

Projet BCEAO-BEAC

Volet Formation en Gestion Macroéconomique

Phase II

**Revue à
Mi-
Parcours**

**Rapport préparé
par
Sams Dine SY
Consultant**

- L'Accord-Cadre prévoit une Revue à Mi-Parcours de l'exécution du Projet
- Le présent rapport vient après celui qui a été réalisé en 1999 au cours de la Phase initiale 1995-1999
- Ce rapport ne couvre que la Phase II (période 2001-2004)
- La revue intervient cependant à six mois de la fin du Projet
- Les données sont arrêtées au 31/05/04
- La devise est le FCFA sauf indication contraire
- La revue ne tient pas compte des évolutions intervenues depuis Juin 04.

Sommaire

✍	Rapport de synthèse	7
✍	Rapport détaillé	14
➤	<i>I. Introduction</i>	<i>15</i>
➤	<i>II. Evaluation globale des forces et des faiblesses du Projet</i>	<i>21</i>
➤	<i>III. Performance du Programme</i>	<i>41</i>
➤	<i>IV. Perspectives d'évolution</i>	<i>55</i>
✍	Annexes	58

Phase II : Dates principales

- ✍ Evaluation : Novembre 2000 (rapport d'exécution de la phase I, 1996-99)
- ✍ Approbation : Mai 2001
- ✍ Clôture : 2003 ; prolongée à décembre 2004
- ✍ Budget : 2,2 Mds FCFA
- ✍ 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

↳ **Consolider les 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**

↳ *En particulier, veiller*

- ↳ 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 ;
- ↳ au développement de la capacité des centres de formation des deux Banques Centrales ;
- ↳ au renforcement des échanges entre les deux centres de formation ;
- ↳ à la pérennisation des actions menées par l'installation d'antennes nationales interconnectées

- ↳ **Analyser les forces et faiblesses du projet qui découlent de son organisation interne ou de son environnement.**
- ↳ **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.**

↳ ***Les six domaines couverts :***

↳ Financement du Projet ;

↳ Gestion stratégique et opérationnelle ;

↳ L'état d'exécution ;

↳ Pertinence du projet et de ses interventions ;

↳ Contribution du projet au renforcement institutionnel de la BCEAO et de la BEAC et au renforcement des capacités des administrations financières nationales ;

↳ Visibilité du Projet : relation avec les ministères, les donateurs, les institutions de formation, les médias...

Partenaires financiers :

-  **ACBF**
-  **Coopération suédoise**
-  **BEAC**
-  **BCEAO**
-  **Etats de la Zone CEMAC**
-  **Etats de la Zone UEMOA**
-  **AIF**

- évaluer la performance du projet sur la base
 - de la documentation disponible,
 - des réponses apportées par les responsables du projet
 - des points de vue exprimés par les bénéficiaires en poste dans les pays et les banques centrales visités et par leurs supérieurs hiérarchiques.
- élaborer une grille pour noter la performance globale du projet sur la base d'une évaluation qualitative quantifiée
- évaluer 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)

Grille de notation

➤ Eq. points	130	100	80	60
Note	Excellent	Remarquable	Satisfaisant	Normal
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

➤ Eq. points	40	20	0	- 20
Note	Modeste	Négligeable	Non Satisfaisant	Inacceptable
1 à 3 ; ou 1 à 7 1 = meilleure note	80% de 2 ou de 3	80% de 2	60% de 2	100% de 3 ou de 7

Projet	70
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	30
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 du Projet

•Domaine	•Note
a. Gestion du micro et du macro environnt	•Normal
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

Domaine	Note
Mise en œuvre	Excellent
Contribution spécifique du projet	Remarquable
Performance pédagogique	Satisfaisant
Gestion de la formation et gouvernance	Satisfaisant
Attractivité et visibilité	Satisfaisant
Viabilité et pérennité	Satisfaisant
Gestion administrative et financière	Satisfaisant
Gestion du micro et du macro environnement	Normal
Conception	Modeste
<i>Réseau</i>	<i>Non Satisfaisant</i>

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.

↳ Performance « **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

- ↳ Performance « **Normale** » dans la gestion du micro et du macro environnement
- ↳ Performance « **Modeste** » dans la conception de la Phase II
- ↳ Performance « **Non Satisfaisante** » dans la mise en place et la conduite des activités du réseau

Performance Globale

Note globale
Pondérée

Equivalent points

REMARQUABLE

a. Gestion du micro et du macro environnement	Normal
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

↳ PROJET

- Gestion du micro et du macro environnement
- Conception
- Mise en œuvre
- Gestion administrative et financière
- Contribution spécifique du projet

↳ PROGRAMME

- Performance pédagogique
- Gestion de la formation et gouvernance
- Réseau
- Attractivité et visibilité
- Viabilité et pérennité

Pondération 10%

Note agrégée

1. Macro Environnement <i>Description exacte</i>	1. Satisfaisant	Normal
2. Micro Environnement <i>Description exacte</i>	2. Satisfaisant	
3. Disponibilité des outils de gestion	3. Non satisfaisant	

Micro Environnement

Réseau
de Soutien et
d'Appui

Centres de
Ressources
www.aea.org
JELClassif.

ACBF
ISDA AIF
Gouvernements
BCEAO BEAC
CE CL

IFMI WBI
IMA
AFRITAC
Paris 21
AFRISTAT

PROJET
BCEAO/BEAC

Volet FGM

Prestataires :
Consultants
Formateurs
Logistique

CGP
COFEB CFPP
AEF

Points focaux
ACBF
...

Resp. AN
Bénéficiaires
Bénéficiaires

Réseau
interne

↕
Lien direct
⋯
Lien indirect

Macro Environnement

Macroéconomique

Global
Régional et national

Politique

Union
Africaine/NEPAD
Décentralisation

Technoscientifique

Gestion
macroéconomique
« CEHE »
Boîte à outils

Socioprofessionnel

Turnover
KB
Autoformation

LE
PROJET

Pondération 10%

Note agrégée

1. Objectifs

Non Satisfaisant

2. Cohérence¹
(Interne) But/
objectif/résultats

Non Satisfaisant

3. Cadre logique

Non Satisfaisant

4. Cohérence 2
(avec d'autres
initiatives de
renforcement des
capacités)

Normal

Négligeable

Pondération 20%

Note agrégée

Mise en œuvre

Mobilisation du financement	Excellent	Excellent
Planification des activités	Excellent	
Procédures et exécution budgétaires	Excellent	
Décentralisation des activités	Excellent	

Gestion administrative et financière

Pondération 10%

Note agrégée

Conformité de la structure
organisationnelle

1

Qualité des ressources
humaines

1

Quantité des ressources
humaines

2

Efficience 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

Satisfaisant

Pondération 10%

Note agrégée

Contribution spécifique

Renforcement des AEF

1

Renforcement des BC

2

**Impulsion du processus
de renforcement des
capacités**

1

Valeur ajoutée

1

Remarquable

PROJET

- Gestion du micro et du macro environnement
- Conception
- Mise en œuvre
- Gestion administrative et financière
- Contribution spécifique du projet

PROGRAMME

- Performance pédagogique
- Gestion de la formation et gouvernance
- Réseau
- Attractivité et visibilité
- Viabilité et pérennité

Segmentation du programme

Formation

- 1 Cours fondamentaux
- 2 Cours spécialisés
- 3 Séminaires de haut niveau

- 4. Formation de formateurs
- 5. Locale
- 6. Extérieure

Soutien à la formation

- 1. Gestion
- 2. Gouvernance et dispositif institutionnel

Réseau

- 1. Activités de réseau

Vue d'ensemble des indicateurs de performance

Pondération 30 % Note (1 à 7)

Agrégée

Performance
pédagogique

Satisfaisant

Gestion de la
formation et
Gouvernance

Satisfaisant

Réseau

Non Satisfaisant

Attractivité

Satisfaisant

Pérennité

Satisfaisant

Satisfaisant

Indicateurs détaillées

Pondération 10%

Note (1 à 7)

Agrégée

**Qualité de la formation et
de supports**

2

Pertinence

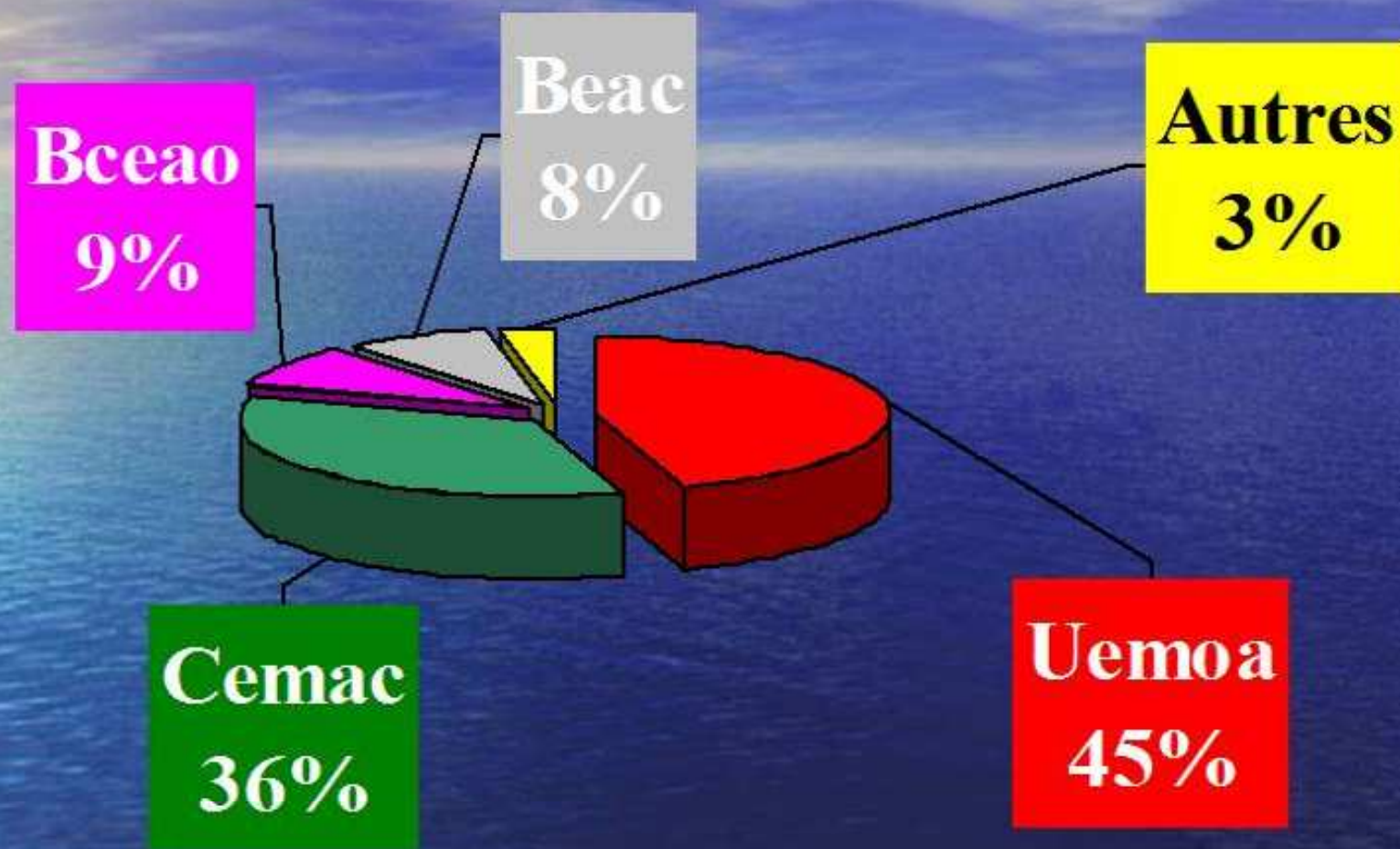
2

Impact

3

Satisfaisant

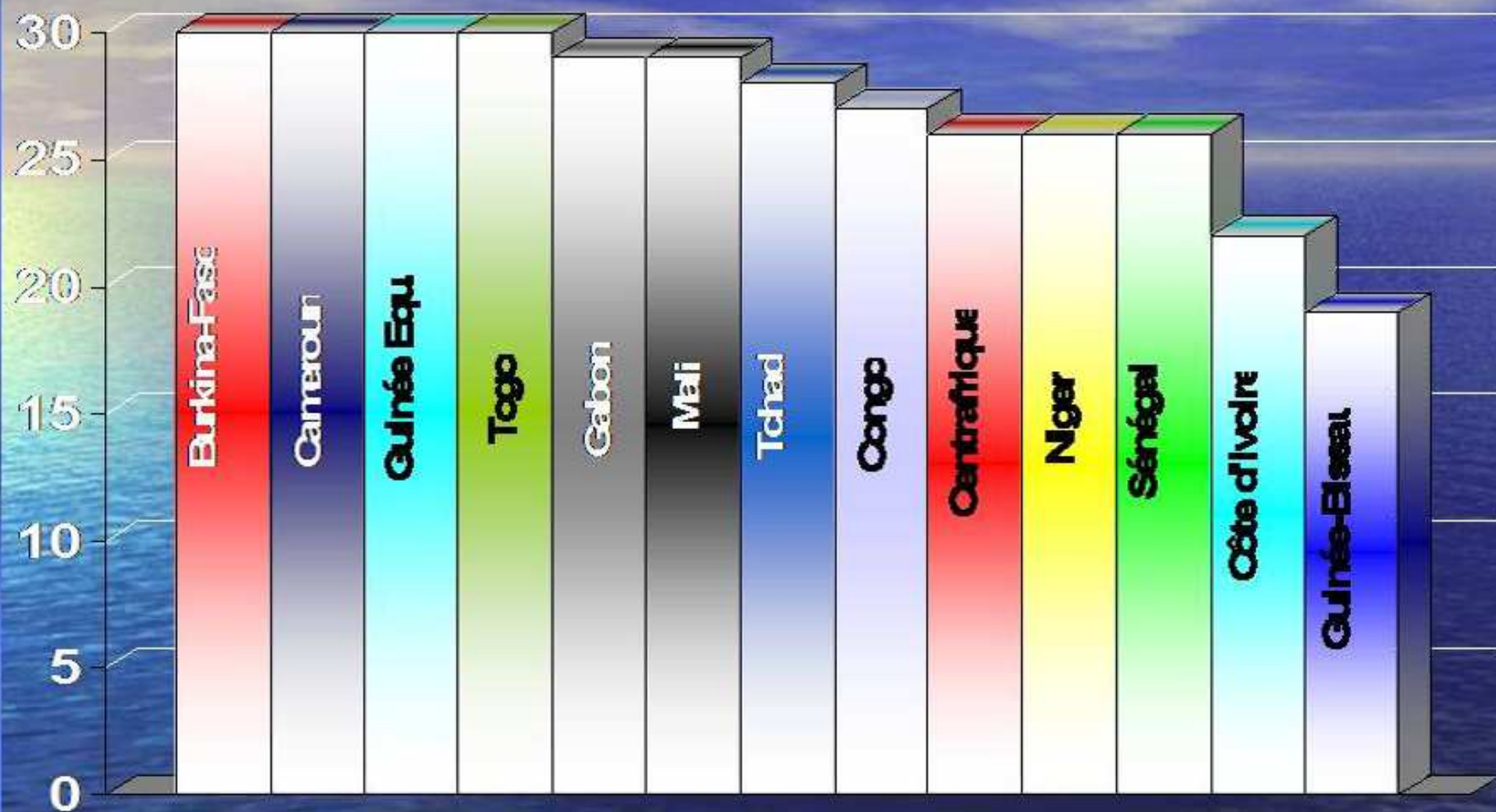
- Une répartition par cible conforme à leur taille et homogène par pays



Participation par zone et BC

► Une répartition homogène par pays

Participation par zone et BC



► Fortement influencée par les situations de crises

Pondération 10%

Note (1 à 7)

agrégée

Qualité de la gestion

2

Conformité de la
gouvernance aux
procédures

1

Satisfaisant

Gestion de la formation et
Gouvernance

Pondération 10%

Note (1 à 7)

agrégée

Réseau

Densité des flux
d'information

5

Flexibilité

6

Interactivité

7

Satisfaisant

Indicateur détaillée

Pondération = 5%

Note (1 à 7)

Agrégée

Attractivité

2

Satisfaisant

Indicateur détaillée

Pondération = 5%

Note (1 à 7)

Agrégée

Pérennité

2

Satisfaisant

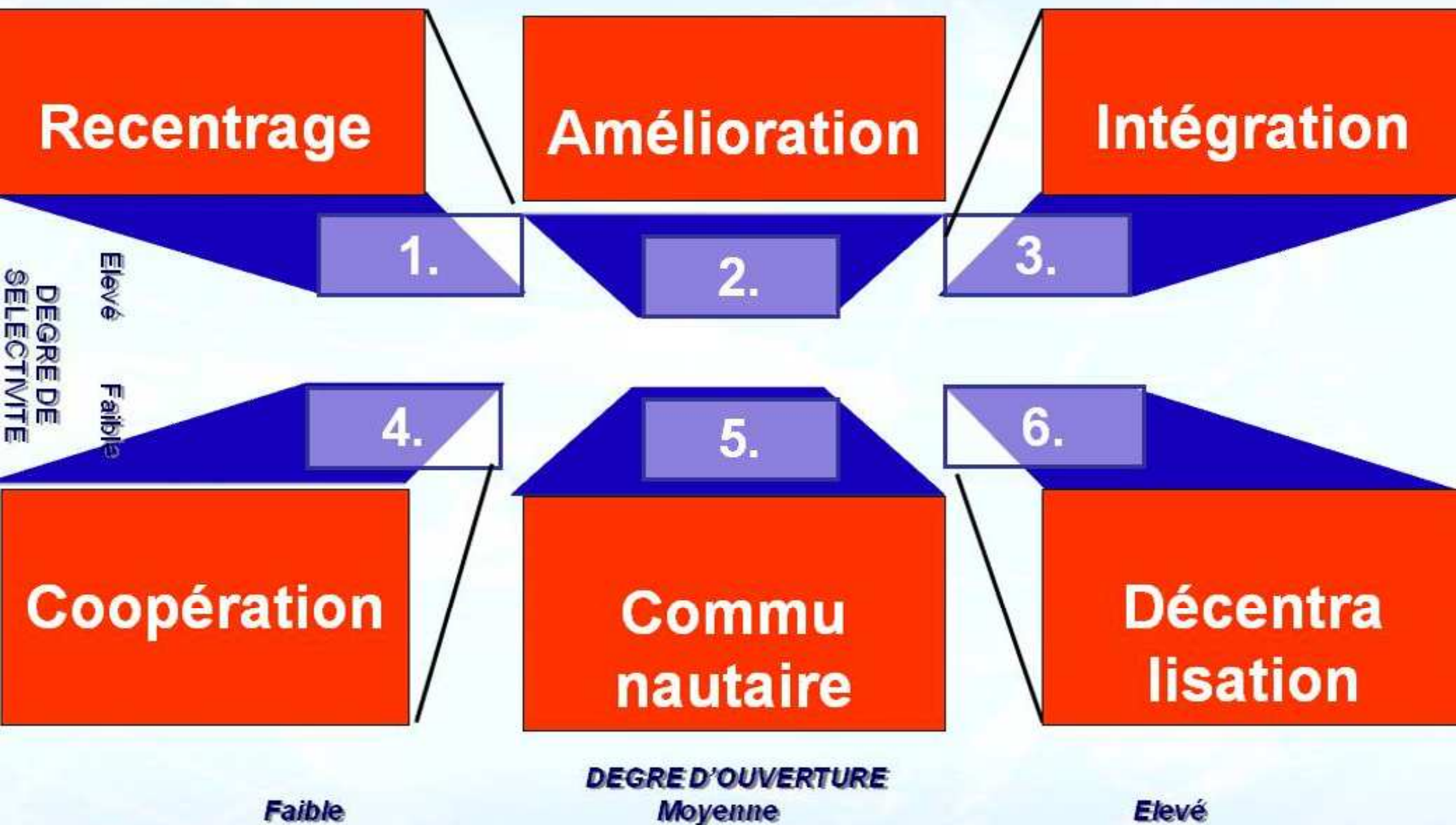
Scénarios et Options pour le futur

☞ **Scénarios**

☞ **Options**

☞ **Propositions**

☞ **Recommandations**



Six Scénarios normatifs

Scénario du recentrage

1.

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

Le projet, dans sa Phase 3 accompagne par la formation et la mobilité, la mise en œuvre des SRP dans les pays

Six Scénarios normatifs

Scénario de
l'amélioration

2.

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

Le Projet en tant que projet pilote qui continue les mêmes activités tout en les améliorant d'une phase à l'autre.

Six Scénarios normatifs

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

Le Projet en tant que centre commun de ressources économiques pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre





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.
Le Projet en tant qu'antenne régionale des grands programmes continentaux et globaux : l'IMA, IBW et l'IFMI

Transfert du mandat du projet à l'UEMOA et à la CEMAC qui en assure le pilotage et lui consacre un soutien financier

Le projet entre dans une nouvelle dynamique plus ouverte à des activités autres que la formation en GM et à la participation d'autres institutions dans le cadre d'appel à proposition



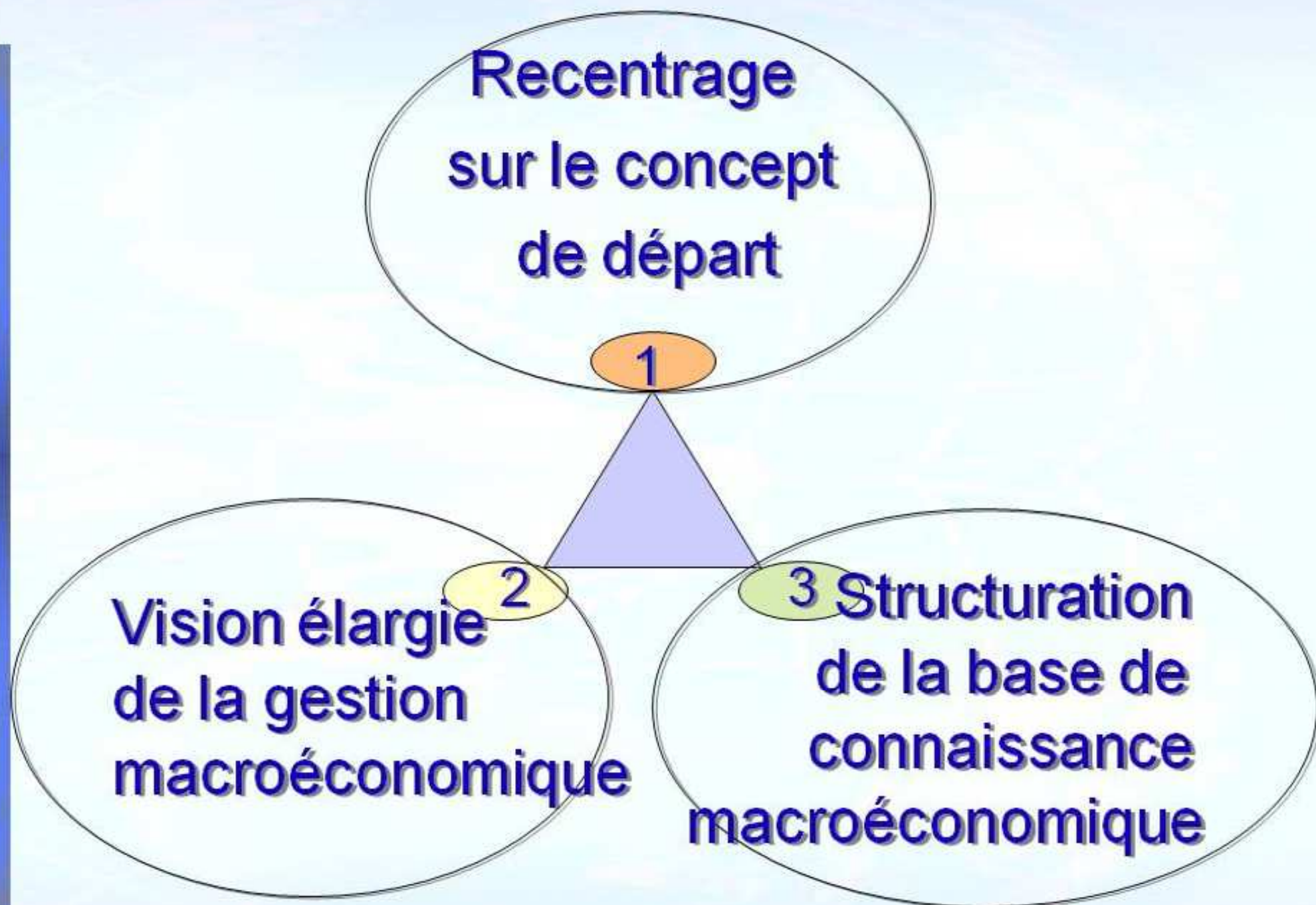
Basculement de la logique d'intervention avec une majorité d'activités conduite au niveau des pays et découplage entre la formation du type exécutif organisée par le siège en marge des réunions des organes régionaux et la formation de base organisée par les AN en collaboration avec les DN de BC

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

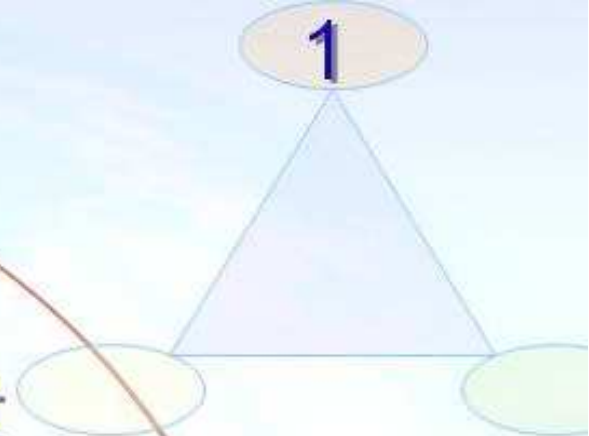
6.

**Scénario
de la
décentralisation**

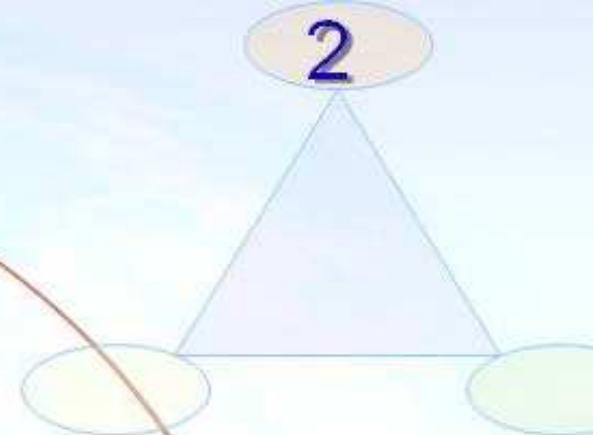
Six Scénarios normatifs



Recentrage 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 pour réduire la pauvreté et que l'acquisition des compétences instrumentales y contribue activement.



**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.**



**Structuration
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.
- Envisager la mise en place d'une institution du type
 - « West African Institute for Financial and Economic Management »
 - « Macroeconomic and Financial Management Institute for Eastern and Southern Africa »

➤ Asseoir la pérennité financière

- diversifier les ressources de manière à augmenter l'autonomie budgétaire du projet
- poursuivre la stratégie de financement, entamée à la fin de la phase initiale.

➤ Progresser vers l'institutionnalisation du projet ou de ses activités grâce à l'obtention d'un financement croissant.

- La structure financière conditionnera sans doute l'orientation du projet

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.

Planifier la conception du document cadre

- 2.1 Inscrire la préparation du prochain document de projet comme une suite logique de l'enquête de 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 AN dans la gestion de la formation.

1 Micro et macro environnement

- 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.

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.

R 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 ;
- 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 détaillée et suffisamment longtemps à l'avance.
- Diffuser le programme et réaliser une communication large

➤ **4 Gestion administrative et financière**

- 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.

➤ **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

6 Activités de réseau

- Acheter 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.



MERCI