



STRATÉGIE À MOYEN-TERME

2023-2027



“Renforcer nos actions - Accroître l’impact”



Facilité africaine de soutien juridique

Immeuble CCIA, Plateau 01
B. P 1387 Abidjan, Côte d'Ivoire
Telephone: (+225) 27 20 26 35 96
Fax: (+225) 27 20 32 03 91
alsf@afdb.org
©2022 African Legal Support Facility
Date de publication: 22 juillet 2022

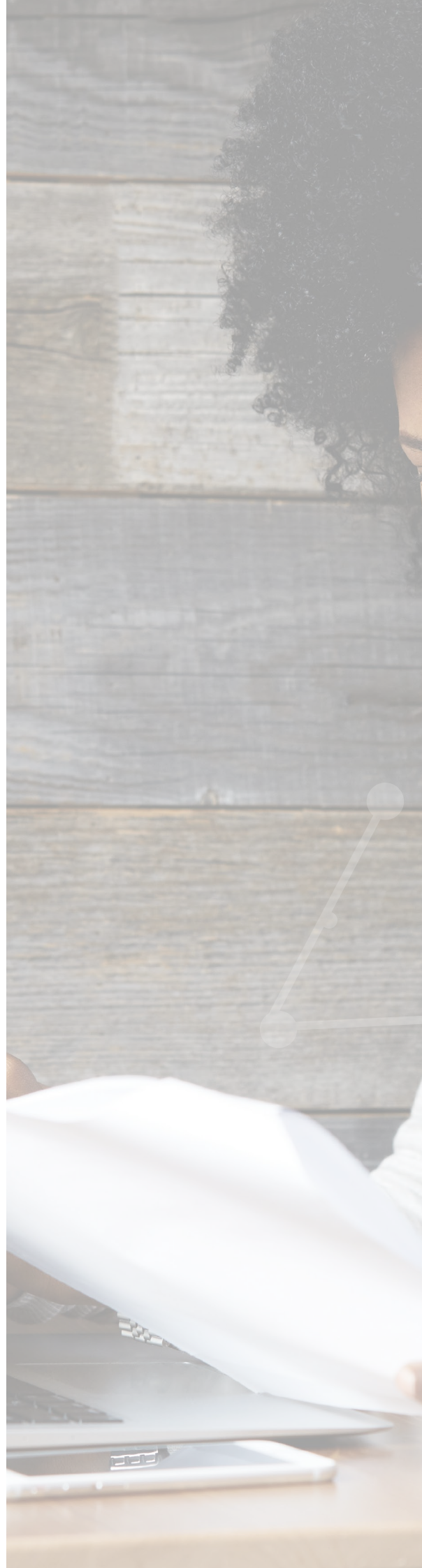
La Facilité africaine de soutien juridique accepte les contributions des gouvernements et d'autres donateurs. Pour en savoir davantage sur la Facilité africaine de soutien juridique, veuillez consulter notre site Internet à l'adresse www.alsf.int.

Avis de Non-Responsabilité

La Facilité africaine de soutien juridique ne saurait être tenue responsable des erreurs, ni des conséquences qui pourraient découler de l'utilisation des informations contenues dans la présente publication

Les désignations y figurant ne sous-entendent, ni n'impliquent aucune opinion de la part de la Facilité africaine de soutien juridique concernant le statut juridique de quelque pays ou territoire que ce soit, ou la délimitation de ses frontières.

Tous droits réservés. Tout ou partie du présent document peut être librement cité(e) ou reproduit(e), à condition d'en mentionner la source.



A man with glasses and a pink shirt is leaning over a woman in a white shirt, both looking at a document. The background is a blurred office setting. A network diagram with nodes and lines is overlaid on the bottom right. A semi-transparent circle is behind the main title text.

Facilité africaine de soutien juridique

Stratégie à moyen-terme
2023 - 2027

Table des matières



SIGLES	5
AVANT-PROPOS DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE GOUVERNANCE	6
PRÉFACE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL	7
1. INTRODUCTION	8
Facilité africaine de soutien juridique	8
Réalizations	9
Bilan d'expérience	13
Défis	14
Opportunités	15
2. DÉVELOPPEMENTS MONDIAUX FAÇONNANT LES PRIORITÉS DES L'ALSF	16
Défis persistants en matière de capacités juridiques et techniques	16
Effets de la COVID-19	16
Fragilité	17
Dette souveraine	17
Flux financiers illicites	17
Changement climatique et transition énergétique	18
Numérisation	18
Zone de libre-échange continentale africaine	18
3. STRATÉGIE À MOYEN-TERME 2023-2027	20
Renforcer nos actions - Accroître l'impact	20
Piliers, objectifs et interventions stratégiques	21
Questions transversales	29
4. SUIVI, ÉVALUATION ET APPRENTISSAGE	32
5. DISPOSITIF INSTITUTIONNEL	34
6. CONCLUSION	37
ANNEXES	38
I. THÉORIE DU CHANGEMENT	39
II. CADRE LOGIQUE INDICATIF	41
III. BESOINS DE FINANCEMENT ET PLAN D'ACTION POUR LA MOBILISATION DES RESSOURCES	44
IV. L'ALSF ET SES PARTIES PRENANTES	46

Sigles



\$EU	Dollars des États-Unis
ALSF	Facilité africaine de soutien juridique
BAD	Banque africaine de développement
BM	Banque mondiale
CER	Communautés économiques régionales
CGe	Conseil de gestion
CGo	Conseil de gouvernance
CMP	Cadre de mesure de la performance
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
COP	Conférence des Nations Unies sur le changement climatique
COVID-19	Maladie à coronavirus 2019
ESG	(Norme) Environnementale, sociale et de (bonne) gouvernance
ET	Pays où la fragilité constitue le principal défi du développement
FAT	Facilité d'appui à la transition
FFI	Flux financiers illicites
FMI	Fonds monétaire international
GC	Gestion des connaissances
IDE	Investissement direct étranger
IFD	Institutions de financement du développement
IS	Intervention stratégique
ITIE	Initiative pour la transparence dans les industries extractives
MW	Mégawatts
ODD	Objectifs de développement durable
ONG	Organisations non gouvernementales
ONU	Organisation des Nations Unies
OS	Objectif stratégique
OSC	Organisations de la société civile
PdE	Protocole d'entente
PEA	Perspectives économiques en Afrique
PIB	Produit intérieur brut
PMR	Pays membres régionaux
PPP	Partenariats public-privé
PPTÉ	Pays pauvres très endettés
PS	Pilier stratégique
RAAA	Allocation d'évaluation et d'assistance rapides
RdC	Renforcement des capacités
S&E	Suivi et évaluation
SEA	Suivi, évaluation et apprentissage
SMT	Stratégie à moyen-terme
TdC	Théorie du changement
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UA	Union africaine
VMA	Vision minière africaine
ZLECAf	Zone de libre-échange continentale africaine

Avant-propos du Président du Conseil de Gouvernance



CHRISTOPHER CHALMERS,

Président du Conseil de gouvernance de l'ALSF Administrateur pour l'Italie, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et le Groupe de la Banque africaine de développement.

La Stratégie à moyen terme (SMT) 2023-2027 a un caractère exceptionnel parmi les plans stratégiques de l'ALSF. Elle constitue certes la troisième de la série des stratégies à moyen terme de l'ALSF, mais est la toute première depuis que le mandat de l'ALSF a été prorogé par le Conseil de gouvernance pour 14 autres années, allant de 2023 à 2036. En prorogeant le mandat de l'ALSF, le Conseil de gouvernance a reconnu les succès remarquables glanés par la Facilité au cours de ses 14 années d'existence et pris note de sa pertinence continue pour les pays africains, comme le démontre la demande unanime de prorogation du mandat de l'ALSF exprimée par les pays membres régionaux lors de leur réunion de haut niveau tenue à Abidjan en février 2020.

En tant que premier plan stratégique du nouveau mandat de la Facilité, la SMT renforce les choix des cinq dernières années, en se fondant sur les enseignements tirés et en relevant les défis existants et

émergents sur le continent. Plus spécifiquement, il s'agit d'une ambitieuse stratégie tournée vers l'avenir, qui vise à garantir la fourniture de capacités juridiques et techniques immédiates et pertinentes aux pays membres régionaux, afin d'améliorer l'impact des transactions commerciales souveraines, tout en développant et en renforçant rapidement les capacités locales, dans la perspective de la maximisation des opportunités futures et de répondre de manière adéquate aux défis de l'avenir.

La SMT a été élaborée dans le cadre d'un vaste processus de consultation des parties prenantes, qui a intégré le Conseil de gouvernance, le Conseil de gestion, la Direction et le personnel, les pays membres régionaux, les donateurs et d'autres partenaires stratégiques et d'exécution de l'ALSF. Ces consultations ont confirmé la nécessité de renforcer les capacités juridiques en Afrique, afin de promouvoir des transactions justes et équitables entre les gouvernements africains et les investisseurs ; elles ont aussi souligné la mise à contribution de ces capacités en vue de parvenir au développement durable. Les personnes interrogées ont également demandé à l'ALSF d'apporter son soutien aux pays membres régionaux pour cerner et surmonter les complexités des questions émergentes telles que la COVID-19, les flux financiers illicites, le changement climatique et la transition énergétique, ainsi que le passage au numérique. La SMT intègre donc ces questions cruciales ainsi que les questions transversales habituelles (questions environnementales, sociales et de gouvernance

(ESG) et égalité des genres) en fournissant des services de conseil et un soutien au renforcement des capacités des pays membres régionaux dans les domaines de l'énergie, des ressources naturelles et des industries extractives, des PPP, des infrastructures, des transactions liées aux finances publiques et du règlement de litiges liés aux investissements.

Ayant mis en place ce plan élaboré pour accélérer les progrès en vue d'un plus grand impact, l'ALSF compte sur le soutien des PMR et de ses partenaires stratégiques et financiers pour assurer la réussite de la mise en œuvre de la SMT.

Préface du Directeur général



Olivier POGNON,
Directeur Général - Administrateur

Depuis sa création en 2008, les opérations de l'ALSF se sont considérablement étendues. Cette croissance a permis d'accroître et de renforcer l'appui apporté aux pays africains. Au mois de juin 2022, l'ALSF avait apporté son appui sous forme de conseils et de renforcement de capacités à plus de 45 pays africains. Au total, les effets des projets résultant de la mise en œuvre de la Stratégie à moyen-terme 2018-2022 incluent la négociation de 65 contrats et transactions justes et équitables, ainsi que la formation de 12 533 avocats et responsables publics africains. Parmi les autres retombées positives découlant des interventions de l'ALSF, figurent le renforcement de la gouvernance, un accroissement du nombre de projets plus durables sur le plan environnemental, une augmentation de l'épargne et des revenus des gouvernements africains, une hausse des investissements du secteur privé, la contribution à une capacité de production d'électricité d'environ 8 225 MW et la création d'environ 392 322 emplois directs et indirects. L'évaluation de la SMT 2013 - 2017 et la revue à mi-parcours de la SMT 2018 - 2022 ont souligné les bonnes performances de l'ALSF

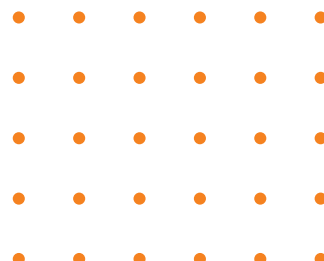
et sa pertinence continue pour répondre aux besoins des PMR. Ces résultats positifs ont conduit à la décision de proroger la durée de la Facilité de 14 années supplémentaires, à savoir de 2023 à 2036.

La présente SMT a été élaborée après de vastes consultations avec les parties prenantes de l'ALSF. Elle reconnaît la croissance remarquable de l'ALSF et entend accélérer les progrès réalisés jusqu'à présent pour maximiser l'impact des interventions de l'ALSF sur le développement. Par conséquent, la SMT met l'accent sur l'intensification et l'expansion des réalisations de l'ALSF en améliorant la qualité et le volume des opérations, en renforçant les capacités juridiques africaines de manière stratégique et en renforçant les avantages des interventions de l'ALSF.

La SMT comporte trois (3) Piliers stratégiques (PS) : PS 1 - Services de conseil ; PS 2 - Renforcement des capacités, gestion des connaissances et soutien institutionnel ; et PS 3 - Gestion axée sur les résultats. Les piliers stratégiques sont fondés sur plusieurs Objectifs stratégiques et Interventions stratégiques qui seront mis en œuvre dans la perspective de réaliser la vision de l'ALSF, à savoir des **«Capacités juridiques renforcées pour le développement durable de l'Afrique.»** Dans le cadre de la présente SMT, le PS 1 (Services de conseil) est élargi en vue de prendre en compte la réalisation de transactions durables, le règlement équitable de litiges et la sensibilisation aux risques liés aux transactions. Le PS 2 (Renforcement des capacités, gestion des connaissances et soutien institutionnel) vise à renforcer le mandat de développement des capacités et intègre une gamme complète

d'activités nécessaires pour garantir la disponibilité des produits du savoir, l'élaboration de boîtes à outils et le renforcement des capacités individuelles et institutionnelles. Le PS 3 (Gestion axée sur les résultats) met l'accent sur les dispositions institutionnelles internes requises pour garantir l'efficacité des autres piliers stratégiques, notamment une supervision et un retour d'information efficaces, une expertise renforcée en la matière, une amélioration des partenariats et des communications. Dans le but de renforcer la durabilité, les interventions stratégiques intègrent une liste étendue de questions transversales, et notamment les questions environnementales, sociales et de (bonne) gouvernance (ESG), la durabilité sur le plan climatique, le genre et la jeunesse, les FFI et la numérisation.

Les précédents plans stratégiques de l'ALSF ont permis à l'ALSF de disposer de fondements solides et de bons antécédents de réalisations, ainsi que de bénéficier du respect et de la confiance des PMR et des autres parties prenantes. Ces facteurs sont essentiels à la mise en œuvre réussie de la SMT et contribueront dans une large mesure à accompagner les pays africains et leurs populations vers le développement et le renforcement des compétences juridiques et techniques essentielles et leur permettra de tirer le meilleur parti des transactions souveraines.



1. Introduction

Création de la Facilité africaine de soutien juridique

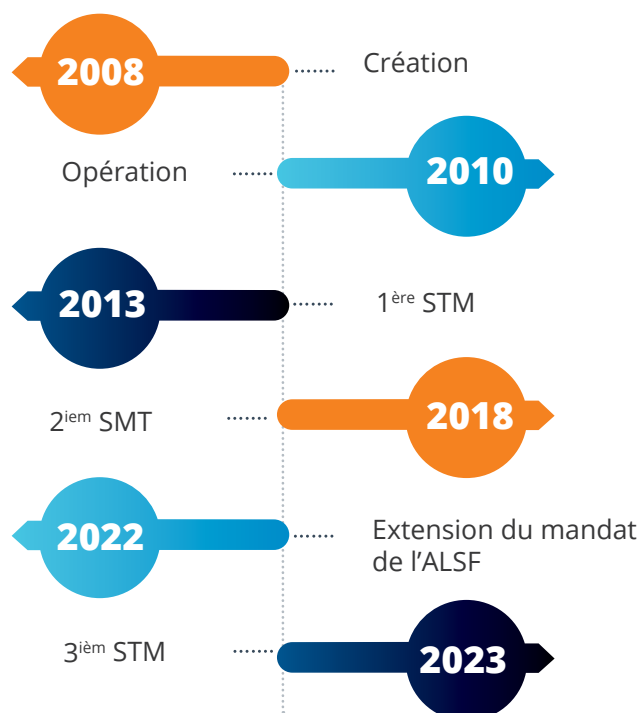
La Facilité africaine de soutien juridique (« ALSF » ou la « Facilité ») a été créée par la Banque africaine de développement le 22 décembre 2008. Toutefois, depuis 2003, les ministres africains des Finances appelaient de leurs vœux la création d'une institution capable d'aider les pays africains à relever les défis posés par les litiges avec les créanciers commerciaux (en particulier pour les pays pauvres très endettés - PPTe) et la négociation des investissements et des contrats commerciaux. L'asymétrie de capacité juridique et technique des gouvernements africains se traduisait souvent par des contrats mal négociés, procurant des avantages sous-optimaux, voire insignifiants, ou par des situations désavantageuses telles que la hausse de la dette publique et des passifs environnementaux. En conséquence, l'ALSF a été créée en tant qu'organisation internationale pour apporter une assistance juridique et technique et développer des activités de renforcement des capacités en faveur des gouvernements africains engagés dans des litiges avec des créanciers commerciaux et dans la négociation de transactions commerciales complexes.

« Les buts de la présente Facilité sont indiqués ci-après : i) mise à disposition de services et de conseils juridiques aux pays africains dans leurs litiges avec les créanciers ; ii) mise à disposition d'une assistance technique en matière juridique aux pays africains afin de renforcer leur expertise juridique et leur capacité à négocier dans les domaines liés : a) à la gestion de la dette ; b) aux contrats relatifs aux ressources naturelles et aux activités extractives ; c) aux accords d'investissement ; d) aux transactions touchant aux commerces et aux affaires, selon le cas ; et iii) renforcement et facilitation de l'utilisation des moyens et des procédures juridiques dans le processus de développement des pays africains. » Article II (1) du Traité portant création de l'ALSF.

Depuis le démarrage de ses opérations en 2010, la Facilité fournit des conseils juridiques et techniques à ses pays membres régionaux (PMR) et renforce leurs capacités dans cinq (5) secteurs principaux, à savoir : la gestion de la dette souveraine, les ressources naturelles et les industries extractives, l'énergie, les infrastructures/partenariats public-privé (PPP), de même que les accords d'investissement et le règlement de litiges.



L'ALSF élabore et tient à jour des ressources d'information connexes pour améliorer les connaissances et la capacité des PMR. Les interventions de la Facilité favorisent des transactions justes, équitables, bancables, équilibrées et durables qui apportent de la valeur aux pays africains tout en protégeant leurs droits souverains. La Facilité compte 60 membres, dont 53 pays (dont 49 pays africains) et 7 organisations internationales, dont la Banque africaine de développement¹.



1. Au mois de juin 2022

Réalisations

L'ALSF est la première, et la seule, institution africaine à fournir un soutien juridique aux gouvernements africains. Elle est dotée d'une structure de gouvernance robuste qui favorise la transparence et la responsabilité. Le cadre efficient de passation de marchés et les accords-cadres du Panel de l'ALSF facilitent l'accès à un large éventail d'experts juridiques et techniques et de cabinets d'avocats, ainsi qu'un soutien rapide et opportun aux PMR sollicitant une assistance juridique pour diverses transactions. L'implication de l'ALSF

dans un projet garantit une valeur ajoutée pour les gouvernements et les investisseurs, telle que des transactions équilibrées, la transparence, la durabilité, la gestion efficace des contrats, des coûts de transaction compétitifs, et l'optimisation des ressources.

À ce jour, la Facilité a décaissé environ 103 millions de dollars EU pour soutenir 292 projets dans plus de 45 pays africains. Ces projets ont, entre autres, contribué à ce qui suit : renforcer les capacités juridiques et techniques des pays africains ; conclure des contrats

équitable et équilibrés ; accroître les investissements ; réhabiliter des infrastructures et en construire de nouvelles ; augmenter la capacité de production d'électricité, notamment à partir de sources d'énergie propres ; accroître les recettes ou les économies des gouvernements ; accroître les opportunités économiques ; créer des emplois ; fournir des services de base ; et améliorer la vie des Africains en général.

**Budget Total
Cumulé**

103

Millions \$EU

**Nombre
Total de
projets**

292

**Pays
Africains
Soutenus**

+45

**Avocats et
Responsables
Gouvernementaux
Africains Formés**

+12,500



Résultats clés de l'ALSF au cours de la période couverte par la SMT 2018-2022

Réalisations	Indicateurs
A. Conseils juridiques et renforcement de capacités de grande qualité fournis aux pays africains	1. Nombre d'accords conclus avec des gouvernements pour négocier des transactions commerciales complexes et des litiges avec des créanciers commerciaux. Valeur de référence : 12 (2018) Valeur cible : 60 (2022) Valeur réelle : 42 (2021)
	2. Nombre de professionnels du droit et de responsables gouvernementaux africains formés à la négociation de transactions commerciales complexes ou aux litiges avec les créanciers commerciaux. Valeur de référence : 5 000 (2018) Valeur cible : 12 000 (2022) Valeur réelle : 12 533 (2021)
	3. Partenariats noués/parrainages assurés avec d'autres programmes et institutions de renforcement des capacités sur le continent. Valeur de référence : 23 (2018) Valeur cible : 30 (2022) Valeur réelle : 31 (2021)
	4. Nombre de professionnels du droit inscrits et encadrés par le biais de l'Académie de l'ALSF. Valeur de référence : 150 (2018) Valeur cible : 1 000 (2022) Valeur réelle : 1200 (2021)
B. Gestion améliorée des connaissances	5. Nombre de produits du savoir disponibles et distribués. Valeur de référence : 6 (2018) Valeur cible : 30 (2022) Valeur réelle : 59 (2021)
	6. Nombre d'abonnés/ utilisateurs par an sur les médias sociaux et les sites web bénéficiant du soutien de l'ALSF, à savoir : AMLA, Académie de l'ALSF, site web de l'ALSF. Valeur de référence : 526 sur Twitter ; 604 sur LinkedIn (2019) ; 0 utilisateur sur celui de l'Académie de l'ALSF (2019) Valeur cible : 1000 sur Twitter ; 1000 sur LinkedIn (2022) ; 5000 enregistrés sur celui de l'Académie de l'ALSF (2022) Valeur réelle : 677 sur Twitter ; 3210 sur LinkedIn (2021) ; 11 115 sur le site web de l'ALSF (2022) ; 1200 utilisateurs enregistrés sur celui de l'Académie de l'ALSF (2022)
	7. Nombre de webinaires organisés Valeur de référence : 0 (2018) Valeur cible : 50 (2022) Valeur réelle : 34 (2021)

	Réalisations	Indicateurs
C. Contribution au renforcement de la croissance économique et au développement inclusif durable dans les pays africains	8. Économies et revenus accrus pour les gouvernements africains résultant des interventions de l'ALSF.	Valeur de référence : 926 millions de dollars EU (2018) Valeur cible : 20 milliards de dollars EU (2022) Valeur réelle ² : 14,8 14,8 milliards de dollars EU (2021)
	9. Accroissement des investissements du secteur privé résultant des interventions de l'ALSF.	Valeur de référence : 926 millions de dollars EU (2018) Valeur cible : 20 milliards de dollars EU (2022) Valeur réelle : 21,9 milliards de dollars EU (2021)
	10. Augmentation de la capacité de production des projets ayant bénéficié du soutien de l'ALSF (en MW).	Valeur de référence : 2994 MW (2018) Valeur cible : 6000 MW (2022) Valeur réelle : 8225 MW (2021)
	11. Emplois directs et indirects créés par les projets ayant bénéficié du soutien de l'ALSF.	Valeur de référence : 162 900 (2018) Valeur cible : 300 000 (2022) Valeur réelle : 392 322 (2021)
D. Questions transversales	12. Amélioration de la gouvernance, de la durabilité sociale et environnementale, et de l'égalité des genres.	Amélioration de l'instruction des projets, des évaluations d'impact environnemental et social et de la participation du public ; examen et amélioration des régimes juridiques et réglementaires ; renforcement des capacités institutionnelles ; examen et amélioration des conditions contractuelles ; transparence des contrats, amélioration de la mise en œuvre des contrats et de leur gestion.

2. Les données agrégées provenant des projets ont été obtenues grâce aux interventions de l'ALSF, les gouvernements ayant pu générer des revenus ou réaliser des économies (Guinée-Bissau : Chine Exim, 45 millions de dollars EU ; Cameroun : Euro-obligations, 750 millions de dollars EU ; Sénégal : Euro-obligations, 2,4 milliards de dollars EU ; Gambie : Dette publique, 175 millions de dollars EU ; Soudan : Dette publique, 14,1 milliards de dollars EU ; Somalie : Dette, 649 millions de dollars EU ; Zimbabwe : Litige avec les créanciers commerciaux, 72 millions de dollars EU).



Bilan d'expérience

La Facilité a acquis une expérience significative en mettant en œuvre de nombreux projets dans le cadre des précédentes stratégies à moyen terme, dont les enseignements sont pertinents pour l'amélioration du soutien aux PMR. Les enseignements tirés de la mise en œuvre des précédentes stratégies à moyen-terme sont les suivants :

Optimiser le soutien aux PMR

Les impacts de la pandémie de la COVID-19 ont mis en évidence la nécessité pour l'ALSF de revoir, rationaliser et adapter régulièrement ses processus pour rendre efficiente la mise en œuvre des projets. L'utilisation d'instruments ayant un bon rapport coût-efficacité aux stades initiaux de certains projets, tels que l'outil d'Allocation d'évaluation et d'assistance rapide (RAAA) de l'ALSF, en particulier dans les États en transition, a permis une instruction et une réalisation par phases des projets de manière plus profonde et plus progressive. Cette approche a également permis à la Facilité de gérer avec efficacité ses ressources financières et d'évaluer la viabilité, la bancabilité, l'équilibre des risques et la viabilité de la dette des projets avant de prendre les engagements appropriés.

Instaurer la confiance

L'ALSF a une compréhension plus approfondie des besoins et défis uniques de divers pays grâce à sa relation étroite avec les gouvernements africains et à son vaste réseau au sein des gouvernements africains. Par conséquent, l'ALSF est souvent l'agent qui incite et pousse les gouvernements et leurs agences sectorielles à agir de

concert, de manière diligente et responsable, dans le cadre de transactions importantes. La confiance que les PMR accordent à l'ALSF en tant que partenaire de développement fiable lui permet d'élaborer des méthodes et outils innovants dans l'intérêt des PMR.

Spécialisation

L'ALSF a évolué, passant du soutien ciblant des demandes dans un nombre limité de secteurs à un soutien juridique et technique plus complet dans le cadre de diverses transactions commerciales souveraines. Parmi ces dernières, figurent notamment la dette publique, les ressources naturelles et les industries extractives, l'électricité, les infrastructures sous forme de PPP, les accords d'investissement et le règlement de litiges, ainsi que le renforcement des capacités liées à ces transactions. Toutefois, l'augmentation et l'expansion de l'offre de services de la Facilité ont nécessité plus d'efficacité et d'efficience dans la mise en œuvre de son mandat, afin de garantir que les PMR continuent à bénéficier de services de haute qualité. En conséquence, l'ALSF a élaboré et déployé une approche sectorielle qui implique le recours à des équipes et experts spécialisés dans ses domaines d'intervention en vue de fournir les services ciblés requis par les PMR. L'approche sectorielle - qui met l'accent sur la dette publique,³ les infrastructures sous forme de PPP, les ressources naturelles et les industries extractives, l'énergie, les accords d'investissement et le règlement de litiges - facilite une spécialisation plus poussée au sein de l'ALSF ainsi que l'amélioration de la qualité et de l'efficience des projets et le renforcement de leur impact.

Tirer parti des partenariats

Les partenariats que la Facilité a noués au fil du temps ont été un facteur clé de succès pour une mise en œuvre efficace de ses activités. Toutefois, à mesure que l'ALSF s'est développée, le

nombre de ses partenaires a aussi augmenté. Si l'ALSF continue de collaborer avec divers partenaires, une approche plus stratégique et coordonnée est nécessaire pour garantir des résultats optimaux et mutuellement bénéfiques pour l'ALSF, ses partenaires et les PMR. À l'avenir, l'ALSF élaborera un cadre pour identifier les partenaires pertinents et partager de manière efficiente les ressources afin de fournir un soutien aux PMR. À titre d'illustration, dans le secteur des industries extractives, l'ALSF renforcera sa collaboration avec le Centre africain des ressources naturelles (CARN) de la Banque, l'Unité d'assistance de l'Initiative CONNEX et le Centre Columbia sur l'investissement durable (CCSI) afin de garantir des cadres politiques et réglementaires appropriés et les capacités techniques nécessaires à la négociation de contrats équitables et durables pour les gouvernements africains.

Recours aux cabinets d'avocats africains

Au cours de l'existence de l'ALSF, des progrès ont été réalisés dans le recours aux services des cabinets d'avocats africains pour les projets de l'ALSF. Si les cabinets d'avocats africains sont de mieux en mieux organisés et s'étendent en termes de portée, d'expertise et de géographie, on note en revanche que de nombreux gouvernements tiennent à retenir les services des mêmes cabinets d'avocats que ceux qui conseillent leurs homologues, ces derniers étant le plus souvent des cabinets internationaux non africains. Cependant, de nombreux cabinets d'avocats africains sont affiliés à des homologues non-africains et contribuent de manière significative à des transactions majeures sur le continent. L'ALSF reconnaît son rôle central dans le renforcement des capacités des cabinets d'avocats africains et leur offre progressivement la possibilité de participer à un nombre croissant de transactions clés impliquant des PMR.

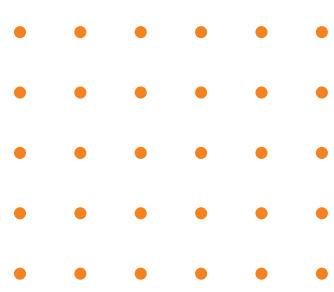
Défis

Viabilité financière

Depuis sa création, l'ALSF a réussi à mobiliser plus de 100 millions de dollars EU auprès de divers donateurs pour ses opérations. Toutefois, des ressources financières supplémentaires sont requises pour permettre à la Facilité de continuer à soutenir les PMR. Par ailleurs, on note une hausse des demandes des PMR, notamment en raison de la grande valeur de l'assistance de l'ALSF et de la récente prorogation de la durée de la Facilité. D'autre part, le Cadre de gestion des risques de l'ALSF souligne le risque important de non-décassement des fonds des donateurs et de défaut de paiement des contributions et de remboursement des prêts par les PMR. Afin de surmonter ces défis, la Facilité a élaboré des processus visant à consolider sa réserve de projets et a mis en place des mécanismes pratiques pour faciliter le versement de contributions par les PMR et les bénéficiaires du soutien de l'ALSF, ainsi que par les entités privées qualifiées.⁴ Ces mesures devraient commencer à porter leurs fruits dans 3 à 5 ans, lorsque les PMR se remettront des impacts économiques de la pandémie de COVID-19. Dans l'intervalle, la Facilité intensifiera ses efforts de mobilisation des ressources et s'efforcera d'élargir son groupe de donateurs afin de réunir les fonds nécessaires à ses opérations. À moyen et long terme, cette approche permettra de garantir le succès des projets des PMR en vue de soutenir leurs contributions.

3. Sera dénommé « Financement souverain » dans le cadre de la présente SMT.

4. Adopté en 2019, le Cadre sur le financement par les entités privées de l'ALSF permet à la Facilité de recevoir des contributions d'entités privées, et ce, sous réserve de conditions spécifiques à remplir et de leur approbation par le Conseil de gouvernance.



Incertitudes politiques et socio-économiques

L'impact des incidents politiques mondiaux et locaux ainsi que des événements inattendus tels que les catastrophes naturelles, les guerres, les pandémies, etc. sur le développement est évident et considérable. L'instabilité politique, ainsi que les incidents qui entraînent ou exacerbent la fragilité dans les PMR, affectent le développement socio-économique des PMR et annihilent les progrès réalisés par certains pays. Ce défi est reconnu dans le Cadre de gestion des risques de l'ALSF, qui tient compte des risques politiques, juridiques et réglementaires, ainsi que des risques externes tels que les catastrophes naturelles, les épidémies, les pandémies et le terrorisme. Dans cette optique, l'ALSF a besoin de ressources importantes pour fournir les capacités juridiques et techniques nécessaires au rétablissement du progrès socio-économique. Cependant, des facteurs politiques externes peuvent affecter la disponibilité des ressources destinées à soutenir les PMR.

Afin de surmonter ou du moins d'atténuer ces défis, le soutien de l'ALSF aux PMR cherchera à développer les capacités pertinentes aussi largement que possible et à renforcer des capacités institutionnelles solides permettant de résister à ces chocs ou de les gérer. En outre, conformément au Cadre de gestion des risques, l'ALSF mettra en place un cadre d'instruction complet à même de traiter les problèmes au fur et à mesure qu'ils se posent, à entreprendre la recherche d'un consensus par le biais d'un dialogue régulier avec les parties prenantes et à intégrer les questions de bonne gouvernance - notamment les systèmes de responsabilité et de transparence - dans tous

les projets. L'ALSF cherchera également à exploiter le système d'information de gestion (SIG) pour faciliter la gestion et l'examen à distance des interventions qui ont lieu dans des pays susceptibles d'être affectés par de tels risques externes.

Mesurer l'impact

Il existe des indications réelles et circonstanciées de la contribution des capacités juridiques et techniques au développement durable. Par exemple, il existe une corrélation entre les dispositions fiscales des contrats et l'accroissement des revenus conduisant à des résultats positifs, notamment en termes de développement. Toutefois, toutes les activités de l'ALSF ne se prêtent pas facilement aux paramètres typiques de mesure de l'impact, comme la facilitation de la collaboration entre les agences gouvernementales pour les négociations, l'utilisation des produits du savoir et le renforcement des capacités.

Toute information obtenue grâce à l'amélioration de cet exercice de mesure d'impact est donc pertinente pour rendre les services de l'ALSF plus réactifs et améliorer, en général, le soutien aux PMR. Par conséquent, un robuste cadre de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (SEA) sera nécessaire pour faciliter l'établissement de rapports entre les activités, les effets et les impacts de l'ALSF. L'objectif de l'ALSF, qui est de parvenir à renforcer les capacités juridiques sur le continent africain, ne court pas le risque de ne pas être atteint. Le cadre de gestion des risques de l'ALSF considère qu'il s'agit d'un risque stratégique faible qui sera atténué par la mise en œuvre de la SMT.

Opportunités

Demande croissante pour les services existants et les priorités émergentes

L'avantage comparatif de l'ALSF repose sur le fait qu'elle a été créée pour répondre à une demande claire exprimée par les pays africains visant à mettre en place une facilité de soutien juridique de cette nature, et qu'elle est la seule entité africaine qui s'attaque aux questions juridiques en vue de soutenir la réalisation de projets commerciaux complexes sur tout le continent. Cependant, au fil du temps, diverses entités ont été créées pour fournir des services similaires sous une forme ou une autre, ce qui constitue un indicateur plus précis du besoin pour de tels services. En outre, on note également une hausse prononcée de la demande exprimée pour les services fournis par l'ALSF et pour le renforcement des capacités permettant de répondre aux priorités émergentes sur le continent, telles que le changement climatique et les flux financiers illicites. Cette situation offre l'occasion de renforcer la coordination entre l'ALSF et d'autres entités afin d'élargir l'étendue du soutien sous forme de renforcement des capacités juridiques et techniques fournis aux PMR.

Potentiel de collaboration accrue avec la BAD

L'ALSF est hébergée par la BAD qui est également son plus grand donateur. Cet arrangement présente des opportunités significatives pour des résultats gagnant-gagnant tant pour l'ALSF, la BAD, que les PMR. Déjà, le soutien apporté par l'ALSF aux États en transition améliore leur état de préparation aux projets d'investissement de grande

envergure financés par la BAD et d'autres IFD, et augmente donc les chances que les projets en question soient réussis.

En liaison encore plus étroite avec la BAD, l'ALSF renforcera son assistance aux États en transition en leur fournissant un soutien juridique et technique en vue d'assurer la durabilité des projets ainsi que le renforcement des capacités. L'ALSF s'appuiera également sur les nombreuses informations disponibles par le biais de la BAD ainsi que sur les initiatives et financements de la BAD pour continuer à soutenir les projets transfrontaliers et ceux visant à atténuer le changement climatique et à mettre fin aux flux financiers illicites.

Évolution du paysage du transfert de technologies et de connaissances

Pour tirer parti des possibilités de croissance et d'industrialisation à l'ère de la numérisation, les pays africains doivent mettre en place des politiques appropriées et renforcer les capacités techniques pertinentes pour créer et partager les chaînes de valeur mondiales de l'économie émergente. Les investissements, les négociations et les projets seront facilités ou développés par le biais de mécanismes qui utilisent le savoir-faire et la conformité numériques et s'appuient sur ces moyens. En tant que partenaire de développement de confiance des pays africains, l'ALSF a une occasion unique d'aider les pays africains à cerner et utiliser les concepts numériques afin de garantir un maximum d'avantages dans le cadre des transactions d'investissement et d'éviter les traitements injustes et l'exploitation, notamment en utilisant les technologies numériques dans la collecte, la vérification, l'analyse, la publication, la négociation et la révision des clauses contractuelles, ainsi que dans la formation des professionnels du droit issus d'Afrique.

Transition énergétique et durabilité sur le plan climatique

Au moment où le monde prend des mesures audacieuses visant à lutter contre le changement climatique et opérer une transition vers une économie à faible émission de carbone au moyen des ressources renouvelables, la demande de minéraux de transition énergétique - qui abondent sur le continent - connaîtra une hausse. C'est l'occasion pour les PMR non seulement d'adopter une énergie durable pour leur développement, mais aussi de tirer parti des possibilités d'industrialisation et de maximisation de leur part dans les chaînes de valeur mondiales basées sur ces minéraux.

En vue de s'assurer que les pays africains ne sont pas indûment désavantagés, l'ALSF intensifiera son soutien aux PMR dans le but de négocier une transition juste et équitable, ainsi que d'élaborer des cadres réglementaires appropriés et des institutions compétentes pour négocier des contrats responsables sur le plan climatique qui soient bénéfiques, justes et équilibrés. En outre, l'ALSF accèdera aux fonds mondiaux pour le financement de l'action climatique, l'adaptation au changement climatique et à l'atténuation de ses effets, afin de soutenir des projets dans les pays africains pour prévenir le changement climatique, renforcer les capacités pertinentes et assurer une transition énergétique juste.

Promouvoir la transparence et la viabilité des finances publiques

L'impact de la COVID-19 sur les économies africaines fait resurgir le spectre du surendettement - similaire à celui de l'ère des PPT - qui a suscité la création de l'ALSF. L'impact de la COVID-19 sur les économies africaines fait planer la menace d'un surendettement, similaire à celle de l'ère des

PPT qui a motivé la création de l'ALSF. Toutefois, grâce aux enseignements tirés du soutien aux pays en matière de litiges avec les créanciers commerciaux et de gestion de la dette publique, l'ALSF est bien placée pour aider les gouvernements à assurer une gestion durable de leurs finances publiques.

Le soutien de l'ALSF comprend l'examen des accords de financement des pays, ainsi que de la législation et des cadres juridiques pertinents, et l'évaluation de l'impact potentiel des passifs éventuels et des accords de dette assortis de garanties du fait de la dette des entités infranationales et étatiques. L'ALSF fournit également un soutien sous forme de conseils lié à la réconciliation de la dette, à la sensibilisation/au dialogue avec les créanciers, au reprofilage et à la restructuration de la dette. Elle assure aussi des formations visant à renforcer les compétences en gestion de la dette et la compréhension des programmes d'allègement de la dette. Dans le climat économique actuel, l'ALSF exploitera ses ressources afin de fournir un soutien rapide permettant d'éviter les crises financières et de restaurer la confiance des investisseurs. L'ALSF mettra également l'accent sur la transparence, la responsabilité et les Principes pour des flux de capitaux stables et des restructurations de dettes équitables sur les marchés émergents, afin de garantir une gestion durable des finances publiques.

2. Facteurs globaux façonnant les priorités de l'ALSF

Bien que le mandat de l'ALSF ne souffre d'aucune ambiguïté, les développements mondiaux ont souvent une incidence sur les pays africains et peuvent exiger que l'ALSF réadapte ou réajuste son soutien juridique dans le but de maximiser les effets ou retombées sur le développement au profit des PMR. Le présent chapitre met en évidence les développements récents intervenus dans le monde ou sur le continent qui ont été pris en compte dans l'élaboration des priorités dans le cadre de la SMT.

Défis persistants en matière de capacités juridiques et techniques

Le renforcement des capacités a été considéré comme la pierre angulaire du développement de l'Afrique au cours des six dernières décennies. À ce titre, les institutions internationales de développement et les gouvernements africains ont fourni des ressources substantielles visant à stimuler le renforcement des capacités au cours de cette période. Toutefois, la majeure partie du soutien sous forme de renforcement des capacités a été fragmentée, a mis l'accent sur les approches sectorielles et a été déployée de manière inadéquate. La Banque mondiale souligne depuis longtemps l'importance du développement des capacités en Afrique comme objectif central du renforcement des connaissances, tout en insistant aussi sur la nécessité de transformer les outils traditionnels de renforcement des capacités aux fins de l'amélioration des résultats.⁵ En outre, le Département des affaires

économiques et sociales des Nations Unies souligne l'importance que revêt le renforcement des capacités pour la promotion de l'intégration des objectifs de développement durable (ODD) aux cadres nationaux de planification du développement durable.⁶ Les réalisations de l'ALSF soulignent l'importance que revêt la capacité juridique face aux défis sociaux et économiques des pays africains. Toutefois, les défis persistants de capacités se traduisent par des faiblesses organisationnelles et institutionnelles, et ont un impact négatif sur la capacité à négocier efficacement, ce qui entraîne des transactions inéquitables et désavantagent les pays africains.⁷ Le renforcement des capacités juridiques, qui intègre le renforcement des compétences techniques et pratiques, ainsi que les principes de durabilité, est nécessaire pour favoriser le développement durable.

Effets de la COVID-19

La pandémie de la COVID-19 a provoqué une flambée des besoins de financement public, les revenus provenant de l'exploitation par les gouvernements des ressources étant limitées pour atténuer les impacts socio-économiques de la pandémie. Selon les Perspectives économiques en Afrique 2021 de la BAD, les besoins des PMR pour un financement brut supplémentaire étaient estimés en 2020 à 154 milliards de dollars EU pour faire face à la crise.⁸ Ces besoins ont eu un impact direct immédiat important sur les dépenses publiques, les soldes budgétaires, les besoins d'emprunt et les

niveaux d'endettement. Selon les Perspectives économiques en Afrique (PEA) 2022⁹, la forte augmentation des besoins de financement des gouvernements provoquée par la pandémie a également entraîné un risque accru de surendettement en Afrique.

Outre le fait que 28,7 millions d'Africains supplémentaires basculeront dans l'extrême pauvreté en 2021 par rapport aux projections antérieures à la pandémie de la COVID-19, les faibles taux de vaccination sur le continent pourraient entraver davantage la relance économique et perpétuer les effets de la pandémie. En conséquence, les PMR auront besoin de compétences hautement spécialisées et pratiques pour négocier des conditions équitables et favorables afin de maintenir leurs économies à flot. Outre l'impact sur la dette, la COVID-19 a mis en évidence les insuffisances et les faiblesses des infrastructures de santé en Afrique. De ce fait, d'importantes ressources sont consacrées à la construction d'infrastructures sanitaires appropriées dans toute l'Afrique.





Fragilité

L'Afrique a récemment connu une tendance aux bouleversements politiques, notamment au Burkina Faso, en Éthiopie, en Guinée, au Mali, au Niger et au Soudan. Les incidences de la guerre, de la violence et de l'incertitude politique constituent quelques-uns des événements qui ont créé ou exacerbé la fragilité dans certains PMR, tout en freinant l'activité et le développement économiques. En 2020, 43 pays africains ont enregistré une hausse des événements liés aux conflits.¹¹ Les PMR présentant une grande fragilité institutionnelle et sociale sont notamment ceux qui sont confrontés à des crises socio-économiques de longue durée, en proie à une transparence et une responsabilité gouvernementale de piètre qualité ou qui souffrent d'une faible capacité institutionnelle.¹² La fragilité met à mal la capacité des PMR à assurer le service de la dette et à attirer des investissements durables, étant source d'incertitude pour les prêteurs et les investisseurs

potentiels, dans la mesure où elle annihile aussi tous gains économiques et de développement réalisés au fil du temps. Les pays dont le principal défi en matière de développement tient à la fragilité sont désignés sous le nom d'États en transition par la BAD, qui exige que les projets de développement soient structurés dans ces pays à travers le prisme de la fragilité en vue d'améliorer les résultats. De même, la BAD fournit des fonds à l'ALSF pour soutenir de manière spécifique les États en transition par le biais de la Facilité d'appui à la transition (FAT).

Dettes souveraines

En 2020, le ratio moyen dette/PIB en Afrique était estimé à 71,4 %.¹³ Selon les indications, ce ratio est en hausse en raison de emprunts commerciaux, de l'augmentation des dépenses publiques due à la pandémie de COVID-19, de la faiblesse des systèmes de gestion des finances publiques, des dépenses de sécurité, de la forte inflation et des faiblesses dans la mobilisation des recettes. Les PEA 2022 notent que des initiatives essentielles telles que l'initiative de suspension du service de la dette (ISDS), le cadre commun et l'utilisation des droits de tirage spéciaux (DTS) du Fonds monétaire international n'ont pas suffisamment contribué à éliminer les vulnérabilités de la dette, en particulier dans environ 23 pays africains. Parmi les principaux facteurs de risques émergents pour les PMR, figurent la croissance rapide des charges d'intérêt en pourcentage des recettes, les risques de refinancement dus à des échéances de dette plus courtes, le rétrécissement du différentiel entre le taux d'intérêt réel et la croissance, l'expansion des passifs éventuels, le nantissement de la dette avec une transparence limitée et les litiges avec les créanciers. Pour s'en affranchir de manière durable, les pays devront améliorer l'efficacité

des investissements financés par la dette. Ils peuvent le faire en s'assurant que la dette est utilisée pour financer les projets les plus productifs. Il est nécessaire de renforcer les liens entre le financement de la dette et le rendement de la croissance pour assurer la viabilité de la dette sur le continent. On ne saurait trop insister sur l'importance que revêt une capacité juridique et technique renforcée pour des négociations fructueuses requises pour atténuer les conséquences négatives et poursuivre une gestion durable des finances publiques.

5. Voir : Renforcement de capacités en Afrique, Département de l'évaluation des opérations, Banque mondiale, 2005.

6. Voir : Renforcement des capacités lié à l'ODD 17 - Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement et le revitaliser : <https://sdgs.un.org/topics/capacity-development>.

7. <https://www.law.ox.ac.uk/business-law-blog/blog/2018/04/creating-level-legal-playing-field-africa-evaluation-african-legal>.

8. PEA 2021 - De la résolution de la dette à la croissance : une feuille de route pour l'Afrique, BAD, 2021 (<https://www.afdb.org/en/documents/african-economic-outlook-2021>).

9. PEA 2022 - Soutenir la résilience climatique et une transition énergétique juste en Afrique, BAD, 2022 (<https://www.afdb.org/en/documents/african-economic-outlook-2022>).

10. À titre d'illustration, la Banque africaine de développement investit 3 milliards de dollars EU dans l'industrie pharmaceutique africaine sur 10 ans.

11. Groupe de la Banque africaine de développement, 2021. Perspectives économiques en Afrique, 2021 - De la résolution de la dette à la croissance : une feuille de route pour l'Afrique.

12. La fragilité fait référence à une situation où un pays : a) dispose de l'environnement institutionnel et politique le plus fragile, sur la base d'une note révisée et harmonisée de l'Évaluation de la politique et des institutions nationales de la Banque mondiale/ADB/BAD, inférieure à 3,0 ; b) enregistre la présence d'une opération de maintien de la paix des Nations Unies, traduisant la décision de la communauté internationale de consentir un investissement important pour y maintenir la paix et la stabilité ; c) connaît des mouvements transfrontaliers supérieurs ou égaux à 2000 personnes pour 100 000 habitants, considérés au niveau international comme des réfugiés ayant besoin d'une protection internationale, ce qui indique une crise politique ou sécuritaire majeure. Voir : Classification révisée des situations de fragilité et de conflit pour l'intervention du Groupe de la Banque mondiale.

13. PEA 2022.

Flux financiers illicites

Le rapport 2020 de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) sur le développement économique en Afrique met l'accent sur la lutte contre les flux financiers illicites (FFI) pour le développement durable en Afrique.¹⁴ Selon le rapport, les FFI sont sous-tendus par des contrats inéquitables qui se traduisent largement par des pratiques telles que les stratagèmes d'évasion fiscale, la sous-facturation des marchandises et les activités criminelles transfrontalières, notamment les marchés illégaux, le vol, le financement du terrorisme et la corruption. La menace des FFI et d'autres activités similaires sur le continent africain a pris une importance encore plus grande, eu égard à l'impact positif que la lutte contre ce phénomène pourrait avoir en termes d'allègement du fardeau croissant de la dette qui pèse sur de nombreux pays du continent. Le rapport de la CNUCED indique que les pays africains perdent environ chaque année 88,6 milliards de dollars EU (soit près de 3,7 % du produit intérieur brut du continent) à cause des FFI ; qui plus est, cette fuite des capitaux est à peu près aussi importante que les flux globaux des investissements directs étrangers (environ 54 milliards de dollars EU par an) et de l'aide publique au développement reçue (estimée à 48 milliards de dollars EU par an).¹⁵ La lutte contre la fuite des capitaux contribuera à réduire de moitié le déficit de financement pour la mise en œuvre des ODD en Afrique.

Changement climatique et transition énergétique

Afin d'éviter les effets du changement climatique, les

dirigeants mondiaux devront présenter des plans nationaux actualisés et plus ambitieux visant à réduire à zéro les émissions de carbone au niveau mondial à l'horizon 2050. Faisant suite à l'Accord de Paris, la dernière conférence des Parties (COP26), qui s'est tenue à Glasgow en 2021, a mis l'accent sur l'atténuation, l'adaptation, le financement et la collaboration en vue d'atteindre les objectifs fixés en matière de lutte contre le changement climatique, et a reconnu et s'est engagée à financer une transition énergétique équitable. Fait important, les recherches menées par la New Climate Economy indiquent qu'une action audacieuse en faveur du climat pourrait générer des retombées économiques mondiales d'au moins 26 000 milliards de dollars entre 2018 et 2030. Les investissements dans les solutions ciblant le changement climatique en général devraient également générer plus de 65 millions de nouveaux emplois à faible émission de carbone à l'horizon 2030, ainsi que des recettes publiques estimées à 2 800 milliards de dollars, rien que par la réforme des subventions et la tarification du carbone¹⁶.

En se dotant de politiques, de réglementations et de capacités appropriées, les pays africains peuvent atténuer les effets négatifs du changement climatique et assurer une transition énergétique équitable, tout en tirant des avantages économiques équitables des chaînes de valeur mondiales fondées sur la transition vers une économie à faible émission de carbone. Dans le cadre de la transition énergétique, les PMR chercheront de plus en plus à s'assurer que leurs transactions commerciales actuelles et futures sont alignées sur les priorités de cette transition et qu'ils disposent des capacités juridiques et techniques appropriées leur permettant de structurer, de négocier ou de renégocier des transactions ou accords justes et équitables, notamment dans le cadre de projets d'énergie

renouvelable, de développement de minéraux et d'industries de transition, de développement d'infrastructures durables et de résolution équitable des litiges liés au climat.

Numérisation

Le monde connaît une évolution technologique rapide marquée par l'automatisation, les données volumineuses, l'Internet des objets, les systèmes cyber-physiques, l'informatique en nuage, l'informatique cognitive, les industries intelligentes, l'intelligence artificielle, la chaîne de blocs, etc. Cette évolution technologique a des incidences variées sur l'économie mondiale et les transactions commerciales et d'affaires. À titre d'exemple, la République centrafricaine et El Salvador ont adopté une cryptomonnaie (bitcoin) comme monnaie officielle, et de nombreux pays dont le Royaume-Uni, le Canada, les États-Unis, l'Afrique du Sud, le Maroc, la Tunisie, le Ghana, le Kenya et le Rwanda - envisagent d'émettre des monnaies numériques de banque centrale. Des pays comme le Chili, l'Estonie, le Royaume-Uni, la Géorgie, Singapour et l'Inde utilisent également la technologie de la chaîne de blocs¹⁷ à titre expérimental ou sur une base limitée. En termes d'impact, si certains analystes soutiennent que la technologie de la chaîne de blocs exacerbera les flux financiers illicites, le Rapport 2020 de la CNUCED sur le développement économique en Afrique note que l'infrastructure de données basée sur la technologie de la chaîne de blocs pourrait améliorer la transparence de la logistique du commerce mondial et des chaînes de valeur mondiales et dissuader la mauvaise facturation dans les échanges commerciaux.¹⁸

À l'instar des technologies mobiles, la numérisation offre également des possibilités de faire accélérer le développement de l'Afrique.

Comme l'a observé le Bureau du conseiller spécial pour l'Afrique des Nations Unies, les technologies numériques sont essentielles à l'innovation et nécessitent des cadres réglementaires appropriés, des investissements ciblés dans les infrastructures, des compétences numériques et des financements.¹⁹ En outre, l'innovation et les technologies numériques sont fondamentales pour relever les défis auxquels l'Afrique est confrontée dans les domaines de la sécurité alimentaire, de l'éducation, de la santé et de l'énergie.²⁰ Par conséquent, le fait de ne pas tenir compte de la numérisation et des développements technologiques sera préjudiciable au développement de l'Afrique. Il convient d'aider les pays africains à être au fait des nouvelles technologies et à en comprendre les implications, à mettre en place des institutions et des cadres réglementaires efficaces et à négocier des transactions appropriées afin de renforcer les compétences et l'innovation nécessaires pour tirer parti des avantages de la numérisation.

Zone de libre-échange continentale africaine

La Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf) est entrée en vigueur en mai 2019, après avoir atteint le seuil minimal de ratification de 22 États membres de l'Union africaine. Par la suite, la phase opérationnelle de l'Accord est entrée en vigueur au mois de juillet 2019. En mai 2022, 80 % des signataires de l'Accord l'avaient ratifié (43 des 54 États membres). L'accord ouvrira la voie à la promotion du commerce intrarégional entre les pays africains et donnera accès à un marché combiné de plus de 1,2 milliard d'Africains dont le PIB combiné s'élève à 2500 milliards de dollars EU. Les avantages

pour les pays africains sont, entre autres, la diversification des exportations, l'augmentation des investissements directs étrangers, l'industrialisation, la transformation structurelle des économies africaines et l'expansion de l'économie africaine à 29 000 milliards de dollars EU à l'horizon 2050. Des instruments juridiques supplémentaires (sous la forme de protocoles) doivent être négociés pour faciliter la réalisation des objectifs de la ZLECAf, notamment des négociations sur les droits de propriété intellectuelle, les investissements, la concurrence et le commerce électronique. Certes, l'ALSF ne peut fournir un soutien juridique à un PMR contre un autre, mais elle peut aider les PMR à renforcer leurs capacités de négociation et à tirer efficacement parti de la ZLECAf dans le cadre de la négociation d'accords d'investissement améliorés avec les investisseurs privés.

14. Rapport 2020 sur le développement économique en Afrique. Lutter contre les flux financiers illicites pour un développement durable en Afrique. CNUCED, 2020.

15. CNUCED, 2020. Lutte contre les flux financiers illicites pour un développement durable en Afrique : Rapport 2020 sur le développement économique en Afrique.

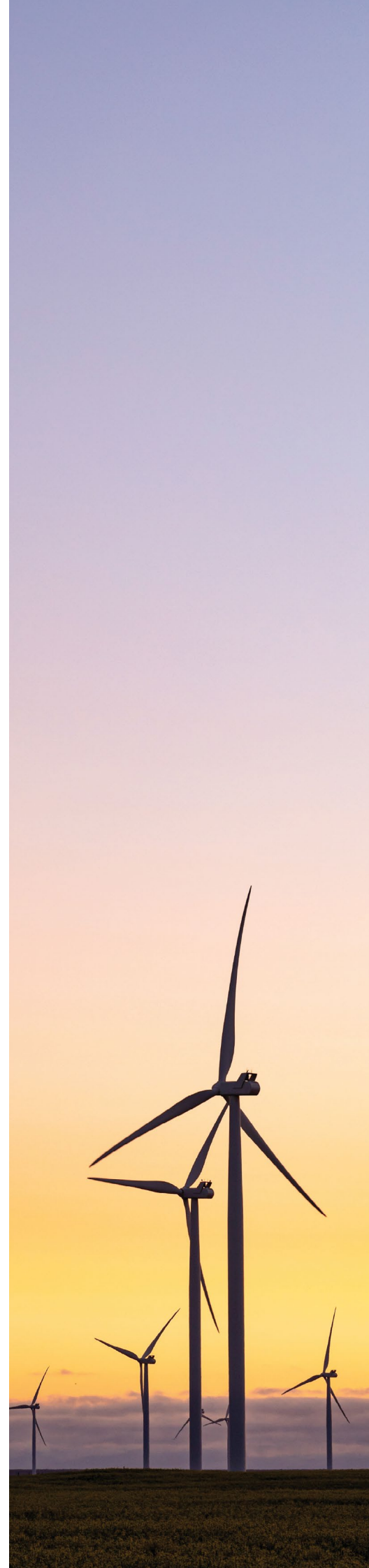
16. Commission mondiale sur l'économie et le climat. 2018. Réaliser l'histoire de la croissance inclusive du 21^e siècle : Accélérer l'action pour le climat dans un contexte d'urgence.

17. La chaîne de blocs est un registre décentralisé des transactions effectuées sur un réseau de pair à pair, qui permet aux participants de confirmer les transactions sans avoir recours à une autorité centrale de compensation. Voir : <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/fintech/bitcoin-chaine-de-block-cryptocurrency.html>

18. CNUCED, 2020. Lutte contre les flux financiers illicites pour un développement durable en Afrique : Rapport 2020 sur le développement économique en Afrique.

19. <https://www.un.org/osaa/news/covid-19-chance-leapfrog-africa%E2%80%99s-development-digitalization>

20. Ibid.





3. Stratégie à moyen-terme 2023 - 2027



Renforcer nos actions - Accroître l'impact

Jutification

L'accélération des réalisations de l'ALSF repose sur les enseignements tirés par celle-ci dans la mise en œuvre des plans stratégiques précédents et prend en compte les développements mondiaux actuels et anticipés, afin de s'assurer que les interventions de la Facilité permettent la réalisation de progrès effectifs et durables, et axés sur le renforcement des capacités juridiques sur le continent africain.

Pour ce faire, il faut nécessairement passer de l'accent mis sur la simple mise en œuvre d'activités à l'augmentation du volume des opérations menées par la Facilité tout en ciblant toujours les besoins des PMR ; la prise en compte stratégique de certains aspects essentiels du mandat de l'ALSF ; la démonstration de l'attribution de ces activités aux bénéficiaires.

En tant que telle, la SMT vise à intensifier le rythme et la profondeur du soutien de l'ALSF aux gouvernements des PMR, pour engendrer la transformation et la durabilité, à travers l'approche sectorielle, les partenariats stratégiques, la mise en œuvre proactive et adaptable des projets, et la promotion des cabinets d'avocats africains.

La SMT confirme également la valeur que garantit le soutien de l'ALSF aux PMR et à leurs correspondants, notamment : des transactions équilibrées, la transparence, le développement durable, la gestion efficace des contrats, des coûts de transaction compétitifs et l'optimisation des ressources.

Les capacités juridiques renforcées grâce aux interventions de la Facilité permettront de faire en sorte que les transactions des gouvernements contribuent à la croissance économique et à la prospérité, ainsi qu'à la promotion de la durabilité environnementale et sociale - notamment aux High 5 de la BAD, aux aspirations de l'Agenda 2063 de l'UA et aux ODD de l'ONU.



Vision de l'ALSF

Capacités juridiques renforcées pour le développement durable de l'Afrique

Énoncé de mission

Fournir des services de conseil juridique et développer des activités de renforcement des capacités pour les pays africains en matière de transactions commerciales complexes et d'activités souveraines connexes, par la mise en œuvre de projets de grande qualité, la production et la gestion de produits du savoir solides, l'utilisation et la promotion efficaces de la numérisation, le renforcement institutionnel, la promotion de modalités et de mécanismes justes de règlement des litiges et une meilleure sensibilisation aux risques existants et émergents

Valeur de l'ALSF

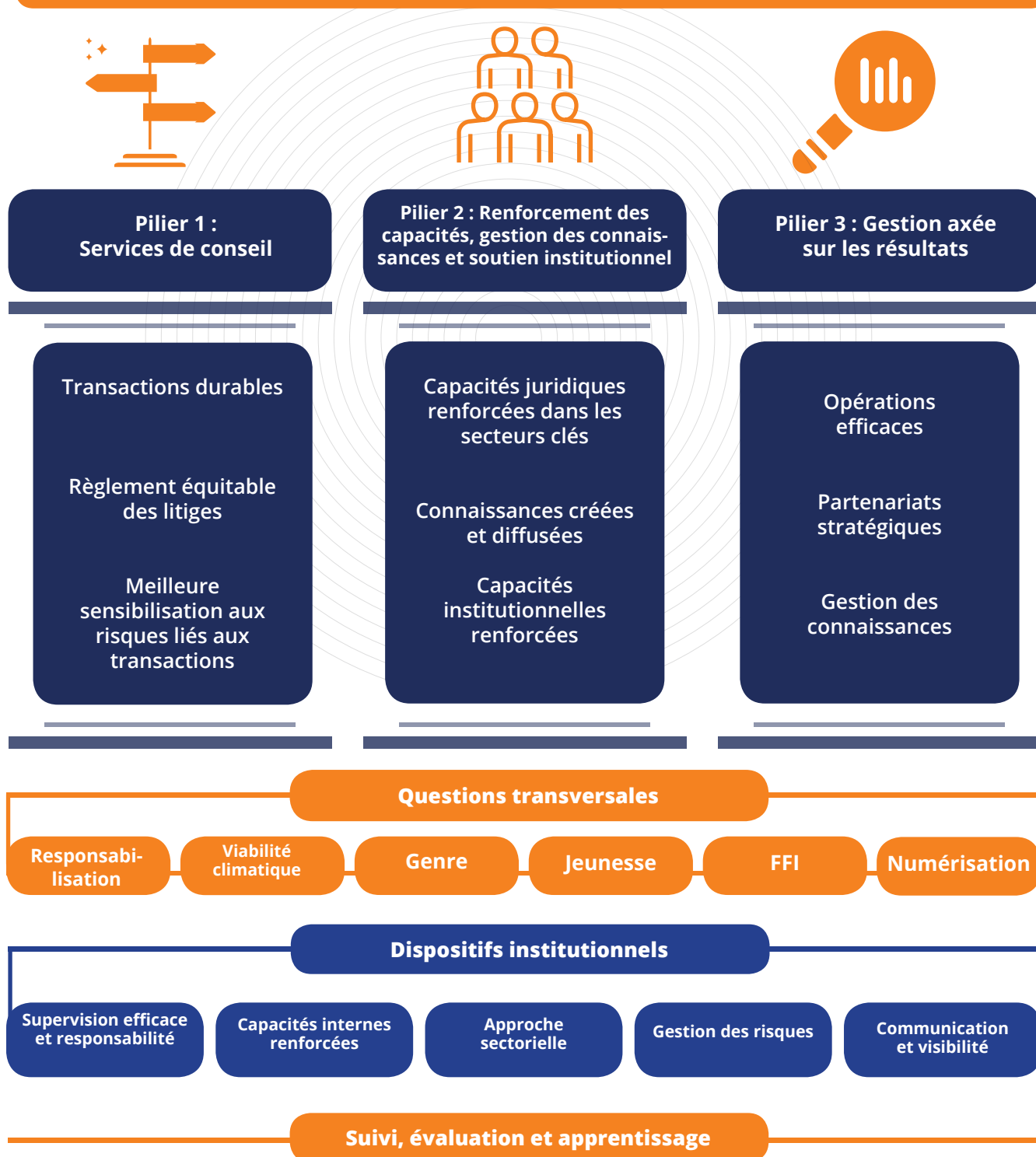
L'ALSF est attachée aux valeurs démocratiques, notamment à la souveraineté, l'équité, la bonne gouvernance, l'État de droit, la transparence, la diversité et l'excellence, et elle en fait la promotion.

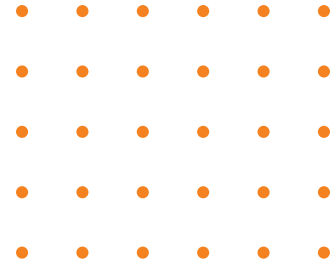


Piliers, objectifs et interventions stratégiques

L'ALSF réalisera sa Vision, à savoir des « Capacités juridiques renforcées pour le développement durable de l'Afrique » à travers trois (3) Piliers stratégiques principaux : 1) les Services de conseil ; 2) le Renforcement des capacités, la Gestion des connaissances et le soutien institutionnel ; et 3) la Gestion axée sur les résultats. Dans le cadre de chaque Pilier stratégique, divers Objectifs stratégiques et Interventions stratégiques seront à réaliser. La relation entre les piliers, les objectifs et les interventions stratégiques est illustrée ci-dessous :

VISION: CAPACITÉS JURIDIQUES RENFORCÉES POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE L'AFRIQUE

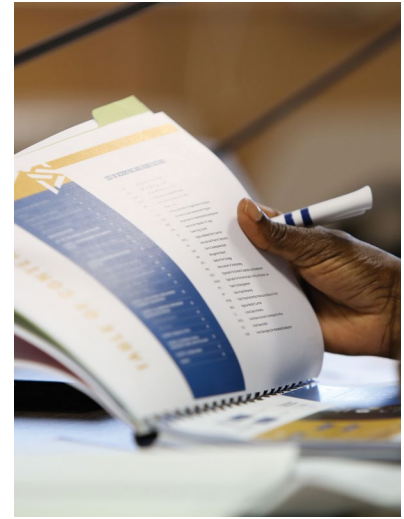




Pilier stratégique 1 - Services de conseil



L'ALSF fournira des services de conseil juridique et technique liés à un large éventail de transactions commerciales souveraines, notamment des négociations et transactions relatives aux domaines d'intervention de l'ALSF - ressources naturelles et industries extractives, énergie, infrastructures/PPP, et dette publique (qui sera renommé « finances publiques »). La Facilité continuera d'adopter une approche sectorielle dans le cadre de la fourniture de ses services de conseil juridique par le biais d'une équipe d'experts dédiés en la matière, d'un panel de cabinets d'avocats spécialisés et d'un réseau de praticiens et d'experts juridiques qualifiés. En vue de s'assurer que les conseils juridiques fournis aux PMR sont de grande qualité et adaptés à leurs besoins spécifiques, des données et informations crédibles et actualisées seront générées, conservées et analysées en permanence, afin de permettre la fourniture de conseils juridiques aux PMR.



Pilier

01

Objectif stratégique 1 : Les transactions des gouvernements africains sont durables

L'ALSF veillera à ce que les PMR réalisent des transactions durables. On entend par « transactions durables » des transactions justes et équitables, ainsi que conformes aux normes internationales environnementales, sociales et de (bonne) gouvernance (ESG), à la viabilité sur le plan climatique, la dette, et qui contribuent en général aux ODD. Ces transactions sont également équilibrées parce qu'elles intègrent véritablement les intérêts de toutes les parties prenantes et réduisent le risque de changements injustifiés qui, autrement, tendent à éroder la confiance et à provoquer des reculs en termes de progrès économique.

Interventions stratégiques

L'ALSF entreprendra les interventions ou activités ci-après, dans l'optique d'atteindre l'objectif ci-dessus :

- Mobiliser des cabinets d'avocats spécialisés et des équipes de praticiens, de négociateurs et d'experts juridiques qualifiés en vue d'apporter un soutien aux transactions des PMR, y compris aux négociations, accords d'investissement, accords de projet, conseils institutionnels, processus d'appel d'offres et litiges avec les créanciers.
- Fournir des conseils juridiques et techniques aux PMR dans le cadre de transactions commerciales, y compris les négociations, accords d'investissement, accords de projet, conseils institutionnels, processus d'appel d'offres et litiges avec les créanciers.
- Fournir des conseils aux PMR sur les options contractuelles efficaces et durables.
- Utiliser des données et informations crédibles et actualisées pour éclairer la fourniture de conseils juridiques pratiques et de qualité aux PMR, afin de garantir que les transactions soient justes et équitables pour les PMR.
- Promouvoir des transactions qui se conforment aux normes ESG internationales, à la transparence (ITIE), à la viabilité sur le plan climatique, à la viabilité de la dette, à la lutte contre les FFI, tout en contribuant aux ODD.
- Promouvoir les transactions conformes aux normes et politiques africaines telles que la Vision minière africaine (VMA), la ZLECAf, l'Agenda 2063 de l'Union Africaine, les 5 grandes priorités (5 high) de la BAD, etc.
- Assurer le transfert de connaissances et de capacités aux avocats et aux responsables du secteur public africains par leur participation active aux projets de l'ALSF (apprentissage par la pratique).

Pilier

01

Objectif stratégique 2 : Les mécanismes équitables de règlement de litiges sont accessibles aux PMR

L'ALSF veillera à ce que des processus et des mécanismes équitables de règlement de litiges soient accessibles aux PMR, en particulier pour les transactions bénéficiant par le passé de son soutien. Elle facilitera la mise en place et le renforcement des mécanismes internationaux et alternatifs de règlement des litiges sur le continent et contribuera à l'amélioration des mécanismes et processus équitables au niveau mondial, afin de s'assurer que les PMR peuvent y accéder et que les mécanismes de règlement des litiges entre investisseurs et États se soldent par des résultats équitables.

Interventions stratégiques

L'ALSF entreprendra les interventions ou activités ci-après, dans l'optique d'atteindre l'objectif ci-dessus :

- Fournir des conseils juridiques aux PMR sur les mécanismes et modalités de règlement de litiges entre investisseurs et États dans les transactions commerciales.
- Fournir des conseils juridiques aux PMR impliqués dans le règlement de litiges entre investisseurs et États découlant des transactions bénéficiant du soutien de l'ALSF.
- Promouvoir la mise en place et la sollicitation de mécanismes internationaux et alternatifs de règlement des litiges en Afrique.
- Contribuer à l'amélioration des mécanismes et processus de règlement de litiges, afin de garantir l'accessibilité et des résultats justes et équitables pour les PMR.

Pilier

01

Objectif stratégique 3 : La sensibilisation des PMR aux risques inhérents aux transactions non durables est améliorée

L'ALSF assurera une instruction minutieuse des projets pour fournir des conseils aux PMR quant aux impacts négatifs potentiels des projets spécifiques. Cet objectif résulte du recours à l'Allocation d'évaluation et d'assistance rapide (RAAA) de l'ALSF dans le cadre de la précédente SMT, notamment l'identification et l'atténuation rapides des risques. L'ALSF cherchera à mettre en évidence les risques significatifs inhérents aux projets, tels que l'accumulation de la dette, les FFI, les risques réglementaires et de défaut, afin de fournir en temps utile des conseils sur l'atténuation ou l'annulation d'un projet ou d'une transaction proposé(e) afin de prévenir ou de réduire au minimum les impacts négatifs sur les PMR.

Interventions stratégiques

L'ALSF entreprendra les interventions ou activités ci-après, dans l'optique d'atteindre l'objectif ci-dessus :

- Procéder à une instruction détaillée et exhaustive des requêtes et des transactions.
- Réaliser des missions d'instruction pour renforcer la participation et la préparation des projets.
- Souligner les risques critiques tels que la possibilité d'un défaut onéreux et l'accumulation de la dette publique, et prodiguer des conseils aux PMR sur l'atténuation des risques ou l'annulation des projets ou transactions, le cas échéant.
- Apporter un soutien aux PMR, en particulier aux États en transition, afin de leur permettre de faire face aux risques critiques.

Pilier stratégique 2 - Renforcement des capacités, gestion des connaissances et soutien institutionnel



L'ALSF élaborera des produits du savoir pertinents et poursuivra la diffusion ciblée et massive des connaissances et compétences, afin de renforcer les capacités individuelles et institutionnelles. Une équipe dédiée de professionnels spécialisés dans le renforcement des capacités veillera à ce que des outils appropriés et innovants soient élaborés en vue de produire les supports de diffusion du savoir requis et en faciliter la distribution. En outre, étant donné la corrélation entre les capacités humaines et institutionnelles, un soutien juridique et technique sera fourni soit par la Facilité, soit en collaboration avec des partenaires appropriés pour renforcer l'efficacité des institutions des PMR à entreprendre des transactions commerciales complexes. L'accent mis sur le renforcement des capacités est particulièrement important pour les États en transition afin de développer les capacités et la résilience appropriées pour soutenir les investissements et les projets de grande envergure nécessaires à l'accélération de leur développement. L'ALSF cherchera également à étoffer le vivier d'experts juridiques africains dans de multiples disciplines juridiques, en particulier les secteurs clés dans lesquels elle opère (énergie, ressources naturelles et industries extractives, infrastructures sous forme de PPP, finances publiques, accords d'investissement et règlement des litiges), et à développer et renforcer les compétences nécessaires à la maîtrise des changements mondiaux émergents tels que le changement climatique et la transition énergétique, la numérisation et les FFI. Considérant l'inefficacité d'un renforcement des capacités à portée limitée, l'approche de l'ALSF en matière de renforcement des capacités intégrera des produits du savoir, des outils et des formations appropriés dans tous les domaines pertinents tels que la propriété intellectuelle, l'analyse des données et l'interaction avec le public.

Pilier

02

Objectif stratégique 1 : Les capacités juridiques dans les secteurs clés sont renforcées

L'ALSF continuera de recourir à une approche d'apprentissage mixte pour dispenser la formation aux compétences techniques et pratiques requises aux avocats du continent, en recourant à la fois aux méthodes traditionnelles et à l'attribution de cas pratiques en cours d'emploi, le cas échéant. L'accent sera mis sur le recours à la technologie et aux solutions numériques innovantes pour améliorer les expériences et compétences d'apprentissage. Les ressources et les formations conçues par l'ALSF seront également accessibles aux responsables du secteur public et à la société civile afin de les sensibiliser aux problèmes juridiques qui se posent.

Interventions stratégiques

L'ALSF entreprendra les interventions ou activités ci-après, dans l'optique d'atteindre l'objectif ci-dessus :

- Développer et exploiter les plateformes numériques de l'ALSF, telles que l'Académie de l'ALSF, l'Atlas africain des législations minières (AMLA) et l'Atlas africain des législations pétrolières (APLA), afin de renforcer les capacités juridiques et techniques des avocats, des responsables du secteur public et de la société civile en Afrique.
- Dispenser une formation sur les supports de diffusion du savoir de l'ALSF et les questions pertinentes par le biais de méthodes traditionnelles, le cas échéant.
- Mettre en œuvre des programmes de stage tels que le « Programme des stagiaires nationaux en détachement » approuvé par le Conseil de gestion de l'ALSF et le Programme des stagiaires en droit.
- Identifier et permettre aux partenaires de formation ou aux champions au sein des institutions des PMR de promouvoir les initiatives de renforcement des capacités de l'ALSF.
- Poursuivre la collaboration avec les cabinets d'avocats africains en vue d'élaborer des supports de formation personnalisés et de dispenser des formations aux PMR.

- Collaborer avec les partenaires concernés (ministères, bureaux des procureurs généraux, barreaux, cabinets d'avocats africains et institutions de formation) afin d'élaborer et de dispenser des formations pratiques fondées sur les expériences des PMR et sur les supports de diffusion du savoir de l'ALSF.
- Élaborer et diffuser des outils de facilitation des transactions, notamment des modèles, boîtes à outils et manuels pour aider les PMR à entreprendre des transactions commerciales complexes dans les domaines d'intervention de l'ALSF et de traiter les questions transversales telles que les aspects ESG, le changement climatique et la transition énergétique ainsi que les FFI.
- Fournir une formation sur la gestion des contrats, afin d'améliorer les performances et d'atténuer les défauts des PMR.
- Maintenir une base de données d'experts juridiques et techniques et de cabinets d'avocats africains pour soutenir les services de conseil.

Pilier

02

Objectif stratégique 2 : Les connaissances sont générées et diffusées

L'ALSF assurera l'élaboration de produits du savoir dans les domaines actuels et émergents qui sont pertinents et utiles pour que les PMR comprennent et entreprennent des transactions commerciales complexes. Les connaissances créées seront stratégiquement diffusées aux avocats et responsables du secteur public qui en ont besoin dans l'immédiat ou à court terme pour faciliter les transactions en cours, ainsi que, de manière générale, aux avocats, aux responsables du secteur public, aux étudiants et à la société civile en Afrique pour améliorer la connaissance et l'appréciation des publics africains en matière d'investissement international et des questions relatives aux transactions commerciales souveraines afin de promouvoir la transparence et la responsabilisation.

Interventions stratégiques

L'ALSF entreprendra les interventions ou activités ci-après, dans l'optique d'atteindre l'objectif ci-dessus :

- Élaborer des produits du savoir dans les domaines d'intervention de l'ALSF et sur les questions transversales pour soutenir les transactions des PMR.
- Rendre opérationnel le Centre des connaissances de l'ALSF en vue de compiler les ressources du savoir et les précédents acquis dans le cadre des transactions passées dans tous les PMR et les domaines d'intervention de la Facilité.
- Utiliser les expériences et les enseignements tirés du soutien aux PMR ainsi que les données tirées des opérations de l'ALSF pour élaborer des produits du savoir et formuler des conseils à l'intention des PMR.
- Utiliser des systèmes technologiques et innovants pour élaborer et diffuser les produits du savoir.
- Améliorer l'expérience et l'utilité de l'ALSF Académie, par exemple en renforçant le lien entre l'ALSF Académie et ses activités de formation et de renforcement des capacités axées sur les projets, afin de faciliter le renforcement des compétences pratiques de manière ciblée et cohérente, en accord avec les demandes des PMR.
- Poursuivre et nouer de nouveaux partenariats avec les ministères concernés, les bureaux des procureurs généraux, les barreaux, les cabinets d'avocats africains et les établissements d'enseignement, afin de renforcer la collaboration en vue d'élaborer et de distribuer des supports de diffusion du savoir à l'appui des transactions commerciales complexes dans les domaines traditionnels et émergents.

Pilier

02

Objectif stratégique 3 : Les capacités institutionnelles sont renforcées

L'un des enseignements clés tirés de la mise en œuvre des stratégies précédentes tient au fait que des institutions fortes sont essentielles pour que les PMR puissent consolider et mettre en œuvre les capacités développés avec l'appui de l'ALSF. En conséquence, l'ALSF veillera à ce qu'un soutien approprié soit fourni aux institutions des PMR, afin d'améliorer tout conseil juridique ou renforcement des capacités fourni par la Facilité. Le cas échéant, ce soutien peut être fourni soit par l'ALSF, soit en collaboration avec ses partenaires sous la forme d'analyses juridiques et réglementaires, de projets de loi ou de textes législatifs, de détachement d'experts techniques, de programmes d'échange, de formation sur des périodes étendues si nécessaire, etc.

Interventions stratégiques

L'ALSF entreprendra les interventions ou activités ci-après, dans l'optique d'atteindre l'objectif ci-dessus :

- Fournir un soutien aux efforts continentaux visant à élaborer des cadres juridiques et réglementaires, des boîtes à outils, des lois et accords types, et des manuels dans le but de renforcer les institutions des PMR.
- Soutenir l'établissement de rapports par les institutions des PMR, afin d'améliorer la collecte et les analyses de données pour faciliter le renforcement des capacités humaines et institutionnelles.
- Faciliter le détachement d'experts juridiques et techniques en vue de soutenir les capacités institutionnelles des PMR.
- Faciliter l'échange d'experts techniques entre les institutions des PMR, afin de promouvoir l'apprentissage et les examens par les pairs.
- Renforcer les capacités du personnel de l'ALSF à identifier les défis institutionnels et à fournir ou faciliter un soutien pertinent.
- Faciliter l'élaboration de modèles et systèmes appropriés (par exemple, de modèles financiers, de cadres d'évaluation de l'impact environnemental et social (ESIA), cadres de viabilité sur le plan climatique, etc.) pour renforcer la prise de décision institutionnelle relative aux transactions du PMR.

Pilier stratégique 3 - Gestion axée sur les résultats

Ce pilier veille à ce que les opérations et activités pertinentes soient menées à bien de manière efficace en vue de réaliser les deux premiers piliers. Le fait d'en faire un pilier constitue un indicateur de la croissance de l'ALSF et de la nécessité de renforcer les structures internes afin de permettre à la Facilité de continuer à fournir les prestations de haut niveau attendues d'elle. À cette fin, la structure de gouvernance de l'ALSF est jugée appropriée pour assurer une supervision efficace de la gestion, des processus et des procédures de l'ALSF. Cette approche garantit l'obligation de rendre des comptes à toutes les parties prenantes, notamment aux PMR, aux donateurs, aux partenaires et au personnel, en ce qui concerne la mise en œuvre de la SMT et l'utilisation efficace des ressources qui ont été mobilisées. En outre, dans le cadre de cette SMT, l'ALSF entend : renforcer ses opérations internes pour garantir une fourniture efficace de son soutien aux PMR ; rationaliser et poursuivre les partenariats stratégiques pour renforcer l'impact de son soutien aux PMR ; et exploiter les ressources du savoir pour optimiser la fourniture de son soutien aux PMR. En définitive, ce pilier améliore la réactivité globale de la Facilité aux besoins de ses bénéficiaires, tout en renforçant également l'adhésion, la confiance et le soutien de ses parties prenantes.

Pilier

03

Objectif stratégique 1: Opérations efficaces

Pour que l'ALSF puisse exécuter son mandat de manière efficace et utiliser de manière prudente les ressources placées sous sa gestion, il est nécessaire d'assurer un suivi et une supervision cohérents. À cette fin, il faut que la structure opérationnelle soit adaptée aux besoins et que l'ALSF veille à la maintenir ainsi. La mise en œuvre de cette SMT reposera sur un alignement complet de toutes les parties prenantes clés de l'ALSF (personnel, organes institutionnels, PMR, partenaires et donateurs) sur les exigences liées à l'exécution du mandat de la Facilité, notamment la mobilisation de ressources suffisantes, l'adaptation de la structure organisationnelle aux besoins des PMR, la poursuite et l'amélioration d'une approche sectorielle, un personnel engagé disposant d'une expertise adéquate et le recours efficace à la technologie pour intensifier les résultats.

Interventions stratégiques

L'ALSF entreprendra les interventions ou activités ci-après, dans l'optique d'atteindre l'objectif ci-dessus :

- Soutenir le perfectionnement du personnel en fonction des tendances émergentes dans les domaines ciblés.
- Améliorer la structure organisationnelle pour mieux répondre aux besoins des PMR.
- Continuer à utiliser le système d'information de gestion en vue d'une efficacité accrue des projets de l'ALSF.
- Innover et adopter des technologies appropriées pour une meilleure efficacité.
- Faciliter l'approche sectorielle.
- Mettre en œuvre le plan d'action pour la mobilisation des ressources.

Pilier

03

Objectif stratégique 2: Partenariats stratégiques

L'ALSF examinera et rationalisera les partenariats existants et nouera de nouveaux partenariats qui renforceront l'impact de son soutien aux PMR. Elle cherchera à faciliter les partenariats qui garantissent des avantages optimaux pour les parties et les PMR. L'ALSF s'assurera également qu'elle respecte ses obligations dans le cadre de ses accords de partenariat.

Interventions stratégiques

L'ALSF entreprendra les interventions ou activités ci-après, dans l'optique d'atteindre l'objectif ci-dessus :

- Nouer et mettre en œuvre la stratégie/approche de partenariat de l'ALSF pour déterminer les partenaires appropriés afin de garantir des résultats gagnant-gagnant.
- Exécuter les obligations de l'ALSF en vertu des accords de partenariat.

Pilier

03

Objectif stratégique 3: Gestion des connaissances

L'ALSF continuera à exploiter les enseignements tirés de son soutien en matière de conseil et de renforcement des capacités et de diverses évaluations pour améliorer son organisation interne en vue de la fourniture d'un soutien aux PMR. La Facilité améliorera également sa communication et sa visibilité pour mettre en évidence les réalisations de l'ALSF et de ses partenaires, renforcer la mobilisation des ressources et solliciter un retour d'information constructif.

Interventions stratégiques

L'ALSF entreprendra les interventions ou activités ci-après, dans l'optique d'atteindre l'objectif ci-dessus :

- Générer des enseignements pertinents à partir de son soutien sous forme de conseil et de renforcement des capacités et des rapports d'évaluation.
- Élaborer et utiliser les ressources du savoir pour promouvoir l'apprentissage et renforcer les capacités internes en vue de l'accomplissement du mandat de l'ALSF.
- Actualiser et mettre en œuvre la Stratégie de communication de l'ALSF.



Questions transversales

Nonobstant les domaines d'intervention de l'ALSF, divers autres facteurs sont essentiels à la concrétisation de sa vision d'une capacité juridique renforcée au service du développement durable de l'Afrique. Ces facteurs englobent les questions de gouvernance tels que la concertation publique, la transparence et la responsabilisation, ainsi que des enjeux de développement social plus étendus tels que l'équité entre les genres, l'emploi des jeunes et la durabilité environnementale, qui affectent la réalisation, l'efficacité et l'efficacité des interventions de l'ALSF. L'intégration des questions transversales aux interventions de l'ALSF souligne et distingue le rôle que joue l'ALSF dans la conduite de la transformation et du développement de l'Afrique. Si le renforcement des capacités juridiques contribue en soi au développement économique de l'Afrique, l'intégration des questions transversales garantit, quant à elle, que ce développement est optimal et durable et ne se fait pas au détriment du développement environnemental, social et humain. En conséquence, les questions transversales suivantes seront intégrées aux activités de l'ALSF.

Questions environnementales, sociales et de gouvernance

L'ALSF reconnaît l'importance des préceptes environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) visant à améliorer la durabilité des transactions et à veiller à ce que ces considérations soient identifiées, évaluées et intégrées aux transactions bénéficiant de son soutien. Les enseignements tirés de la mise en œuvre des stratégies précédentes révèlent que les principes d'ESG doivent

systématiquement être pris en compte. Ainsi, l'ALSF s'efforcera d'élaborer des systèmes et outils plus robustes visant à identifier les faiblesses potentielles en matière de transparence, de responsabilité, de participation du public, de lutte contre la corruption et de durabilité sociale et environnementale, et à intensifier la mise en œuvre de mesures d'atténuation ou d'améliorations appropriées²¹ afin de garantir des transactions durables. De plus, le renforcement des capacités sur les questions environnementales, sociales et de (bonne) gouvernance relatives aux transactions commerciales souveraines sera intensifié.

Genre et jeunesse

L'intégration des questions liées au genre dans toutes les activités internes et externes de l'ALSF reste une priorité essentielle. À cet égard, l'ALSF sera guidée par l'ODD 5 (égalité des genres), l'Aspiration 6 de l'Agenda 2063²² de l'UA et la Stratégie de la BAD en matière de genre (2021-2025) : Investir dans les femmes africaines pour accélérer la croissance inclusive. Le Pilier 2 de la Stratégie de la BAD vise à accélérer l'employabilité et la création d'emplois pour les femmes grâce au renforcement des compétences. De même, l'intégration des préoccupations de la jeunesse sera poursuivie par l'alignement des travaux de la Facilité sur la Stratégie pour l'emploi des jeunes en Afrique de la BAD, qui encourage l'intégration des problèmes d'emploi des jeunes aux stratégies de la BAD, en tirant parti des PPP pour promouvoir l'innovation susceptible d'améliorer l'emploi des jeunes et en mobilisant les investissements pour stimuler la création d'emplois pour les jeunes. L'ALSF veillera à ce que les questions liées au genre et aux jeunes soient dûment intégrées à la fourniture de services de conseil juridique, au

renforcement des capacités, à la gestion des connaissances et au renforcement institutionnel.

FFI

L'ALSF s'implique dans la résolution des problèmes liés aux FFI de deux principales manières, à savoir : i) par l'élaboration de politiques continentales et mondiales et le plaidoyer contre les FFI (y compris la participation au Consortium pour endiguer les flux financiers illicites (FFI) en Afrique qui cherche à mettre en œuvre les recommandations du Groupe de haut niveau sur les flux financiers illicites (FFI) en provenance d'Afrique et la Position africaine commune sur le recouvrement d'avoirs (PACRA) et qui a fait des déclarations auprès du Groupe de haut niveau sur la responsabilité, la transparence et l'intégrité financières internationales (FACTI) de l'ONU ; et ii) par la fourniture d'un soutien juridique aux pays en vue d'effectuer des transactions justes et équitables qui réduisent au minimum le risque de FFI, et de recouvrer des actifs souverains détournés.

L'ALSF poursuivra sa collaboration avec les institutions continentales et mondiales afin d'améliorer la responsabilisation, la transparence et l'intégrité du système financier international et d'intensifier le soutien apporté aux PMR pour réduire les FFI ou y mettre un terme, notamment en assurant la viabilité des transactions et en facilitant le traçage et le recouvrement des avoirs détournés.

21. Telles que les évaluations d'impact environnemental et social, les normes de performance de l'IFC, l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE), Forum mondial sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales, Code de conduite CONNEX, etc.

22. L'Aspiration 6 de l'Agenda 2063 se lit comme suit : « Une Afrique dont le développement est axé sur les populations, qui s'appuie sur le potentiel de ses populations, notamment celles des femmes et des jeunes, qui se soucie du bien-être des enfants ».

Viabilité climatique

Dans la précédente SMT, l'ALSF considérait les questions de viabilité sur le plan climatique comme relevant de la protection de l'environnement en général et exigeait que les transactions ne concourent pas aux dommages environnementaux ou n'exacerbent pas le changement climatique. Étant donné l'importance actuelle des questions liées au changement climatique, il est nécessaire de tenir compte de manière distincte des questions de viabilité sur le plan climatique afin de s'assurer qu'une attention suffisante soit accordée à cette préoccupation en constante évolution, en particulier pour les pays africains. À titre d'exemple, les pays africains sont préoccupés par les impacts du changement climatique sur leurs économies, par la réalisation d'une transition juste et équitable et par l'obtention d'une part équitable des bénéfices de la

nouvelle économie du climat. L'ALSF entend aider les pays africains à se doter de capacités réglementaires, institutionnelles, juridiques et techniques appropriées pour atteindre leurs objectifs en matière de climat dans les secteurs clés de l'ALSF et à les mettre en œuvre. Par exemple, dans les domaines de l'énergie (projets d'énergie renouvelable), des ressources naturelles et des industries extractives (transactions durables sur le carbone et développement de minéraux de transition), des infrastructures sous forme de PPP (projets spécifiques d'atténuation et d'adaptation ou intégration de facteurs d'adaptation et d'atténuation dans les projets d'infrastructure), des finances publiques (financement durable - notamment le financement écologique et de lutte contre le changement climatique, les échanges dette en contrepartie d'actions, etc.), des accords d'investissement et du règlement des litiges (définition de termes

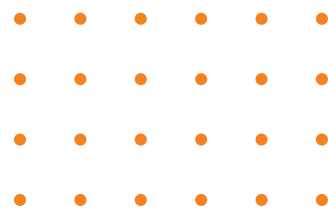
spécifiques tels que la force majeure, les dispositions relatives aux litiges portant sur le climat découlant de contrats relatifs à la transition, à l'adaptation ou à l'atténuation, etc.)

Numérisation

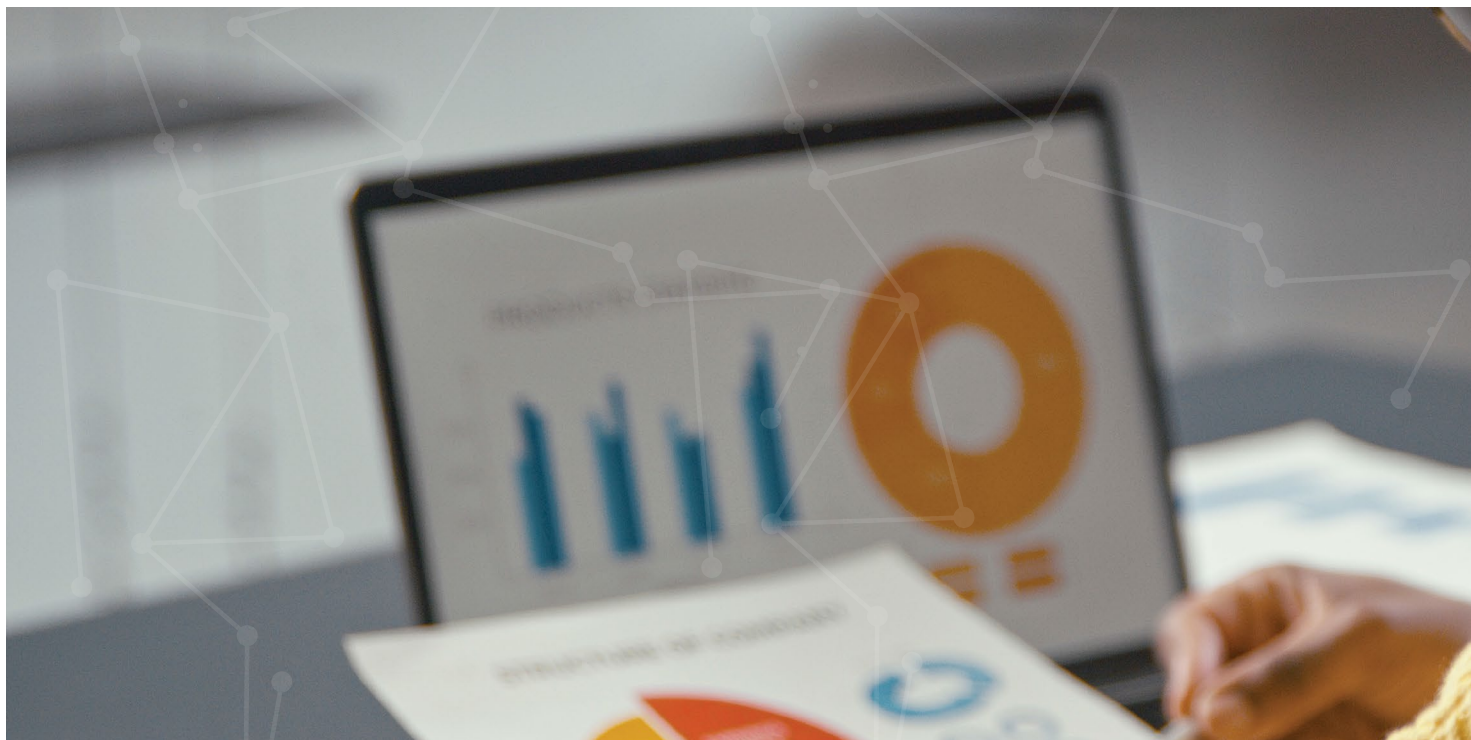
L'ALSF a déjà recours à la technologie pour améliorer son soutien aux PMR, en intégrant la création de la plateforme numérique de l'Académie de l'ALSF pour faciliter ses activités de renforcement des capacités, et l'utilisation du SIG en vue d'optimiser le flux des activités, la fourniture de rétroaction et les opérations en général. La Facilité continuera à élaborer des outils technologiques innovants et à améliorer son utilisation des technologies dans le but de renforcer le soutien aux PMR. Comme indiqué ci-dessus, l'innovation et les technologies numériques ont été identifiées comme étant indispensables pour relever les défis auxquels l'Afrique est confrontée, notamment dans les domaines de l'agriculture et de la sécurité alimentaire, de l'éducation et du renforcement des capacités, de la santé et de l'énergie. Compte tenu des impacts de l'innovation et des technologies numériques sur les secteurs opérationnels clés de l'ALSF, la Facilité envisagera d'intégrer la numérisation à son assistance aux PMR en matière de conseil et de renforcement des capacités en soutenant l'élaboration ou le renforcement des cadres réglementaires, des institutions et des capacités appropriées en vue de promouvoir l'innovation. L'ALSF veillera également à ce que les PMR tirent le meilleur parti des opportunités technologiques dans le cadre des investissements ou des transactions commerciales et éliminent ou réduisent au minimum tout impact défavorable ou négatif de la numérisation.







4. Suivi, évaluation et apprentissage



La composante du Suivi, évaluation et apprentissage (SEA) de la SMT sera guidée par un Cadre de résultats complet qui décrira le parcours mettant la vision, la mission et les valeurs de l'ALSF en rapport avec les objectifs ultimes de la stratégie. Un plan de S&E fournira des principes directeurs généraux pour la mise en œuvre des activités de S&E et cherchera à faire enraciner une culture d'apprentissage, d'enquête et de réflexion critique sur les réalisations générées par la SMT.

Théorie du changement

La théorie du changement (TdC) de l'ALSF explique les cheminements vers les résultats qui aboutiront au changement souhaité par la mise en œuvre d'interventions stratégiques et percutantes destinées à réaliser la Vision de l'ALSF, à savoir des « Capacités juridiques renforcées pour le développement durable de l'Afrique ». (Voir l'Annexe A - Théorie du changement).

Exigences du cadre logique

La SMT reconnaît l'utilité d'une approche sous forme de cadre logique pour la gestion axée sur les résultats. (Voir l'Annexe B - Cadre Logique). Les documents et propositions de projets comprendront un cadre logique pour la présentation des résultats et préciseront les activités, produits, effets et impacts clés.

Suivi du cycle des projets

Le suivi sera intégré à l'ensemble du cycle de vie des projets, depuis leur formulation jusqu'à leur clôture, en passant par leur mise en œuvre.

Données de référence et cibles

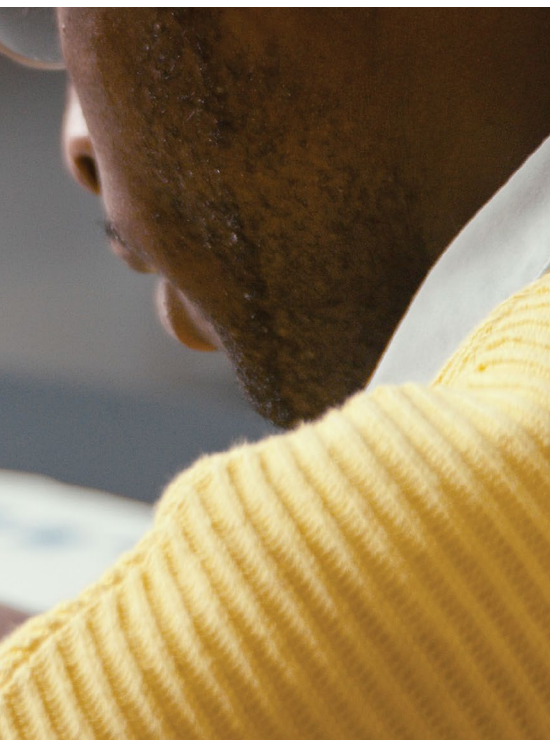
L'étape de l'instruction servira à recueillir auprès des PMR des informations sur les données de référence, les étapes importantes, les cibles et les points de repère permettant de mesurer les progrès réalisés au cours de la période de mise en œuvre.

Cadres de mesure de la performance (CMP)

Le CMP assurera le suivi des effets et des produits du développement et sera joint à la Lettre d'accord entre l'ALSF et un PMR bénéficiaire. Les données tirées de tous les cadres de mesure de la performance des projets seront agrégées pour mettre à jour le cadre de résultats de l'ALSF.

Achèvement et clôture des projets

À la fin des activités et des décaissements d'un projet, le chef du projet rédigera un rapport de clôture de projet (RCP) déclinant les résultats globaux obtenus, les problèmes rencontrés, les enseignements tirés et les connaissances acquises lors de la mise en œuvre du projet.



Évaluations

Des évaluations seront menées à intervalles réguliers, afin de générer des informations et données pour renforcer la responsabilité et l'apprentissage ainsi que pour fournir des informations à l'appui du cadre de suivi et évaluation basé sur les résultats. Les évaluations formatives au début de la SMT permettront de déterminer la faisabilité des interventions et de générer des informations de base. Une évaluation ou un examen sera effectué à mi-parcours de la période de mise en œuvre de la SMT (en 2025) pour évaluer les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs de développement des projets, tandis que des évaluations thématiques seront menées en fonction des besoins, en mettant l'accent sur des thèmes transversaux, le secteur ou le type de services fournis. À la fin de la période de mise en œuvre de la SMT, une évaluation

d'impact sera réalisée pour évaluer les avantages à long terme procurés aux PMR suite au soutien de l'ALSF. Si nécessaire, l'ALSF fera appel à des consultants pour la réalisation de cet exercice de Suivi, évaluation et apprentissage.

Obligations d'établissement de rapports incombant aux PMR et aux conseillers juridiques

L'ALSF demandera aux PMR, aux conseillers juridiques et aux autres partenaires d'exécution de fournir les informations, les données et les rapports nécessaires au suivi de l'exécution et de la substance de l'assistance fournie. En retour, la Facilité fournira les outils et le renforcement des capacités nécessaires pour faciliter et vérifier l'établissement de rapports.

Collecte et sources de données

Le cadre logique identifie les sources de données pour mesurer les indicateurs et définit la fréquence de la collecte des données. Les principales sources de données sont la propre base de données de l'ALSF et les rapports des PMR et des cabinets d'avocats. L'ALSF peut se référer aux données tirées d'autres sources pertinentes telles que la BAD, la Banque mondiale, le FMI, l'ONU et d'autres sources indépendantes réputées pour les données sur l'impact.

Système d'information de gestion

Les indicateurs relatifs aux activités des projets feront l'objet de suivi via la base de données du SIG qui sera la principale source d'informations pour l'établissement de rapports et sera mise à jour sur une base trimestrielle.

Établissement de rapports au niveau de l'ALSF

L'ALSF produira des rapports trimestriels de suivi des performances pour le suivi interne des performances et la prise de décision ainsi que des rapports annuels en vue de tenir les parties prenantes informées des progrès annuels accomplis. Les rapports spécifiques aux donateurs seront compilés conformément aux dispositions des protocoles d'entente, afin de garantir l'obligation de rendre des comptes aux donateurs.

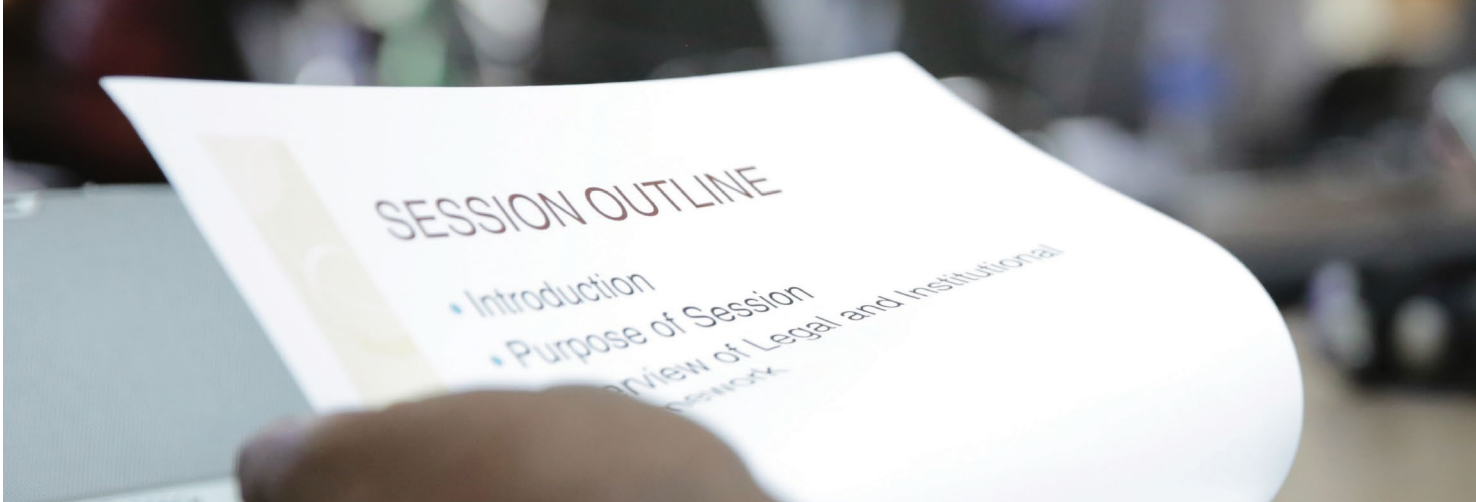
Considérations de genre en matière de suivi et évaluation

Parce que les questions liées au genre peuvent être un facteur déterminant dans l'entrée en vigueur d'une intervention, la SMT veillera à ce que des considérations de genre adéquates soient intégrées au(x) plan et activités de suivi et évaluation. Plus précisément, les indicateurs qui quantifient les participants et les bénéficiaires devraient être ventilés par genre. Pour les évaluations, des efforts raisonnables seront faits pour intégrer les dimensions de genre à la méthodologie d'évaluation.

Suivi et évaluation à des fins d'apprentissage

Les chefs de projet bénéficieront d'une formation périodique pour intégrer la culture du suivi et d'évaluation de la mise en œuvre des projets. Les missions de suivi seront l'occasion de documenter les histoires provenant du terrain et publiées dans les rapports annuels. Les rapports d'évaluation seront également partagés avec l'ensemble de l'équipe afin de promouvoir l'apprentissage.

5. Dispositif institutionnel



Afin de renforcer le cadre institutionnel de la Facilité pour garantir la réalisation de la vision de l'ALSF et des objectifs prévus dans le cadre de la SMT, un troisième Pilier stratégique axé sur les questions internes (Gestion axée sur les résultats) a été intégré. Les dispositifs institutionnels qui seront mis en œuvre à cette fin sont la supervision efficace, les capacités internes renforcées, les opérations sectorielles, la gestion des risques, la communication et la visibilité.

Supervision efficace et responsabilité

La supervision efficace des activités de l'ALSF continuera à relever des compétences du Conseil de gouvernance et du Conseil de gestion de l'ALSF, conformément à leurs fonctions respectives dans le cadre du Traité de la Facilité. La création récente du Forum des membres de l'ALSF, en tant qu'événement statutaire, constituera un autre cadre de dialogue et de rétroaction pour assurer l'amélioration continue du soutien aux PMR. L'obligation de rendre compte de la mise en œuvre de la SMT et de l'utilisation des ressources sera donc garantie à un haut niveau par les

organes statutaires. Au niveau de la Direction, les politiques et procédures pertinentes, ainsi que les audits financiers annuels indépendants, l'évaluation indépendante et l'établissement de rapports annuels sur les résultats seront utilisés pour démontrer l'obligation de rendre des comptes aux parties prenantes concernées. L'ALSF exécutera également ses programmes de travail et budgets de manière responsable et améliorera sans cesse le système interne de passation de marchés et les contrôles administratifs afin d'optimiser les ressources, de garantir la rentabilité et de gagner en efficacité dans les opérations.

Capacité interne renforcée

L'ALSF adoptera des mesures visant à renforcer les ressources humaines et les capacités internes afin de garantir la constitution effective d'une équipe d'experts afin de mener à bien son mandat de manière efficace. Un accent important sera mis sur la garantie des niveaux plus élevés de coordination interne et de collaboration entre les membres de l'équipe, en veillant à la pleine exploitation des synergies potentielles au profit de

l'ensemble de la Facilité. L'ALSF exploitera et élaborera également des technologies appropriées dans le but de renforcer les capacités et l'efficacité du personnel, notamment par le biais de son SIG.

Opérations sectorielles

L'ALSF continuera à suivre une approche sectorielle dans la mise en œuvre de ses projets. Les secteurs ont évolué, ont été élargis et réorganisés au fil du temps par rapport à ceux initialement prévus dans le Traité de l'ALSF - gestion de la dette et litiges avec les créanciers, gestion des ressources naturelles et des industries extractives et passation de marchés, accords d'investissement et transactions commerciales et d'affaires connexes. Actuellement, les opérations de l'ALSF couvrent les principaux secteurs économiques des PMR et seront renforcées le cas échéant pour garantir un soutien efficace aux PMR. De plus, un panel de cabinets d'avocats spécialisés chefs de file, intégrant notamment des cabinets d'avocats africains, et un réseau de praticiens du droit et d'experts techniques qualifiés seront organisés pour fournir des services de haute qualité dans les secteurs clés suivants :



Energie : la production d'électricité, les infrastructures, le stockage, la distribution et le transport, l'hydrogène, le pétrole à mi-parcours et en aval.

Infrastructures sous forme de PPP : les infrastructures agricoles, les ports secs, les infrastructures sociales (santé, éducation, logement), les infrastructures de transport, l'eau et l'assainissement, les TIC et autres infrastructures structurées selon le modèle de PPP, à l'exclusion des infrastructures dans le secteur de l'énergie.

Règlement des litiges : intégrant le règlement des litiges entre investisseurs et États (y compris l'arbitrage et la médiation) basés sur le soutien antérieur de l'ALSF ou généralement dans ses secteurs clés.

Ressources naturelles et industries extractives: les sous-secteurs de l'agriculture, de l'économie bleue, de la sylviculture, des terres et questions foncières, des minéraux et des mines, du pétrole en amont, y compris l'exploration et la production, et de l'eau.

Finances publiques: intégrant les contrats et l'émission de dette, la réduction du risque de la dette/le

soutien à la couverture, la gestion de la dette, le rapprochement de la dette, la restructuration/le refinancement/le reprofilage, l'engagement/la négociation avec les créanciers, l'allègement de la dette/la remise de dette, la comptabilité des passifs éventuels/la gestion des risques, l'évaluation/la stratégie de règlement des litiges relatifs à la dette, le recouvrement des actifs souverains, l'engagement et la négociation avec les créanciers, les fonds vautours et les litiges avec les créanciers abusifs.

Les services fournis par l'ALSF en relation avec les secteurs et les transactions susmentionnés intègrent :

Services de conseil : conseil juridique et technique, conseil en transaction, conseil en matière d'instruction, soutien aux négociations, soutien aux processus d'appel d'offres, évaluation et soutien en matière de règlement des conflits.

Renforcement des capacités: gestion et génération de connaissances, soutien institutionnel (bases de données et de connaissances, formation, détachement d'experts juridiques et techniques, formations étendues le cas échéant, manuels, guides, examens des cadres réglementaires, outils de facilitation des transactions, y compris des boîtes à outils, des modèles de documents, des modèles d'accords, etc.).

Intégration des questions transversales

Les questions transversales indiquées ci-dessus seront intégrées aux opérations de l'ALSF. Ainsi, les questions transversales seront incluses de manière appropriée dans les processus, les directives opérationnelles, les manuels et les formulaires d'instruction de l'ALSF afin de

garantir une prise en compte adéquate de ces questions pour améliorer les impacts des interventions de l'ALSF et leur contribution au développement durable.

Gestion des risques

La gestion des risques s'avère nécessaire pour identifier les problèmes potentiels avant leur apparition, afin que des mesures appropriées puissent être planifiées ou déployées pour éviter les risques, réduire leurs impacts ou élaborer des mécanismes visant à faire face aux dits risques. Un cadre de gestion des risques efficace permet d'améliorer l'efficacité et les performances de l'organisation. La mise en œuvre de la SMT peut s'en trouver affectée par des menaces connues et imprévues. En revanche, les menaces ou les risques peuvent être évités ou atténués de façon efficace en procédant à une planification en conséquence. De ce fait, l'ALSF utilisera et mettra à jour son cadre de gestion des risques pour évaluer de manière périodique les risques possibles et prendre des mesures de précaution destinées à gérer et atténuer les menaces potentielles en temps utile, dans le but d'éviter l'échec de la mise en œuvre de la SMT.

Communication et visibilité

L'ALSF révisera et mettra à jour sa stratégie de communication afin d'améliorer l'efficacité de la communication et la visibilité pour soutenir la mise en œuvre de la SMT et la mobilisation des ressources, ainsi que pour reconnaître la générosité de ses donateurs.



6. Conclusion

Pour la période de la SMT actuellement en vigueur, il a été identifié un certain nombre de priorités et d'opportunités émergentes, qui doivent être de plus en plus prises en considération par le continent au moment où le monde sort de l'ère de la pandémie de la COVID-19 pour entrer dans un nouvel état de flux et d'incertitudes, parmi lesquels figurent le changement climatique et la transition énergétique, les changements technologiques rapides, et bientôt, une crise alimentaire imminente en Afrique exacerbée par la guerre entre la Russie et l'Ukraine.²³ Ces développements continentaux et mondiaux seront soutenus par une offre de services accrue, ainsi que des produits et approches innovants, en plus des services traditionnels de l'ALSF qui renforcent les capacités des PMR et améliorent leur résilience face aux crises futures. L'expérience a montré que la capacité de l'ALSF à répondre positivement aux besoins des PMR dépend largement de ses capacités financières. Au terme de la SMT 2018-2022, l'ALSF avait levé suffisamment de ressources pour déployer un soutien financier à ses pays membres de manière judicieuse, malgré les chocs causés par la pandémie de la COVID-19. Dans le cadre de la prorogation du mandat de la Facilité, et plus particulièrement, au cours de la nouvelle SMT 2023-2027, la Facilité continuera à communiquer de manière transparente et efficace sur ses résultats, et à s'adresser de manière cohérente à ses partenaires financiers existants et potentiels dans l'optique de mobiliser des ressources suffisantes pour soutenir ses interventions en faveur des gouvernements africains et de leurs populations.

23. <https://www.hrw.org/news/2022/04/28/ukraine/russia-war-continues-africa-food-crisis-looms#:~:text=En%20West%20Africa%20et%20Middle,of%20the%20Covid%2D19%20pandemic>

ANNEXES



I. Théorie du changement

La Théorie du changement (TdC) de l'ALSF explique le cheminement vers les résultats qui aboutira au changement souhaité par la mise en œuvre d'interventions stratégiques et à fort impacts visant à permettre à la Facilité d'atteindre sa vision, à savoir des Capacités juridiques renforcées pour le développement durable de l'Afrique. La Théorie du changement décrit la manière dont les activités menées par la Facilité fourniront des produits qui, à leur tour, contribueront aux effets prévus pour atteindre les objectifs au niveau des impacts. Parmi les intrants qui seront utilisés dans le contexte de l'ALSF, figurent les suivants :

- **Ressources financières:** mobilisées à partir de dons, d'instruments remboursables et de financements octroyés par des entités privées ;
- **Ressources humaines:** intègrent le personnel, la Direction, le Conseil de gestion, le Conseil de gouvernance de l'ALSF, les experts clés mobilisés auprès de cabinets d'avocats et les divers partenaires participant à la mise en œuvre des projets ; et
- **Ressources matérielles:** intègrent la mise à disposition d'espace à usage de bureaux, ainsi que d'équipements technologiques et d'autres équipements additionnels.

Le changement attendu via la TdC se réalisera à travers trois piliers :

Pilier 1 - Services de conseil

On s'attend à ce que les services de conseil fournis par la Facilité se réalisent par le biais d'une représentation et de conseils juridiques de haute qualité (niveau des produits). Ces services de conseil et leur utilisation par les PMR aboutiront à une série d'options contractuelles efficaces et durables (niveau des produits). Ces produits contribueront à garantir que les transactions des gouvernements africains sont viables à long terme (niveau des effets). Une représentation et des conseils juridiques de haute

qualité conduiront également, à long terme, à des mécanismes équitables de résolution de litiges plus accessibles aux PMR, qui seront en mesure d'identifier et d'utiliser ces voies en vue de défendre leurs intérêts (niveau des effets). De même, les services de conseil de qualité de l'ALSF permettront d'inciter les investissements conformes aux normes politiques africaines, telles que reflétées dans la Vision minière africaine ou la ZLECAf, ou aux normes ESG reflétées dans les instruments internationaux (niveau des produits). Ces produits contribueront à des transactions des PMR qui sont plus durables au niveau des effets.

Dans le cadre du Pilier 1, il est également prévu que l'ALSF s'engage dans des activités d'instruction robustes et utilise de manière exhaustive l'outil d'allocation d'assistance et d'évaluation rapide (RAAA), action qui se traduira par la production de rapports sur les instructions réalisées et les risques critiques (niveau des produits), et à long terme, cette pratique contribuera à une meilleure prise de conscience des risques liés aux transactions non durables par les PMR.

Pilier 2 - Renforcement des capacités, gestion des connaissances et soutien institutionnel

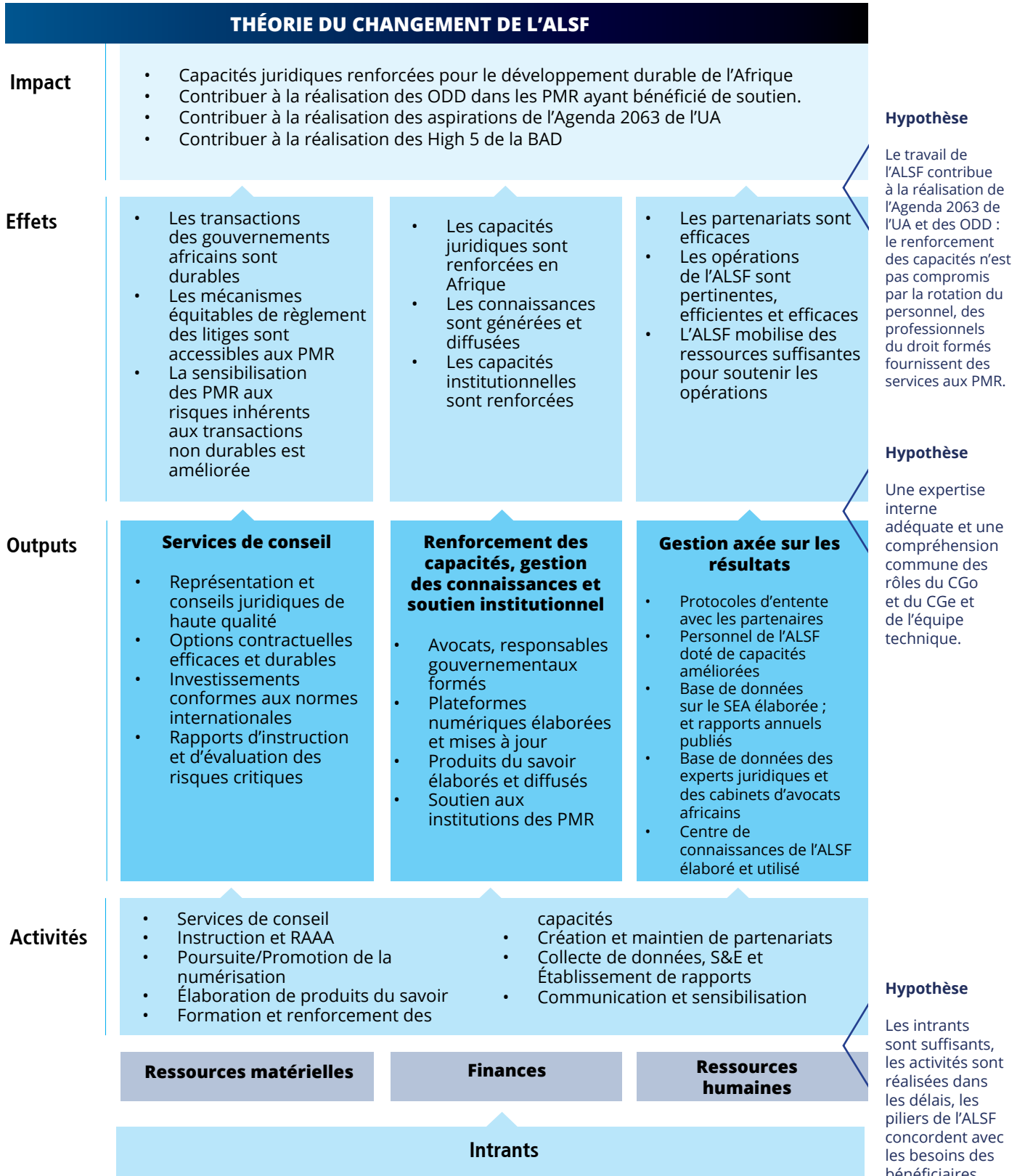
La Facilité entreprendra diverses initiatives de formation et de renforcement des capacités, qui devraient aboutir à la constitution d'un vivier d'avocats et de responsables gouvernementaux formés, ayant la maîtrise des questions liées aux transactions commerciales complexes (niveau des produits). Ces initiatives de renforcement des capacités cibleront également les institutions des PMR au niveau des produits. Ensemble, ces produits permettront de renforcer les capacités juridiques en Afrique et de renforcer les capacités institutionnelles sur le long terme (niveau des effets). De même, l'élaboration continue de produits du savoir par le biais de plateformes numériques et

leur diffusion auprès des parties prenantes permettront de renforcer la capacité juridique de l'Afrique et de garantir la création et la diffusion de connaissances sur l'ensemble du continent (niveau des effets).

Pilier 3 - Gestion axée sur les résultats

Il est prévu que l'ALSF mette en place des mesures visant à attirer de nouveaux partenaires et à maintenir les relations existantes avec les partenaires; cette pratique conduira à la signature ou au renouvellement de PdE au niveau des produits. Sur une période prolongée, la Facilité sera renforcée par des partenariats efficaces et durables (niveau des effets). Grâce à la formation et au renforcement des capacités, les capacités du personnel de l'ALSF seront renforcées (niveau des produits). Au fil du temps (combiné avec des activités de communication et de sensibilisation), on enregistrera une interaction efficace et une visibilité auprès des parties prenantes, engendrant également des partenariats plus forts pouvant aboutir à la mobilisation de ressources (niveau des effets). Au fur et à mesure que les capacités du personnel de l'ALSF sont renforcées, les opérations de la Facilité deviendront également plus efficaces et efficientes (niveau des effets). Les opérations de l'ALSF deviendront également de plus en plus pertinentes, efficaces et efficientes (effets), dans la mesure où la Facilité entreprend des activités de S&E et d'établissement de rapports qui contribuent à la mise à jour de la base de données sur le SEA et des rapports qui peuvent être utilisés pour améliorer de manière réfléchie le mode opératoire de l'entité (produits).

Dans l'ensemble, si tous les effets sont réalisés, comme conditions préalables nécessaires, alors l'ALSF devrait, à long terme, contribuer à des Capacités juridiques pour le développement durable de l'Afrique (qui se manifeste au niveau des impacts). De manière simultanée, la réalisation des effets susmentionnés contribuera à d'autres impacts connexes qui concernent le développement des PMR, tels que la réalisation des ODD, des aspirations de l'Agenda 2063 de l'UA et des cinq grandes priorités (High 5) de la BAD.



II. Cadre logique indicatif

Chaîne de résultats	Indicateurs de performance clés	Unité	Données de référence ¹ (2021)	Cible (2023-2027)	Sources de vérification	
IMPACT						
Impact	Capacités juridiques renforcées au service du développement durable en l'Afrique	Nombre de gouvernements, de praticiens du droit et d'institutions des PMR effectuant de manière indépendante des transactions commerciales complexes.	Nbre	À déterminer	-	<ul style="list-style-type: none"> Rapport des partenaires Rapports annuels de l'ALSF Revue à mi-parcours Évaluation sommative Statistiques nationales des PMR Enquête annuelle sur les effets auprès des parties prenantes
		Estimation des économies et des recettes réalisées par les gouvernements suite aux interventions de l'ALSF.	\$EU	14,8 milliards	-	
		Montant des investissements du secteur privé généré dans les pays où l'ALSF apporte son soutien.	\$EU	21,9 milliards	-	
Pilier 1 : Services de conseil						
Chaîne de résultats	Indicateurs de performance clés	Unité	Données de référence (2021)	Cible (2023-2027)	Sources de vérification	
Effet	Effet 1.1 : Accroissement des transactions des gouvernements africains qui sont durables	Nombre de négociations de contrats soutenues par l'ALSF qui permettent de bénéficier de meilleurs avantages financiers tant pour les investisseurs que pour les pays membres régionaux (taux de redevance, frais de mise en valeur, taxes, réduction/restructuration de la dette).	Nbre	57	200	<ul style="list-style-type: none"> Rapports annuels de l'ALSF Rapports de S&E de l'ALSF Enquête annuelle sur les effets auprès des parties prenantes
		Nombre de contrats soutenus par l'ALSF qui améliorent l'emploi et les opportunités économiques	Nbre	À déterminer à l'aune de l'enquête sur les données de référence	Pas de cible (en fonction des projets)	
		Nombre de contrats soutenus par l'ALSF qui incluent des stratégies tenant compte de la bonne gouvernance, du genre, de la protection sociale, du climat ou de l'environnement.	Nbre	À déterminer à l'aune de l'enquête sur les données de référence	Pas de cible (en fonction des projets)	
		Énergies renouvelables et non renouvelables générées par les projets soutenus par l'ALSF, en MW	MW	8225	Pas de cible (en fonction des projets)	

1. Données de référence agrégée à partir des résultats de l'exercice 2021

2. Faute de données de référence, une enquête sur les données de référence sera menée au début de la SMT pour déterminer des données de référence réalistes.

3. Là où l'indicateur est récent, les projections en termes de cibles seront faites sur la base des données de référence

Pilier 1 : Services de conseil						
	Chaîne de résultats	Indicateurs de performance clés	Unité	Données de référence (2021)	Cible (2023-2027)	Sources de vérification
Effet	Effet 1.1 : Accroissement des transactions des gouvernements africains qui sont durables	Nombre de contrats soutenus par l'ALSF qui fournissent un accès à long terme aux services de santé publique et aux services publics.	Nbr	À déterminer à l'aune de l'enquête sur les données de référence	Pas de cible (en fonction des projets)	<ul style="list-style-type: none"> Rapports annuels de l'ALSF Rapports de S&E de l'ALSF Enquête annuelle sur les effets auprès des parties prenantes
		Nombre de contrats soutenus par l'ALSF qui préviennent la corruption et encouragent la transparence des marchés publics.	Nbr	À déterminer à l'aune de l'enquête sur les données de référence	Pas de cible (en fonction des projets)	
		Nombre / valeur des contrats négociés où des professionnels du droit/ responsables gouvernementaux formés participent aux négociations.	Nbr	À déterminer à l'aune de l'enquête sur les données de référence	Pas de cible (en fonction des projets)	
Effet	Effet 1.2 : Des mécanismes de règlement équitable des litiges sont accessibles aux PMR	Nombre de litiges commerciaux ou d'investissement pour lesquels l'ALSF a fourni des services de conseil.	Nbr	À déterminer à l'aune de l'enquête sur les données de référence	Pas de cible (en fonction des projets)	<ul style="list-style-type: none"> Rapports annuels de l'ALSF Rapports de clôture de projet Rapports de S&E de l'ALSF
Effet	Effet 1.3 : La sensibilisation des PMR aux risques inhérents aux transactions non durables est améliorée	Pourcentage de projets de l'ALSF parvenus au bouclage financier.	%	À déterminer à l'aune de l'enquête sur les données de référence	Au moins 50 %	<ul style="list-style-type: none"> Rapports annuels de l'ALSF Rapports de clôture de projet Rapports de S&E de l'ALSF
		Pourcentage de projets de l'ALSF concernés par des violations ou litiges.	%	À déterminer à l'aune de l'enquête sur les données de référence	Moins de 10 %.	
Pilier 2 : Renforcement des capacités, gestion des connaissances et amélioration de l'efficacité institutionnelle						
	Chaîne de résultats	Indicateurs de performance clés	Unité	Données de référence ¹ (2021)	Cible (2023-2027)	Sources de vérification
Effet	Effet 2.1 : Capacités juridiques renforcées en Afrique	Pourcentage d'avocats et de responsables gouvernementaux africains formés faisant état d'une amélioration de leurs capacités de négociation de contrats complexes et de règlement de litiges connexes.	%	90 %	90 %	<ul style="list-style-type: none"> Rapports de clôture de projet, évaluations des formations Enquêtes/entretiens avec les acteurs gouvernementaux Reportages des médias, Rapports de S&E, Revues à mi-parcours, évaluations sommatives de l'ALSF
		Nombre d'avocats et de responsables gouvernementaux africains dont les capacités ont été renforcées en présentiel par l'ALSF	Nbr	12 533 (données cumulées)	1000 (chaque année)	
		Nombre d'avocats et de responsables gouvernementaux africains dont les capacités ont été renforcées en ligne par l'ALSF	Nbr	1200 (données cumulées)	2000 (chaque année)	

Pilier 2 : Renforcement des capacités, gestion des connaissances et amélioration de l'efficacité institutionnelle

	Chaîne de résultats	Indicateurs de performance clés	Unité	Données de référence ¹ (2021)	Cible (2023-2027)	Sources de vérification
Effet	Effet 2.2 : Les connaissances sont générées et diffusées	Nombre d'utilisateurs ayant accès aux produits du savoir élaborés ou financés par l'ALSF	Nbr	12 000 (données cumulées)	5000 (chaque année)	<ul style="list-style-type: none"> Rapports annuels de l'ALSF Rapports de suivi et évaluation de l'ALSF Google/statistiques
		Nombre de produits du savoir élaborés et distribués	Nbr	À déterminer à l'aune de l'enquête sur les données de référence	10 (chaque année)	<ul style="list-style-type: none"> Rapports annuels de l'ALSF Rapports de S&E de l'ALSF Produits du savoir
Effet	Effet 2.3 : Les capacités institutionnelles sont renforcées	Pourcentage d'institutions bénéficiaires déclarant qu'elles-mêmes ou leurs membres ont constaté une amélioration de leurs capacités de négociation/gestion de contrats complexes	%	À déterminer à l'aune de l'enquête sur les données de référence	80 %	<ul style="list-style-type: none"> Entretiens avec les acteurs des PMR Système de S&E de l'ALSF, revues à mi-parcours, évaluations finales
		Nombre d'institutions bénéficiaires formées à la négociation/gestion de contrats complexes et aux questions institutionnelles connexes.	Nbr	Sans objet	10 (chaque année)	<ul style="list-style-type: none"> Entretiens avec les acteurs des PMR, les barreaux et les organisations concernées

Pilier 3 : Gestion axée sur les résultats - Mesure transversale

	Chaîne de résultats	Indicateurs de performance clés	Unité	Données de référence ¹ (2021)	Cible (2023-2027)	Sources de vérification
Effet	Effet 3.1: Les opérations de l'ALSF sont améliorées et efficaces	Pourcentage de projets mis en œuvre et achevés avec succès.	%	À déterminer à l'aune de l'enquête sur les données de référence	Projection à faire à partir des données de référence	<ul style="list-style-type: none"> Rapports annuels de l'ALSF
		L'efficacité, l'efficacité et la pertinence de l'ALSF sont jugées très satisfaisantes dans les évaluations.	Note	Satisfaisant	Très satisfaisant	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'évaluation
Effet	Effet 3.2 Développement et maintien de partenariats stratégiques	Nombre de projets/ parrainages ou forums que l'ALSF met en œuvre ou auxquels elle participe en collaboration avec d'autres partenaires	Nbr	À déterminer à l'aune de l'enquête sur les données de référence	Projection à faire à partir des données de référence	<ul style="list-style-type: none"> Rapports annuels de l'ALSF
Effet	Effet 3.3: La gestion des connaissances est améliorée	Élaboration et diffusion annuelles des boîtes à outils des donateurs de l'ALSF.	Nbr	Nbr	À déterminer à l'aune de l'enquête sur les données de référence	<ul style="list-style-type: none"> Enquête annuelle auprès des parties prenantes
		Publication et diffusion des rapports annuels de l'ALSF, qui sont jugés fort instructifs par les parties prenantes.	Nbr	Nbr	À déterminer à l'aune de l'enquête sur les données de référence	<ul style="list-style-type: none"> Enquête annuelle auprès des parties prenantes Rapports annuels
		Les conclusions des évaluations à mi-parcours et finales sont diffusées aux parties prenantes et jugées utiles.	Nbr	Nbr	À déterminer à l'aune de l'enquête sur les données de référence	<ul style="list-style-type: none"> Enquête annuelle auprès des parties prenantes Rapports d'évaluation
		Élaboration et utilisation du centre de connaissances de l'ALSF par les parties prenantes	Nbr	Nbr	À déterminer à l'aune de l'enquête sur les données de référence	<ul style="list-style-type: none"> Enquête annuelle auprès des parties prenantes Statistiques de l'ALSF

III. Besoins de financement et plan d'action pour la mobilisation des ressources

Besoins de financement

Afin d'accélérer la mise en œuvre de la nouvelle stratégie, l'ALSF aura besoin d'un montant d'environ 107 millions de dollars EU au cours de la période quinquennale que couvre la SMT. L'ALSF consacrerait environ 90% de ces ressources aux coûts découlant de la mise en œuvre des Piliers stratégiques ou associés à celle-ci. Environ 10% des ressources seront utilisées pour la gestion des programmes. Afin de réunir les fonds nécessaires, la Facilité mettra en œuvre un Plan d'action pour la mobilisation des ressources, comme décrit ci-dessous.

Description	Budgets annuels estimatifs					
	2023	2024	2025	2026	2027	2023-2027
Coûts directs des projets	(14,01)	(15,18)	(16,44)	(17,79)	(19,23)	(82,65)
Coûts partagés des projets	(2,80)	(2,80)	(2,80)	(2,80)	(2,80)	(14,00)
Total des coûts opérationnels	(16,81)	(17,98)	(19,24)	(20,59)	(22,03)	(96,65)
Personnel et administration	(2,00)	(2,00)	(2,00)	(2,00)	(2,00)	(10,00)
Total des besoins du programme	(18,81)	(19,98)	(21,24)	(22,59)	(24,03)	(106,66)
(%) Coûts administratifs par rapport aux besoins totaux du programme	10,63 %	10,01 %	9,41 %	8,85 %	8,32 %	9,38 %

Plan d'action proposé pour la mobilisation des ressources

Le Plan d'action de l'ALSF pour la mobilisation des ressources guidera les efforts de mobilisation des ressources. Le plan met l'accent sur les tâches spécifiques à accomplir en vue de garantir la disponibilité des fonds pour la mise en œuvre de la SMT (2023-2027) de l'ALSF. L'approche de l'ALSF consistera à mettre en place les éléments fondamentaux nécessaires à une mobilisation ciblée des ressources. Plus particulièrement, l'ALSF réalisera les actions suivantes :

Créer une fonction de communication robuste

- élaborer un paquet d'information de base en vue d'aider à combler les déficits d'information et d'améliorer la sensibilisation à son existence et à l'impact de ses interventions ;
- entreprendre une cartographie des donateurs et identifier leurs priorités respectives, puis compiler et partager un ensemble complet d'informations adaptées aux publics des donateurs ;
- élaborer des profils de donateurs et des modèles de propositions ;
- collaborer avec le siège de la BAD et ses bureaux nationaux, afin de partager des informations importantes avec nos partenaires et clients ;
- optimiser l'utilisation des divers médias en vue de diffuser les informations, notamment le site web officiel de l'ALSF, les supports imprimés et les médias sociaux ;
- confirmer de manière régulière, grâce aux informations dans les médias, que notre communication touche son public cible.

Élargir la base des donateurs traditionnels et non traditionnels

L'ALSF entreprendra un travail promotionnel plus intense et ciblé de ses activités et de ses avantages comparatifs dans le but d'élargir sa base de donateurs. En conséquence, la Facilité intensifiera son interaction avec : i) les PMR pour des contributions, comme cela a été fait avec la Guinée et la Gambie ; ii) le secteur privé, y compris les partenariats public-privé et les fondations pour contribuer à l'exécution de son mandat. En somme, l'ALSF entreprendra les actions suivantes, afin de renforcer les relations avec les donateurs existants, et aussi diversifier sa base de donateurs pour attirer de nouvelles sources de financement :

- **Retenir les partenaires financiers existants** : l'ALSF continuera de consulter ses partenaires existants et de collaborer avec eux, en mettant l'accent sur ses interventions, et en soulignant les résultats générés et les réalisations partagées.
- **Inciter les PMR à faire des contributions financières** : maintenir les interactions et explorer diverses options et approches en vue d'inciter les PMR à faire des contributions volontaires à l'ALSF.
- **Nouer des partenariats avec le secteur privé** : mettre en place des options pratiques pour que le secteur privé puisse contribuer financièrement aux opérations de l'ALSF.
- **Renforcer le dialogue avec les fondations philanthropiques** : examiner et intensifier l'interaction avec les fondations pour soutenir le travail de l'ALSF

Utiliser les instruments de financement remboursables de l'ALSF

L'ALSF mettra pleinement en œuvre ses instruments de financement approuvés, à savoir - les Dons sous forme de partage de coûts, les Dons avec engagement de contribution, et les prêts destinés à recouvrer certains des coûts encourus lors du soutien fourni aux PMR, en particulier dans le cadre des projets économiques ou générateurs de profits, et à venir en complément aux ressources disponibles pour soutenir plus de PMR. Sur le long terme, on s'attend à ce que ces instruments créent un mécanisme de financement renouvelable pour les opérations et réduisent potentiellement la dépendance vis-à-vis du financement des donateurs.

Suivi des promesses non encore honorées des donateurs

L'ALSF veillera à ce que les promesses faites par les donateurs respectifs soient honorées en fournissant les conditions préalables nécessaires aux décaissements des donateurs.

Stratégies innovantes de financement

L'ALSF reconnaît qu'il existe des besoins concurrents pour le financement des donateurs. Toutefois, il existe également des possibilités d'inclure le soutien juridique dans les accords de financement bilatéraux ou multilatéraux existants entre les PMR et les donateurs afin de garantir la réussite des projets. L'ALSF cherchera à élaborer des stratégies appropriées pour permettre aux donateurs de financer des projets pertinents dans le cadre des programmes des donateurs existants.

Examiner et améliorer de manière appropriée les systèmes d'établissement de rapports des partenaires :

L'ALSF prépare et soumet actuellement des rapports de performance des donateurs pour aider nos partenaires financiers à mieux rendre compte de leurs contributions à la Facilité. L'ALSF restera engagée auprès de ses donateurs et les consultera de manière constructive en vue d'améliorer les systèmes d'établissement de rapports aux donateurs.

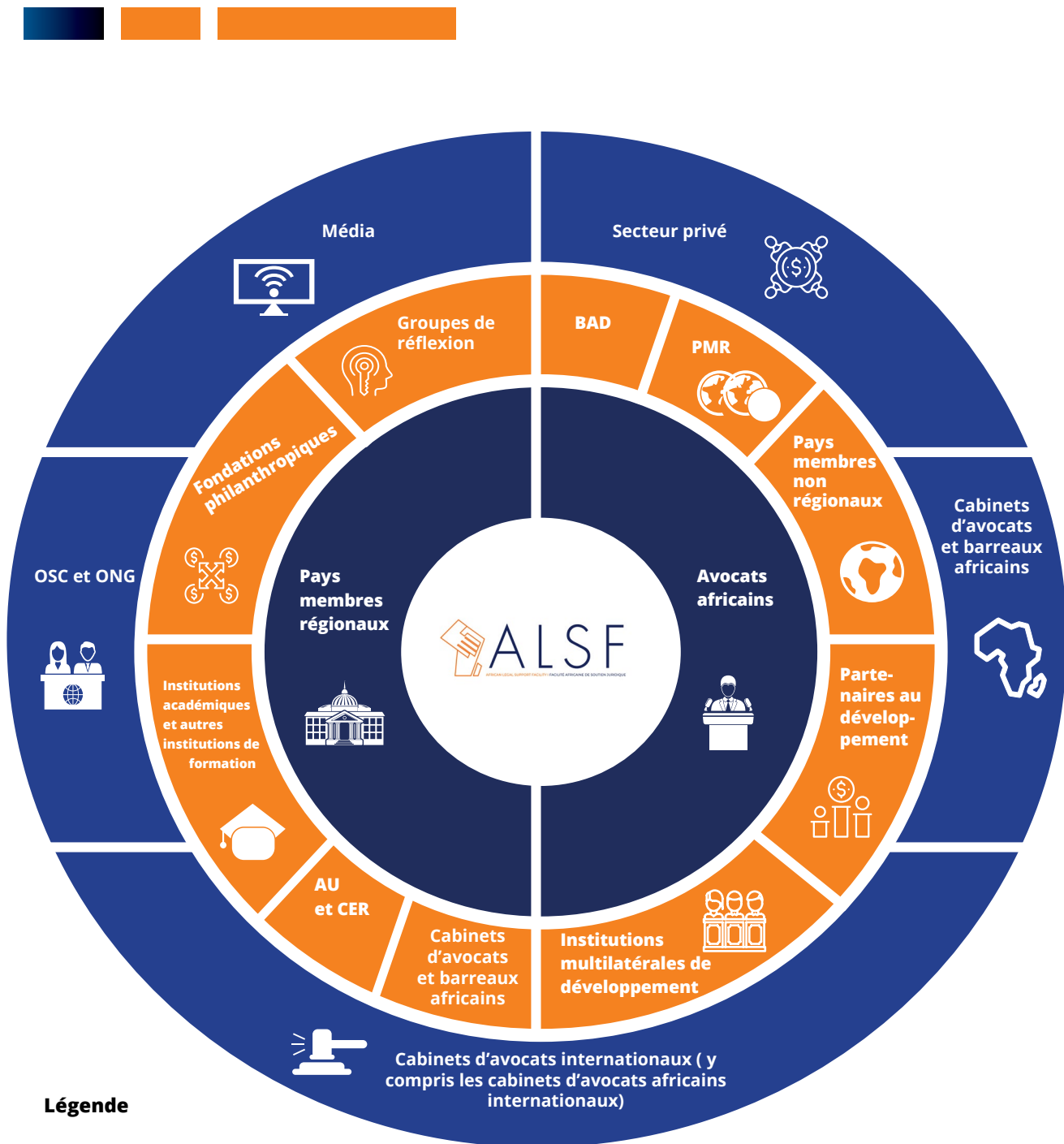
Améliorer la visibilité et la reconnaissance publique de nos partenaires financiers

L'ALSF partagera des informations avec d'autres parties prenantes et donateurs sur les impacts du travail qu'ils financent, notamment des rapports plus visuels et narratifs.

Examiner la mise en œuvre du Plan d'action

Ce plan de mise en œuvre sera évalué de manière périodique par l'Équipe de la haute direction de l'ALSF sur la base des résultats obtenus par rapport aux cibles fixées.

IV. L'ALSF et ses parties prenantes



Légende

- Bénéficiaires principaux
- Partenaires stratégiques et financiers
- Autres parties prenantes et parties intéressées

