion macroéconomique et à la participation d'autres institutions dans le cadre d'appel à proposition</i></p>	<p>6. Scénario de la décentralisation</p> <p>Basculement de la logique d'intervention du projet avec une majorité d'activités conduite au niveau des pays et découplage entre la formation du type exécutif organisée par le siège en marge des réunions des organes régionaux et la formation de base organisée par les Antennes nationales en collaboration avec les Directions nationales de BC</p> <p><i>Le Projet en tant que programme-cadre de formation, de conseil et d'évaluation économique, ancrée dans les AEF et opérant à l'échelle de chacune des deux zones</i></p>

ANNEXES

1. PERSONNES RENCONTREES

No	Prénom	Nom	Fonction	
<u>BCEAO SIEGE</u>				
1	Modienne	GUISSE	Directeur de la Formation	Direction de la Formation
2	M. Youssouf	DEMBELE	Adjoint au Directeur de la Formation	Direction de la Formation
3	M. Fernand	ABOUTOU	Chef Sce Pi actions extérieures	Direction de la Formation
4	M. Eudon	KPOMAHO	Chef Sce recyclage	Direction de la Formation
5	M. Boukary	GANAO	Chef Sce Administration	Direction de la Formation
6	M. Moussa	KAMARA	Contrôleur des Opérations	Direction de la Formation
7	M. Mouhamadou	DIENE	Comptable	Direction de la Formation
8	M. Mamadou Saliou	DIALLO	Assistant de Direction	Direction de la Formation
9	M. Amadou	CISSE	Chef Sce Recherche pi	Direction de la Recherche
10	M. Ismaela	DEM	Adjoint Dteur Recherche	Direction de la Recherche
11	M. Antonin	DOSSOU	Directeur de la Recherche et Stat.	Direction de la Recherche
12	M. Yamasekré	TIENDREBEOGO	Fonde de Pouvoir	Direction des Etudes
13	M. Behissan Classi	DIAKITSE	Sce Analyse monétaire	Direction des Etudes
14	Mlle Sylviane	MENSAH	Chef Sce Admission, Concours et Enseignement	Direction de la Formation
15	Mme Maréma	SEYE	Assistante de Direction	Direction de la Formation
16	Mme Fatma	DIENG	Employée de bureau	Direction de la Formation
<u>BCEAO SENEGAL</u>				
14	M. Birame	SENE	Directeur Agence Principale	BCEAO Sénégal
15	M. Cheikh Anta	GUEYE	Chef Sce Recherche et stat.	BCEAO Sénégal
16	M. Amadou	DIOUF	Fonde de pouvoir Sce Recherche	BCEAO Sénégal
17	M. Babacar	SENE	Section Monétaire	BCEAO Sénégal
18	Mme Nafissatou	SY NDIAYE	Section Economie Générale	BCEAO Sénégal
<u>ADMINISTRATION SENEGAL</u>				
19	M. Babacar	FALL	Directeur Adjoint Sce chargé de l'élaboration du Plan Chargée du suivi des « ODM »	Direction Prévision et Stat. Direction de la planification
20	Mme Aminata Toure	KANE		Direction Coop Eco & Fin.
21	M. Diatourou	NDIAYE	Resp. Secteur Secondaire & tert.	CEPOD
22	M. Aliou	FAYE	Directeur	
<u>BCEAO MALI</u>				
23	M. Soumaila	KIDA	Directeur Agence Principale	BCEAO MALI
24	M. Sekou Amadou	NDOURE	Sce Recherche & Stat.	BCEAO MALI
25	M. Sékou	KAMARA	Sce Etudes	BCEAO MALI
26	M. Sahala	WAGUE	Sce du Crédit	BCEAO MALI
<u>ADMINISTRATION MALI</u>				
27	M. Baye	BA	Responsable Antenne Projet	Direction Nat. du Trésor
28	M. Niarga	KEITA	Chef Section Statistique	Direction Nat. du Trésor
29	M. Bouya	Traoré	Chargé d'étude sectorielle	Direction Nat. du Trésor
30	M. Adama	COUMARE	Sous Directeur de la Dette	Ministère de l'Economie
31	M. Abdou Aziz	MAHAMADOU	Chef div. Prévision budgétaire	Ministère de l'Economie
32	M. Lamine	KOITA	Charge d'étude sectorielle	Ministère de l'Economie
33	M. YA	TRAORE	Charge d'étude sectorielle	Ministère de l'Economie
34	M. Ibrahima	KONE	Direction de la Planification	Ministère de l'Economie
35	Mme Maimouna	TRAORE	Comite de Suivi lutte c/ pauvreté	Ministère de l'Economie
36	M. Mohamed	KANTE	Comite de Suivi lutte c/ pauvreté	Ministère de l'Economie
37	M. Mamadou Lamine	TRAORE	Direction Gle Dette Publique	Ministère de l'Economie
38	M. Modibo	DOLO	Directeur Adjoint du Plan	Ministère de l'Economie

39	M Souleymane	ONGOIBA	Directeur adjoint du Trésor	Ministère de l'Economie
<u>BCEAO BURKINA FASO</u>				
40	M. Célestin Kouka	ZALLE	Directeur National	BCEAO Burkina-Faso
41	M. Adama	SANKARA	Chef Sce Ressources Humaines	BCEAO Burkina-Faso
42	M. Nomwinde	SAWADOGO	Sce Etudes	BCEAO Burkina-Faso
43	M. Aime Noël	KOBIANE	Sce Etudes	BCEAO Burkina-Faso
<u>ADMINISTRATION BURKINA FASO</u>				
44	M. Evariste	SAWADOGO	Resp. Antenne Nationale	Ministère de l'Economie
45	Mme Solange	BORO	Directrice Ress. Humaines	Min. Finance et du Budget
46	Mme Irène	KABRE	Sce Techn. Coord. Pol. Economique	Min. de l'Econ. & du Dvpt
47	M. Daouda	TRAORE	Sce Etudes et analyses	Min. de l'Econ. & du Dvpt
48	M. Abdourahmane	OUEDRAOGO	Dtion Dette Publique	Min. de l'Econ. & du Dvpt
49	M. Koubi	SINARE	Directeur Prospective	Min. de l'Econ de la planif.
50	M. Adolphe	KABORE	Sce Etudes & Stratégies	Min. de l'Econ. & du Dvpt
51	M. Poda	NATA	Attache de mission 1er ministre	Primature
<u>BEAC SIEGE</u>				
52	M. Paul Teteya	TOLEQUE	Adjoint au directeur Formation	BEAC Siège
53	M. Georges	DIFFO	Responsable Pole Dette	BEAC Siège
	M. Dominique Bida	KOLIKA	Adjoint au directeur des Etudes	BEAC Siège
54	M. Nazaire Ndefo	FOTSO	Chef Sce Balance de paiement	BEAC Siège
55	M. Bertrand	BESSE	Chef Sce Programmation monét.	BEAC Siège
56	Mlle Marie-Noëlle	NADO	Chef Sce Conjoncture	BEAC Siège
57	M. Yves Séverin	KAMGNA	Resp. prévision macro eco.	BEAC Siège
58	M. André	MIALOU	Membre Cellule de Recherche	BEAC Siège
59	M. Adolphe Lea	EKOBE	Resp. suivi Bourse des valeurs	BEAC Siège
60	M. Jean-Michel	MANAYONG	Chef Sce Analyse monétaire	BEAC Cameroun
<u>ADMINISTRATION CAMEROUN</u>				
61	M. Nsola Josué	OYANE	Membre C.T suivi prog. D'Ajust.	Ministère de l'Economie
62	Mme Roufayi	MVOM	Chef Sce Assurances	Ministère des Finances
63	M. René	TCHATCHOUANG	Chef Sce Macro Dtion Prévision	Ministère de l'Economie
<u>BEAC GABON</u>				
64	M. Philibert	ANDZEMBE	Directeur National	BEAC Gabon
65	Mme Pauline	MBA	Chef Sce Formation	BEAC Gabon
66	M. Patrick Romuald	ALILI	Chef sce Contrôle des banques	BEAC Gabon
67	Mme Marie-Louise	PONTAILLIER	Chef Sce Analyses et statistiques	BEAC Gabon
<u>ADMINISTRATION GABON</u>				
68	M. Raphaël	MBA	Charge d'études Dtion Gle Econo.	Ministère de l'Eco & Fin.
69	M. Jean-Louis	MIHINDOU	Conseiller Dtion Gle Economie	Ministère de l'Eco & Fin.
70	M. Guy Nazaire	SAMBA	Charge d'études	Ministère de l'Eco & Fin.
71	Mme Juliette	UZIENGUI	Directrice Adjointe de l'économie	Ministère de l'Eco & Fin.
72	Mme Marie-Sylvie	MBEZE	Chargée d'Etudes	Ministère de l'Eco & Fin.
73	M. Gilbert Repavo	AYO	Charge d'Etudes	Ministère de l'Eco & Fin.
74	M. Didier Edzo	ABESSOLO	Dteur Etudes macroéconomiques	Ministère de l'Eco & Fin.

2. ACTIONS DE FORMATION ORGANISEES (au 31 mai 2004)

ACTIONS DE FORMATION	DATE ET LIEUX	UEMOA								
		Bénin	Burkina-Faso	Côte d'Ivoire	Guinée-	Mali	Niger	Sénégal	Togo	Total Uemoa
Année 2001										
Cours sur la construction de l'intégration régionale et les enjeux de la mondialisation	Dakar, du 3 au 21 septembre 2001	2	2	2	1	2	2	2	2	15
Cours sur l'analyse des comptes macroéconomiques	Dakar, du 15 octobre au 2 novembre 2001	3	3	3	2	2	2	2	2	19
Séminaire de haut niveau sur l'organisation et le management des ressources humaines	Yaoundé, du 26 au 28 novembre 2001	1	1	1		1	1	1	1	7
Total Année 2001 (3)		6	6	6	3	5	5	5	5	41
Année 2002										
Cours fondamental sur « la programmation et les politiques financières »	Yaoundé, du 11 février au 1 ^{er} mars 2002	2	2	2	2	2	2	2	2	16
Cours spécialisé sur « les techniques économétriques »	Abidjan, du 8 au 26 avril 2002	2	2	1	2	2	2	2	2	15
Cours fondamental sur « la gestion macroéconomique pour la stabilité financière et la réduction de la pauvreté »	Dakar, du 15 au 25 juillet 2002	2	3	4	1	2	2	1	2	17
Cours fondamental sur « la mesure et le diagnostic de la pauvreté »	Dakar, du 14 au 31 octobre 2002		2		2	2	2	2	2	12
Cours spécialisé sur « les statistiques des finances publiques et la politique budgétaires »	Douala, du 18 novembre au 6 décembre 2002	2	2				2	1	2	9
Total 2002 (5)		8	11	7	7	8	10	8	10	69
Année 2003										
Séminaire de haut niveau sur « la microfinance, le financement du développement et la lutte contre la pauvreté »	Brazzaville, du 27 au 31 janvier 2003	2	1		1			2	2	8
Cours spécialisé sur la politique monétaire et le financement des économies en développement	Cotonou, du 7 au 25 avril 2003	4	2	2	2	2	2		2	16
Cours fondamental sur les défis pour l'Afrique au sein du Système Commercial Multilatéral	Douala, du 2 au 20 juin 2003	2				2	2	2		8
Cours sur les techniques économétriques	Dakar, du 7 au 25 juillet 2003	2	2	2	2	2	2	2	2	16
Séminaire de haut niveau : « Coordination des politiques budgétaires en union monétaire : expérience de l'UEMOA et de la CEMAC »	Douala, du 8 au 12 septembre 2003		2	2	2	2	2	1	2	13
Cours fondamental : « Bourse des valeurs et financement du développement »	Libreville, du 24 novembre au 12 décembre	2	2	1		2	2	2	2	13
Total 2003 (6)		12	9	7	7	10	10	9	10	74
Année 2004										
Cours fondamental : « Finances Publiques et réduction de la pauvreté »	Bamako, du 9 au 27 février 2004	2	2	2	2	4	1	2	2	17
Cours spécialisé : « Interaction entre politique monétaire, politique budgétaire et marchés »	Brazzaville, du 19 avril au 7 mai 2004	3	2			2		2	3	12
Sous total 2004 au 31 mai (2)		5	4	2	2	6	1	4	5	29
TOTAL général au 31 mai 2004 (16)		31	30	22	19	29	26	26	30	213

.../...

.../...

ACTIONS DE FORMATION	DATE ET LIEUX	CEMAC							Hors Zone	BCEAO	BEAC	TOTAL
		Cameroun	Centrafrique	Congo	Gabon	Guinée Equ.	Tchad	Total Cemac				
Année 2001												
Cours sur la construction de l'intégration régionale et les enjeux de la mondialisation	Dakar, du 3 au 21 septembre 2001	3	1	2	2	2	3	13	2	2		32
Cours sur l'analyse des comptes macroéconomiques	Dakar, du 15 octobre au 2 novembre 2001	1	2	2	2	1	2	10	2	3	3	37
Séminaire de haut niveau sur l'organisation et le management des ressources humaines	Yaoundé, du 26 au 28 novembre 2001	1	1	1	1	1		5	2	3	3	20
Total Année 2001 (3)		5	4	5	5	4	5	28	6	8	6	89
Année 2002												
Cours fondamental sur « la programmation et les politiques financières »	Yaoundé, du 11 février au 1 ^{er} mars	2	2	1		2	2	9	4	3	3	35
Cours spécialisé sur « les techniques économétriques »	Abidjan, du 8 au 26 avril 2002	2	2	2	2	2	2	12		3	4	34
Cours fondamental sur « la gestion macroéconomique pour la stabilité financière et la réduction de la pauvreté »	Dakar, du 15 au 25 juillet 2002	3	2	2	2	2	2	13	1	4	2	37
Cours fondamental sur « la mesure et le diagnostic de la pauvreté »	Dakar, du 14 au 31 octobre 2002	2	2	2	2	2		10		2	1	25
Cours spécialisé sur « les statistiques des finances publiques et la politique budgétaires »	Douala, du 18 novembre au 6 décembre 2002	3		3	2	2	2	12		2	1	24
Total 2002 (5)		12	8	10	8	10	8	56	5	14	11	155
Année 2003												
Séminaire de haut niveau sur « la microfinance, le financement du développement et la lutte contre la pauvreté »	Brazzaville, du 27 au 31 janvier 2003	2	5		2	2	2	13	2	2		25
Cours spécialisé sur la politique monétaire et le financement des économies en développement	Cotonou, du 7 au 25 avril 2003	2				2	2	6		5	2	29
Cours fondamental sur les défis pour l'Afrique au sein du Système Commercial Multilatéral	Douala, du 2 au 20 juin 2003	2	2	2	2	2	2	12		3	1	24
Cours sur les techniques économétriques	Dakar, du 7 au 25 juillet 2003	2		1	2	2	1	8		4	2	30
Séminaire de haut niveau : « Coordination des politiques budgétaires en union monétaire : expérience de l'UEMOA et de la CEMAC »	Douala, du 8 au 12 septembre 2003	1	1	2	2	2	2	10	2	1	2	28
Cours fondamental : « Bourse des valeurs et financement du développement »	Libreville, du 24 novembre au 12 décembre	1	2	1	3	2	2	11		2	4	30
Total 2003 (6)		10	10	6	11	12	11	60	4	17	11	166
Cours fondamental : « Finances Publiques et réduction de la pauvreté »	Bamako, du 9 au 27 février 2004	1	2	2	2	2	2	11		4	3	35
Année 2004												
Cours spécialisé : « Interaction entre politique monétaire, politique budgétaire et marchés »	Brazzaville, du 19 avril au 7 mai 2004	2	2	4	3	2	2	15			3	30
Sous total 2004 au 31 mai (2)		3	4	6	5	4	4	26	0	4	6	65
TOTAL général au 31 mai 2004 (16)		30	26	27	29	30	28	170	15	43	34	475

3. Comparaison du programme du projet avec celui d'autres initiatives

légende : 3 = nombre de semaines

Projet BCEAO-BEA FGM	IMA	IFMI	WBI
Cours fondamentaux	Cours sur les statistiques de balance des paiements 3	Cours offerts par appel de candidatures	Current Policy Issues
Nouvelles techniques quantitatives et modélisation	Cours sur les statistiques des finances publiques 3	Programmation et politiques financières par téléenseignement (TE/PPF) 12	Consumption, Saving, and Investment
	Cours sur la maîtrise de la qualité dans l'élaboration et la mise oeuvre des projets/programmes en Afrique 1,5	Statistiques de la balance des paiements (SBP) 6	Fiscal Policy and Public Debt
Techniques statistiques et économétriques	Cours sur la programmation et les politiques financières 2	Politiques propres à assurer la stabilité monétaire et financière (PMF) 4	The Financial System and Monetary Policy
Endettement, stratégie de croissance et politiques de réduction de la pauvreté	Cours sur la programmation et les politiques financières français 2	Statistiques monétaires et financières (SMF) 4	Real Exchange Rates, Trade Flows and the Current Account
Programmation et politiques financières	Cours sur les partenariats public-privé (PPP) et la réglementation dans le secteur des infrastructures de transport 2	Statistiques des comptes nationaux (SCN) 4	Capital Flows, Financial Integration, and Volatility
Construction de l'intégration régionale et enjeux de la mondialisation	Cours sur la gestion des finances publiques 2	Programmation et politiques financières (PPF) 3	Foreign Aid and External Debt
Bourse des Valeurs et développement des marchés	Cours sur la programmation et les politiques financières 2	Gestion macroéconomique et secteur financier (GMSF) 2	Exchange Rate Regimes and Financial Crises
Cours spécialisés	Cours sur la politique et la gestion des dépenses publiques 2	Gestion macroéconomique et questions de finances publiques (GMF)2	Inflation and Stabilization Programs
Analyse des comptes macroéconomiques et leurs interrelations	Cours sur la programmation et les politiques financières (2 semaines)	Décentralisation Budgétaire (DCB)2	Stabilization Policies, Poverty and the Labor Market
Budget, TOFE, conditions de l'efficacité des opérations de l'Etat	Cours sur l'analyse macroéconomique quantitative de la croissance économique et de la réduction de la pauvreté 2	Séminaires et cours spécialisés offerts sur invitation séminaires organisés au siège	Economic Growth: Theory, Evidence, and Policy Lessons
Administration et dynamique des politiques fiscales	Séminaire sur la franchise dans le cadre d'une stratégie de développement des petites et moyennes entreprises 1	Marchés financiers et nouveaux instruments financiers (MFN) 2	Trade Liberalization and Regional Integration
Statistiques monétaires et bancaires	Séminaire : du financement de projet aux partenariats public-privé (PPP) dans le secteur des infrastructures 1	Systèmes de surveillance et droit financier — état des lieux (LEG) 2	Financial Liberalization and the Sequencing of Reforms
Séminaires de haut niveau	Séminaire sur la couverture d'assurance-santé en Afrique francophone 1	Évaluation des mesures de diligence des banques centrales (ESC) 1	The Political Economy of Adjustment
Organisation et management des ressources humaines	Séminaire sur les politiques de l'emploi dans le secteur de la santé 1		Quantitative Methods
Coordination des politiques budgétaires nationales et de la politique monétaire commune	Séminaire sur les systèmes de paiement 1		Tools for Macroeconomic Policy Analysis:123 Model, RMSM-X Model, and Other Simulation Tools
Stratégie de développement communautaire pour l'Afrique du Centre et de l'Ouest	Séminaire sur le nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) et l'intégration régionale 1		Econometric Techniques: Time-Series Analysis, VAR Techniques, E-Views Applications, and Data and Methodology
Développement de la micro finance : vecteur de création d'emplois et de réduction de la pauvreté	Séminaire sur les instruments de gestion de trésorerie et risque 1		Tools and Software
	Séminaire sur le développement des petites et moyennes entreprises (PME) 1		1-2-3 Model
	Séminaire sur la gestion du changement 1		Static 1-2-3 Model
	Séminaire de haut niveau (thème à préciser ultérieurement) 3j		Dynamic 1-2-3 Model
			RMSM-X Model

II. La macroéconomie (E), les aspects macroéconomiques et économétriques et la perspective gestionnaire dans d'autres domaines de l'économie (C, F, I L, M, N, O) (source JEL Classification)

<i>I. Le domaine fondamentale de la macroéconomie</i> E - Macroeconomics and Monetary Economics	<i>II. Les aspects macroéconomiques et économétriques et la perspective gestionnaire dans d'autres domaines de l'économie</i> C - Mathematical and Quantitative Methods
<p>E1 - General Aggregative Models E17 - Forecasting and Simulation</p> <p>E2 - Consumption, Saving, Production, Employment, and Investment E21 - Consumption; Saving E22 - Capital; Investment (including Inventories); Capacity E23 - Production E24 - Employment; Unemployment; Wages E25 - Aggregate Factor Income Distribution E26 - Informal Economy; Underground Economy E27 - Forecasting and Simulation</p> <p>E3 - Prices, Business Fluctuations, and Cycles E30 - General E31 - Price Level; Inflation; Deflation E32 - Business Fluctuations; Cycles E37 - Forecasting and Simulation</p> <p>E4 - Money and Interest Rates E41 - Demand for Money E42 - Monetary Systems; Standards; Regimes; Government and the Monetary System E43 - Determination of Interest Rates; Term Structure of Interest Rates E44 - Financial Markets and the Macroeconomy E47 - Forecasting and Simulation</p> <p>E5 - Monetary Policy, Central Banking, and the Supply of Money and Credit E51 - Money Supply; Credit; Money Multipliers E52 - Monetary Policy (Targets, Instruments, and Effects) E58 - Central Banks and Their Policies</p> <p>E6 - Macroeconomic Policy Formation, Macroeconomic Aspects of Public Finance, Macroeconomic Policy, and General Outlook E61 - Policy Objectives; Policy Designs and Consistency; Policy Coordination E62 - Fiscal Policy; Public Expenditures, Investment, and Finance; Taxation E63 - Comparative or Joint Analysis of Fiscal and Monetary Policy; Stabilization E64 - Incomes Policy; Price Policy E65 - Studies of Particular Policy Episodes E66 - General Outlook and Conditions</p>	<p>C1 - Econometric and Statistical Methods: General C11 - Bayesian Analysis C12 - Hypothesis Testing C13 - Estimation C14 - Semiparametric and Nonparametric Methods C15 - Statistical Simulation Methods; Monte Carlo Methods C16 - Specific Distributions</p> <p>C2 - Econometric Methods: Single Equation Models C21 - Cross-Sectional Models; Spatial Models C22 - Time-Series Models C23 - Models with Panel Data C24 - Truncated and Censored Models C25 - Discrete Regression and Qualitative Choice Models</p> <p>C3 - Econometric Methods: Multiple/Simultaneous Equation Models C31 - Cross-Sectional Models; Spatial Models C32 - Time-Series Models C33 - Models with Panel Data C34 - Truncated and Censored Models C35 - Discrete Regression and Qualitative Choice Models</p> <p>C4 - Econometric and Statistical Methods: Special Topics C41 - Duration Analysis C42 - Survey Methods C43 - Index Numbers and Aggregation C44 - Statistical Decision Theory; Operations Research C45 - Neural Networks and Related Topics</p> <p>C5 - Econometric Modeling C51 - Model Construction and Estimation C52 - Model Evaluation and Testing C53 - Forecasting and Other Model Applications</p> <p>C6 - Mathematical Methods and Programming C61 - Optimization Techniques; Programming Models; Dynamic Analysis C62 - Existence and Stability Conditions of Equilibrium C63 - Computational Techniques C67 - Input-Output Models C68 - Computable General Equilibrium Models</p> <p>C8 - Data Collection and Data Estimation Methodology; Computer Programs C82 - Methodology for Collecting, Estimating, and Organizing Macroeconomic Data C87 - Econometric Software C88 - Other Computer Software</p>

F - International Economics	H - Public Economics
<p>F0 - General F01 - Global Outlook F02 - International Economic Order; Economic Integration and Globalization</p> <p>F1 - Trade F11 - Neoclassical Models of Trade F12 - Models of Trade with Imperfect Competition and Scale Economies F13 - Commercial Policy; Protection; Promotion; Trade Negotiations F14 - Country and Industry Studies of Trade F15 - Economic Integration F16 - Trade and Labor Market Interactions F17 - Trade Forecasting and Simulation F18 - Trade and Environment</p> <p>F2 - International Factor Movements and International Business F21 - International Investment; Long-Term Capital Movements F22 - International Migration</p> <p>F3 - International Finance</p> <p>F4 - Macroeconomic Aspects of International Trade and Finance F40 - General F41 - Open Economy Macroeconomics F42 - International Policy Coordination and Transmission F43 - Economic Growth of Open Economies F47 - Forecasting and Simulation</p>	<p>H1 - Structure and Scope of Government H11 - Structure, Scope, and Performance of Government</p> <p>H2 - Taxation, Subsidies, and Revenue H21 - Efficiency; Optimal Taxation H22 - Incidence H23 - Externalities; Redistributive Effects; Environmental Taxes and Subsidies H24 - Personal Income and Other Nonbusiness Taxes and Subsidies H25 - Business Taxes and Subsidies H26 - Tax Evasion H27 - Other Sources of Revenue H3 - Fiscal Policies and Behavior of Economic Agents H31 - Household H32 - Firm H4 - Publicly Provided Goods H41 - Public Goods H42 - Publicly Provided Private Goods H43 - Project Evaluation; Social Discount Rate</p> <p>H5 - National Government Expenditures and Related Policies H51 - Government Expenditures and Health H52 - Government Expenditures and Education H53 - Government Expenditures and Welfare Programs H54 - Infrastructures; Other Public Investment and Capital Stock H55 - Social Security and Public Pensions H56 - National Security and War H57 - Procurement</p> <p>H6 - National Budget, Deficit, and Debt H61 - Budget; Budget Systems H62 - Deficit; Surplus H63 - Debt; Debt Management</p> <p>H7 - State and Local Government; Intergovernmental Relations H71 - State and Local Taxation, Subsidies, and Revenue H72 - State and Local Budget and Expenditures H73 - Interjurisdictional Differentials and Their Effects H74 - State and Local Borrowing H77 - Intergovernmental Relations; Federalism</p> <p>H8 - Miscellaneous Issues H81 - Governmental Loans, Loan Guarantees, and Credits H82 - Governmental Property H83 - Public Administration H87 - International Fiscal Issues</p>

<p>L - Industrial Organization</p> <p>L1 - Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance</p> <p>L11 - Production, Pricing, and Market Structure; Size Distribution of Firms</p> <p>L12 - Monopoly; Monopolization Strategies</p> <p>L13 - Oligopoly and Other Imperfect Markets</p> <p>L14 - Transactional Relationships; Contracts and Reputation; Networks</p> <p>L15 - Information and Product Quality; Standardization and Compatibility</p> <p>L16 - Industrial Organization and Macroeconomics; Macroeconomic Industrial Structure; Industrial Price Indices</p> <p>L3 - Nonprofit Organizations and Public Enterprise</p> <p>L31 - Nonprofit Institutions</p> <p>L32 - Public Enterprises</p> <p>L33 - Comparison of Public and Private Enterprises; Privatization; Contracting Out</p> <p>M - Business Administration and Business Economics; Marketing; Accounting</p> <p>M1 - Business Administration</p> <p>M11 - Production Management</p> <p>M12 - Personnel Management</p> <p>M13 - Entrepreneurship</p> <p>M14 - Corporate Culture; Social Responsibility</p> <p>M2 - Business Economics</p> <p>M5 - Personnel Economics</p> <p>M51 - Firm Employment Decisions; Promotions (hiring, firing, turnover, part-time, temporary workers, seniority issues)</p> <p>M52 - Compensation and Compensation Methods and Their Effects (stock options, fringe benefits, incentives, family support programs, seniority issues)</p> <p>M53 - Training</p> <p>M54 - Labor Management (team formation, worker empowerment, job design, tasks and authority, job satisfaction)</p> <p>M55 - Labor Contracting Devices: Outsourcing; Franchising</p> <p>N - Economic History</p> <p>N1 - Macroeconomics and Monetary Economics; Growth and Fluctuations</p> <p>N10 - General, International, or Comparative</p> <p>N17 - Africa;</p> <p>N2 - Financial Markets and Institutions</p> <p>N27 - Africa;</p> <p>N3 - Labor and Consumers, Demography, Education, Income, and Wealth</p>	<p>N37 - Africa;</p> <p>N4 - Government, War, Law, and Regulation</p> <p>N47 - Africa;</p> <p>N5 - Agriculture, Natural Resources, Environment, and Extractive Industries</p> <p>N57 - Africa;</p> <p>N6 - Manufacturing and Construction</p> <p>N67 - Africa;</p> <p>N7 - Transport, International and Domestic Trade, Energy, and Other Services</p> <p>N77 - Africa;</p> <p>N8 - Micro-Business History</p> <p>N87 - Africa;</p> <p>N9 - Regional and Urban History</p> <p>N97 - Africa;</p> <p>O - Economic Development, Technological Change, and Growth</p> <p>O1 - Economic Development</p> <p>O11 - Macroeconomic Analyses of Economic Development</p> <p>O19 - International Linkages to Development; Role of International Organizations</p> <p>O2 - Development Planning and Policy</p> <p>O21 - Planning Models; Planning Policy</p> <p>O22 - Project Analysis</p> <p>O23 - Fiscal and Monetary Policy in Development</p> <p>O24 - Trade Policy; Factor Movement Policy; Foreign Exchange Policy</p> <p>O3 - Technological Change; Research and Development</p> <p>O31 - Innovation and Invention: Processes and Incentives</p> <p>O32 - Management of Technological Innovation and R&D</p> <p>O33 - Technological Change: Choices and Consequences; Diffusion Processes</p> <p>O34 - Intellectual Property Rights: National and International Issues</p> <p>O38 - Government Policy</p> <p>O4 - Economic Growth and Aggregate Productivity</p> <p>O41 - One, Two, and Multisector Growth Models</p> <p>O42 - Monetary Growth Models</p> <p>O47 - Measurement of Economic Growth; Aggregate Productivity</p> <p>O5 - Economywide Country Studies</p> <p>O55 - Africa</p> <p>O7 - Comparative Studies of Countries</p>
---	--

5. TERMES DE REFERENCE DE LA REVUE A MI-PAROURS **DU PROJET BCEAO-BEAC DE FORMATION EN GESTION MACROECONOMIQUE – PHASE II**

OBJECTIF DE LA REVUE

La revue à mi-parcours a pour but d'identifier les forces et faiblesses du projet BCEAO-BEAC de formation en gestion macroéconomique phase II découlant notamment de son organisation propre ou de son environnement en vue de formuler, si nécessaire, des propositions de réorientation du projet sur la durée restant à courir. En s'appuyant sur l'expérience du projet BCEAO/BEAC de formation en gestion macroéconomique, la mission formulera des recommandations pour l'amélioration de l'organisation et des opérations du projet.

PORTEE DE LA REVUE

L'évaluation couvrira les domaines suivants :

1. Financement du Projet ;
2. Gestion stratégique et opérationnelle du projet ;
3. L'état d'exécution du programme des cours et séminaires ;
4. Pertinence du projet et de ses interventions ;
5. Contribution du projet BCEAO-BEAC au renforcement institutionnel de la BCEAO, de la BEAC et au renforcement des capacités des administrations financières nationales ;
6. Visibilité du Projet : relation avec les ministères, les donateurs, les institutions de formation, les médias
...
7. Perspectives de pérennisation du projet

Gestion stratégique et opérationnelle du projet

Sur le plan de la gestion stratégique, l'évaluation cherchera à déterminer comment le projet BCEAO/BEAC de formation en gestion macroéconomique a contribué à donner une impulsion nouvelle à la problématique de renforcement des capacités en analyse et formulation de politiques économiques dans les pays de l'Afrique de l'Ouest et du Centre. Cette analyse portera sur les niveaux de cohérence entre les objectifs poursuivis par le projet et ceux des autres initiatives éventuellement existantes de renforcement des capacités en analyse et formulation des politiques économiques dans les deux Banques centrales et dans les Administrations des Etats.

Il s'agira ensuite de mesurer le degré d'efficacité au plan organisationnel et institutionnel du projet. Sous cette rubrique, la mission étudiera l'organisation actuelle du projet (Comité Exécutif, Comité de Gestion et de Pilotage), le fonctionnement du Comité de Liaison, des antennes nationales et de l'équipe de gestion afin de déterminer s'ils ont exercé leurs fonctions ou tâches en conformité avec la conception qui a présidé à la création du projet. La Mission formulera des recommandations concrètes sur les possibilités d'amélioration.

En outre, la Mission évaluera les processus internes de planification et de mise en œuvre des activités du projet BCEAO-BEAC de formation en gestion macroéconomique pour chacune des activités ; c'est-à-dire le processus d'identification des thèmes de formation, et d'information, la définition des priorités dans la programmation des activités, la définition d'indicateurs de performance. De même, la Mission évaluera le suivi des opérations, de l'utilisation des extrants dans les administrations, afin d'apprécier l'impact du projet sur son environnement immédiat.

La mission évaluera les ressources humaines du projet de formation en gestion macroéconomique tant sur le plan de la quantité que de la qualité.

Enfin, l'exécution du budget initial approuvé sera examinée pour déterminer la pertinence de la distribution des ressources par catégorie et, au besoin, proposer une nouvelle répartition entre les lignes budgétaires pour chaque composante en fonction des objectifs du Projet.

Programme

La Mission établira d'abord un bilan quantitatif du projet pour chacune de ses composantes. Elle évaluera ensuite la qualité de la formation dispensée et des supports de formation diffusés. Elle évaluera enfin la pertinence des produits pour chaque type d'activités.

Compte tenu de la durée de vie du projet BCEAO-BEAC de formation en gestion macroéconomique et du temps nécessaire pour qu'un projet de renforcement des capacités produise un impact, la mission ne pourra évaluer que l'impact immédiat de la formation dispensée et les perspectives à moyen terme. Ainsi, l'évaluation va établir dans quelle mesure le projet a réussi à s'intégrer dans le processus de formulation des politiques de développement et aidé les décideurs à internaliser les connaissances sur la réalité économique des Etats.

Viabilité à long terme du projet BCEAO-BEAC de formation en gestion macroéconomique

La mission s'attachera surtout aux aspects institutionnels et à ceux qui sont relatifs aux ressources humaines et à la viabilité financière. Ainsi, elle examinera la capacité du programme à attirer des candidats à la formation ; elle examinera également le volume de la demande en formation et les possibilités de prise en charge du projet par des ressources financières locales dans la perspective de la pérennisation du projet.

METHODOLOGIE ET PROGRAMME DE TRAVAIL

Avant d'entamer ses travaux, la Mission devra élaborer une méthodologie montrant clairement comment elle compte atteindre ses résultats et comment l'évaluation sera menée dans l'ensemble. L'évaluation se déroulera durant les mois de juin et juillet 2004. Elle comportera les étapes suivantes :

- Examen de toute la documentation relative aux activités du projet ;
- Entretien avec l'équipe de coordination du projet (coordonnateur et son représentant auprès de la BEAC), avec les Directeurs de la Formation de la BCEAO et de la BEAC ainsi qu'avec certains Directeurs de la BCEAO et de la BEAC ;
- Mission d'évaluation auprès de deux pays de l'UEMOA et deux pays de la CEMAC.
- Rédaction du rapport d'évaluation.

COMPOSITION DE LA MISSION

La Mission sera composée de deux consultants : un expert disposant d'une grande expérience en matière d'évaluation des projets en particulier dans le domaine du renforcement des capacités économiques et financières. Il sera assisté d'un second consultant qui sera un spécialiste en administration et gestion financières.

DUREE DE L'EVALUATION

Le temps requis pour l'évaluation est estimé à 26 jours calendaires.

- | | |
|---|------------|
| • Etude des documents, préparation du plan d'évaluation | - 4 jours |
| • Entretiens siège et missions dans 4 pays | - 12 jours |
| • Rédaction du rapport préliminaire | - 6 jours |
| • Envoi rapport pour observations | |
| • Production du rapport final | - 2 jours |
| • Synthèse et restitution | - 1 jour |
| • Réunion/suivi | - 1 jours |

L'évaluation commencera le 15 juin 2004 et se terminera le 16 août 2004. Le calendrier suivant est proposé :

- | | |
|--|----------------------------|
| • Missions sur le terrain | - 15 juin – 9 juillet 2004 |
| • Mise à disposition du rapport préliminaire | 16 juillet- 2004 |
| • Réunion de suivi | août 2004 |