



# RAPPORT 2019

## Annuel

Améliorer le Développement Économique  
Durable et la **Croissance Inclusive**

en Afrique



# FACILITÉ AFRICAINE DE SOUTIEN JURIDIQUE



La Facilité africaine de soutien juridique accepte les contributions de gouvernements, sociétés par actions, fondations et autres donateurs.

Pour en savoir plus à propos de la Facilité africaine de soutien juridique, veuillez visiter notre site internet sur <http://www.aflsf.org>

## FACILITÉ AFRICAINE DE SOUTIEN JURIDIQUE

Immeuble CCIA, Plateau 01  
B. P 1387 Abidjan, Côte d'Ivoire  
Telephone: (+225) 20 26 35 96  
Fax: (+225) 20 32 03 91

© 2015-2020 Facilité africaine de soutien juridique

# Table des Matières

Page 08

Liste des Acronymes  
et Abréviations

Page 09

Membres du Conseil  
de Gestion

Page 10

Message du Président  
du Conseil de  
Gouvernance

Page 11

Message du Directeur

Page 12

Résumé Exécutif



Page 17

Chapitre 1

Comprendre le  
Travail de l'ALSF

Page 23

Chapitre 2

Renforcer les  
Capacités  
Juridiques  
Africaines

Page 39

Chapitre 3

Développement  
Institutionnel et  
Gestion  
d'Entreprise

Page 43

Chapter 4

Collaboration,  
Création de  
Partenariats et  
Sensibilisation



**Page 44**

**Chapitre 5**

**Situation  
Financière**

**Page 46**

**Chapitre 6**

**Conseil de  
Gouvernance, Conseil  
de Gestion, Directeur  
et Personnel**

**Page 49**

**Chapitre 7**

**Envisager l'Avenir**

**Page 50**

**Annexes**



#### **Avis de non-responsabilité**

La Facilité africaine de soutien juridique ne saurait être tenue responsable des erreurs ou d'une quelconque conséquence découlant de l'utilisation des informations contenues dans la présente publication.

Les désignations figurant dans la présente publication ne suggèrent, ni n'impliquent aucune opinion de la part de la Facilité africaine de soutien juridique concernant le statut juridique de tout pays ou territoire, ou la délimitation de ses frontières.

Tous droits réservés. Le présent document peut être librement cité ou reproduit, en partie ou en totalité, à condition d'en mentionner la source.

# Liste des Acronymes et Abréviations

ABLFA	Association des cabinets d'avocats d'affaires africains
AfAA	Association africaine d'arbitrage
AFD	Agence française de développement
ALSF	Facilité africaine de soutien juridique
AMLA	Atlas des législations minières africaines
BAD	Banque africaine de développement
BIsD	Banque islamique de développement
CABRI	Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire
CARN	Centre africain des ressources naturelles
CAE	Contrat d'achat d'électricité
CG	Conseil de gouvernance
Cg	Conseil de gestion
CIFAF	Centre international de formation en Afrique des avocats francophones
CLDP	Programme de développement du droit commercial
DFID	Ministère britannique pour le Développement international
EALS	Barreau de l'Afrique de l'Est
FAT	Facilité d'appui à la transition
FAD	Fonds africain de développement
FMI	Fonds monétaire international
ICON	ICON-INSTITUT Public Sector GmbH
IFF	Flux financiers illicites
IIDD	Institut international pour le développement durable
ITIE	Initiative pour la transparence des industries extractives
MW	Mégawatt
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OHADA	Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires
PdE	Protocole d'entente
PIE	Projet indépendant d'électricité
PMR	Pays membres régionaux
PPP	Partenariat public-privé
PPTe	Pays pauvres très endettés
RAAA	Allocation d'évaluation et d'assistance rapides
RDC	République démocratique du Congo
SADCLA	Association des avocats de la Communauté de développement de l'Afrique australe
SMT	Stratégie à moyen terme
UA	Union africaine
UNECA	Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique
USA	États-Unis d'Amérique
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
\$EU	Dollar des États-Unis



# Membres du Conseil de Gestion



**Dr Gaston Kenfack  
Douajni**  
Président



**Mme Nimatou D. Feliho**  
Membre



**M. Bruce Montador**  
Membre



**M. Mahomed Rafique**  
Membre



**Mme Eva Jhala**  
Membre



**M. Stephen Karangizi**  
Directeur et Membre de Droit

# Message du Président du Conseil de Gouvernance

L'Afrique doit s'industrialiser afin de tirer pleinement parti de sa riche dotation en ressources naturelles et de sa population jeune. L'un des facteurs clés qui ont retardé l'industrialisation en Afrique a été le stock insuffisant d'infrastructures productives, notamment dans les domaines de l'électricité, de l'eau et des transports.

Afin d'aider l'Afrique à relever certains de ces défis, l'ALSF a été créée en 2008 et a commencé ses activités en 2010. Au cours de ses dix premières années de fonctionnement, l'ALSF a renforcé les capacités juridiques et techniques de plusieurs gouvernements africains, leur permettant ainsi de négocier et de conclure des accords commerciaux plus équitables et plus durables qui procurent une valeur économique et de développement optimale à leurs pays et à leurs citoyens. Ce faisant, l'ALSF contribue, entre autres, à la réduction des risques de renégociation, ce qui constitue un facteur important pour le développement d'actifs à longue durée de vie comme la plupart des infrastructures.



Comme le montre le Rapport annuel 2019, l'assistance fournie par l'ALSF aux pays africains contribue à accroître l'accès à une énergie durable, abordable et fiable, à construire d'autres infrastructures de qualité, à promouvoir une croissance économique durable et à créer des emplois, notamment pour les femmes, les jeunes et d'autres minorités défavorisées.

Au moment où nous entamons la prochaine décennie de fonctionnement, la proposition de valeur de l'ALSF est plus claire que jamais. Les interventions de l'ALSF permettent de créer des règles du jeu équitables en Afrique, dans l'intérêt à long terme de toutes les parties. Il ne fait aucun doute que de nombreux défis restent à relever. Forte des résultats très encourageants découlant de ses dix premières années d'activité, l'ALSF cherche à relever ces défis, guidée par son plan stratégique à moyen terme. La mise en œuvre réussie de ce plan stratégique exige un travail acharné, de la créativité et du courage. Elle nécessite également un soutien ferme et constant des partenaires de l'ALSF.

À cet égard, je tiens à exprimer ma gratitude aux partenaires financiers de l'ALSF - en particulier la Banque africaine de développement, la Commission européenne, le gouvernement belge, la Fondation Ford, le gouvernement du Canada, le gouvernement français, le gouvernement de l'Inde, le gouvernement de l'Allemagne, le gouvernement de Guinée, le gouvernement des Pays-Bas, le gouvernement de Norvège, le ministère britannique du Développement international, l'Agence des États-Unis d'Amérique pour le développement international et la Banque islamique de développement. Votre soutien sans faille constitue le témoignage d'une grande marque de confiance en notre mandat.

Nous espérons que l'année à venir sera couronnée de succès pour l'ALSF, nos partenaires et nos États participants.

**Charles O. BOAMAH,**  
Premier Vice - Président,  
Banque africaine de développement

# Message du Directeur

C'est pour moi un plaisir de présenter le présent Rapport annuel 2019, qui jette un regard rétrospectif sur une nouvelle année couronnée de succès. En effet, cette année a été marquée par une hausse significative de la demande des services de la Facilité, une hausse du nombre de membres et une forte croissance des opérations.

Au cours de l'année 2019, l'ALSF a approuvé plus de 15 millions de dollars EU pour 52 opérations, excédant de 45% la cible fixée pour cette année. La Facilité a également enregistré de forts taux d'absorption, en déboursant 13,5 millions de dollars EU, ce qui représente une hausse de 12,5% par rapport à 2018. Les améliorations de la qualité à l'entrée et la rationalisation des processus opérationnels, notamment la réduction du délai qui s'écoule entre l'approbation et le premier décaissement, ont été un facteur important de notre succès.

Nos interventions bénéficient de plus en plus d'une reconnaissance régionale et internationale. En 2019, deux projets d'infrastructure bénéficiant du soutien de l'ALSF ont remporté les IJ Global Awards 2018. Le projet de barrage hydroélectrique de Nachtigal au Cameroun a obtenu le prix de la transaction de l'année dans le secteur de l'électricité en Afrique et le projet de parc éolien de Tiaba N'Diaye au Sénégal a, lui, obtenu le prix de la transaction de l'année dans le secteur de l'énergie éolienne en Afrique. Ces deux projets apporteront plus de 570 MW à la capacité de production d'énergie propre, à des tarifs compétitifs pour soutenir l'expansion industrielle, la création d'emplois et la croissance économique dans leurs pays respectifs.

Cette année, trois PMR (Mozambique, Ouganda et Zimbabwe) ont ratifié l'Accord portant création de l'ALSF, ce qui porte à 26 le nombre de pays membres régionaux qui ont jusqu'à présent ratifié le Traité de l'ALSF. Les ratifications, ainsi que la hausse de la demande de soutien de l'ALSF démontrent la pertinence et l'impact de nos interventions et nous encourageant à persévérer pour atteindre notre objectif, qui est renforcer les capacités juridiques durables en Afrique.

L'ALSF a également consolidé et approfondi son partenariat avec divers partenaires stratégiques et financiers afin d'intensifier son impact et d'améliorer son efficacité dans l'utilisation de ses ressources. En particulier, la Facilité s'est lancée dans un programme de développement institutionnel avec le soutien de la KfW et a bénéficié d'un financement de la Facilité d'appui à la transition du Fonds africain de développement, afin de financer ses projets dans les États en transition. En participant à un certain nombre d'événements internationaux, tels que la Conférence sur l'investissement minier en Afrique (Indaba), le Forum africain sur l'énergie et le Forum sur l'investissement en Afrique, l'ALSF a accru sa visibilité et fait prendre conscience de son rôle consistant à aider les pays africains à parvenir à un développement durable.

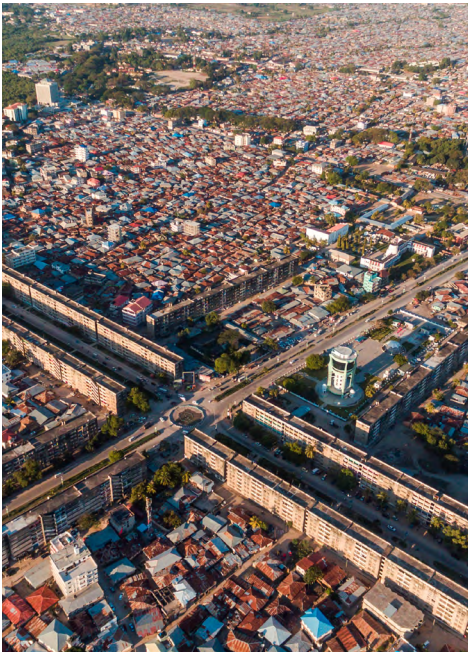
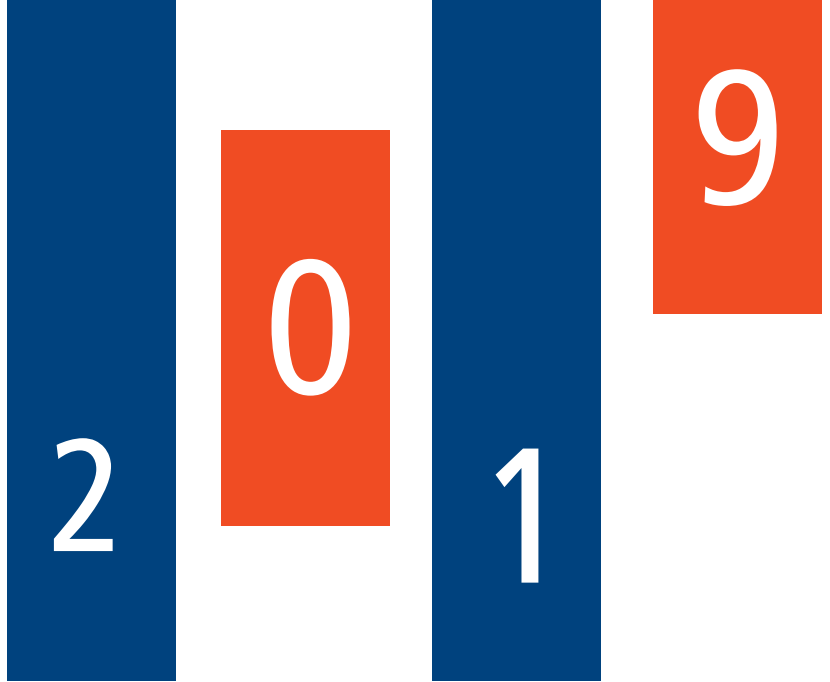
Enfin, au nom de l'ALSF, je tiens également à exprimer notre profonde gratitude et notre appréciation à M. Charles Boamah, le président sortant du Conseil d'administration pour son excellente contribution et son dévouement envers la Facilité au fil des ans. Au fur et à mesure que nous avançons vers l'avenir, nous comptons sur le soutien continu et la contribution vitale de nos partenaires et des diverses parties prenantes dans la mise en oeuvre de notre mandat en 2020.



**Stephen KARANGIZI, Directeur et PDG**



# Résumé Exécutif



# Opérations de l'ALSF

La répartition des approbations de projets de l'ALSF au cours de l'année 2019 reflète l'adhésion de l'institution à ses domaines prioritaires. Conformément à la SMT actuelle, les services de conseil occupent la première place, avec une allocation de 10,5 millions de dollars EU (66%), suivis du renforcement des capacités avec 4,9 millions de dollars EU (31%), puis des activités de gestion des connaissances, auxquelles a été allouée la somme de 0,51 million de dollars EU (6%).

Le total des décaissements de la Facilité a atteint un montant de 13,5 millions de dollars EU, dépassant de 12,5% les objectifs fixés au titre de l'année 2019. Ces bonnes performances sont dues en grande partie à l'effort continu d'amélioration de la qualité des projets à l'entrée et de renforcement de la supervision et du suivi des projets. L'ALSF a continué à rationaliser son processus de décaissement en procédant à un assainissement du portefeuille et en entretenant un dialogue constructif avec les organes d'exécution en vue de remédier aux contraintes de capacité.



Au cours de l'année 2019, l'ALSF a poursuivi la mise en œuvre de sa Stratégie à moyen terme (STM) (2018-2022), en se focalisant sur la fourniture de conseils et d'assistance technique aux pays membres régionaux (PMR) dans les domaines relatifs à la négociation et au renforcement des capacités dans le cadre des transactions commerciales complexes, ainsi qu'à l'élaboration et à la diffusion de produits du savoir et de publications. Les approbations des projets de l'ALSF en 2019 se sont élevées à

15,9 millions de dollars EU contre 14,1 millions de dollars EU au cours de l'année précédente, soit une hausse de la demande exprimée pour nos services par les PMR. Cette année, en vue de soutenir ses activités, l'ALSF a également reçu un montant de plus de 10 millions de dollars EU de la Facilité d'appui à la transition du Fonds africain de développement de la BAD, ainsi que de la Norvège.



**52** Opérations  
+3 par rapport à  
2018

**10,5** millions USD  
Services de Conseil



**4,9** millions USD  
Activités de  
Renforcement des  
Capacités

**0,5** million USD  
Activités de Gestion  
des Connaissances



# Réalisations Opérationnelles Clés

2019

## Eswatini

L'ALSF a soutenu le premier processus d'appel d'offres ouvert à la concurrence du Royaume d'Eswatini par le lancement d'une demande de propositions pour l'acquisition d'une centrale électrique de 40 MW de source solaire photovoltaïque.

## Gambie

L'ALSF a soutenu la Gambie en vue de lancer son premier cycle d'appel d'offres ouvert à la concurrence pour des blocs pétroliers ainsi que de négocier et d'octroyer à BP un permis d'exploration et de production pétrolières pour le bloc A1.

## Rwanda

L'ALSF a soutenu le Rwanda dans le cadre de la négociation et de la signature d'un contrat de concession et d'un contrat d'achat d'électricité (CAE) avec un investisseur, en vue de construire une centrale électrique d'une capacité de 56 mégawatts (MW), d'une valeur de 200 millions de dollars sur les rives du lac Kivu.

## Somalie

L'ALSF a fourni au gouvernement fédéral de Somalie des services de conseil juridique et des conseils techniques en vue de renégocier, de réviser et de signer un contrat de concession modifié sur la gestion et la modernisation de l'aéroport international de Mogadiscio.

## Régional

L'ALSF a élaboré un guide pratique à l'intention des gestionnaires de la dette publique et autres personnes impliquées dans la gestion des finances publiques en Afrique.

Dans le cadre de l'initiative de l'Académie de l'ALSF<sup>1</sup>, en partenariat avec l'Association des cabinets d'avocats d'affaires africains (ABFLA), la Facilité a organisé une formation à l'intention des avocats et des négociateurs gouvernementaux africains, afin de renforcer leurs compétences dans le domaine de la négociation d'accords d'investissement durables et équitables pour des projets dans les secteurs de l'énergie, des mines, du pétrole et du gaz.

*1. Le programme d'études de l'Académie a été élaboré conjointement par l'ALSF, les barreaux nationaux et régionaux, notamment l'Association des avocats de la Communauté de développement d'Afrique australe, le Barreau de l'Afrique de l'Est et le Centre international de formation en Afrique des avocats francophones. L'initiative de renforcement des capacités de l'académie est également accessible de manière virtuelle via un portail pourvu d'outils d'apprentissage et de produits du savoir de l'ALSF et de certains de ses partenaires.*

# Développement Institutionnel et Gestion Organisationnelle

**Mobilisation des Ressources:** En 2019, l'ALSF a dialogué avec tous les partenaires financiers existants et potentiels, notamment la Banque africaine de développement (BAD), l'Agence française de développement (AFD), le Canada, l'Union européenne, l'Allemagne (KfW), la Banque islamique de développement, les Pays-Bas, la Norvège, le Royaume-Uni et l'USAID/ l'Initiative « Énergie pour l'Afrique ».

L'équipe de l'ALSF a notamment assuré un suivi auprès de ses partenaires financiers existants pour veiller à ce que les engagements pris par les différents donateurs soient honorés en temps voulu. Au cours de l'année, l'ALSF a reçu plus de 10 millions de dollars de la Norvège et de la BAD (Fonds africain de développement - FAT) pour financer ses projets dans les États en transition.

L'ALSF a également révisé la formulation de ses instruments financiers afin d'accélérer leur mise en œuvre dans son nouveau Système d'information de gestion (SIG), qui est intimement lié au système SAP de la Banque. De même, le Conseil de gestion et le Conseil de gouvernance de l'ALSF ont respectivement approuvé et entériné les Directives de l'ALSF sur le financement direct par des entités privées. On prévoit que toutes ces activités étendront nos sources de financement et rendront l'ALSF plus viable financièrement.

## Renforcement des Capacités du Personnel:

Au cours de l'année 2019, l'ALSF a continué à former son personnel afin d'améliorer ses connaissances, aptitudes et compétences pour renforcer la qualité des projets et des résultats. Plus précisément, le personnel a été formé pour lui permettre de mieux comprendre et appliquer ou utiliser la Matrice révisée des risques opérationnels de l'ALSF, le nouveau Système d'information de gestion (SIG), les applications web Basecamp et Box, le Guide rédactionnel de l'ALSF et les contrats-cadres. Les membres de l'équipe de l'ALSF ont également participé à quatre sessions de formation sur le suivi et évaluation ; la gestion du cycle des projets ; et l'intégration ainsi que le suivi et évaluation des questions transversales dans les opérations de l'ALSF. En vue d'améliorer la qualité et l'exécution de nos projets, l'ALSF a créé des groupes sectoriels internes pour: examiner et analyser les questions pertinentes ; former le personnel et renforcer les capacités internes afin de mieux répondre aux besoins de nos clients.

## Règlements, Directives et Manuels Internes:

Au cours de l'année 2019, l'ALSF a révisé et adopté ses directives internes afin de renforcer l'efficacité, la responsabilité et la transparence.

Plus précisément, l'ALSF a actualisé ses directives opérationnelles et son manuel de passation de marchés afin de simplifier le processus de sélection, de renforcer le rôle des cabinets d'avocats et des avocats africains et d'améliorer l'efficacité en introduisant des contrats-cadres à exécuter entre l'ALSF<sup>2</sup> et un panel de cabinets d'avocats sélectionnés par un processus de mise en concurrence. Conformément à la mise en œuvre du Manuel révisé de passation de marchés, un nouveau système de mise en concurrence de l'ALSF a été mis en place et la sélection des cabinets du Panel «A» s'est achevée en juillet 2019. Tous les cabinets d'avocats sélectionnés ont soumis à l'ALSF leurs contrats-cadres respectifs signés.

L'ALSF a élaboré la Politique et les Directives sur le financement par les entités privées qui ont été adoptées par le Conseil de gouvernance en juin 2019. L'ALSF a également révisé ses instruments financiers pour les aligner sur les modalités du département financier de la Banque afin d'accélérer leur mise en œuvre. En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, un mécanisme interne de règlement des griefs révisé relatif aux Recours du personnel a été adopté. Après consultation des organes statutaires de l'ALSF, le programme des Experts nationaux en détachement a été institué en vertu de directives et d'une note d'orientation connexe approuvées par voie de Directive en juillet 2019. Enfin, les chartes du Conseil de gouvernance et du Conseil de gestion sont désormais disponibles et reflètent les règles et procédures du Conseil de gouvernance et du Conseil de gestion ainsi que d'autres questions relatives au Conseil de gouvernance et au Conseil de gestion.

**Suivi, Évaluation et Apprentissage:** Au cours de la période sous revue, l'ALSF a continué à renforcer le suivi des programmes et l'établissement de rapports connexes en rendant opérationnel le cadre révisé de suivi et évaluation (S&E) qui intègre un suivi systématique des projets en cours et achevés, l'établissement de rapports axé sur les résultats ainsi que l'intégration d'activités transversales dans les projets dans le but d'améliorer la qualité des projets à l'entrée. L'ALSF a également élaboré le Manuel sur la gestion du cycle des projets (GCP) et le S&E décrivant la ventilation des activités et le calendrier de la collecte, de l'analyse et de la communication des données, ainsi que les outils pertinents. Le SIG de l'ALSF est également en cours d'élaboration dans le but de mettre ensemble toutes les informations relatives aux projets et de fournir des analyses pertinentes et des résultats succints.

---

2. Le nouveau système de passation de marchés est un processus à deux niveaux. Tout d'abord, il intégrera un appel d'offres global visant à dresser une liste de cabinets d'avocats présélectionnés qui constituent le Panel de conseillers juridiques de l'ALSF et qui sont susceptibles d'être présélectionnés puis retenus pour entreprendre les missions requises par l'ALSF au niveau des projets. Les Panels seront composés de deux groupes de cabinets d'avocats (le Panel A intégrant ceux ayant une expertise internationale et le Panel B, ceux ayant une expertise dans les juridictions africaines). Le Panel A est organisé en cinq lots distincts, chacun couvrant une expertise de l'industrie ou des secteurs d'intervention spécifiques.

L'évaluation sommative de la Stratégie à moyen terme 2013-2017 a également été réalisée en 2019. L'évaluation a porté sur 16 projets, à la fois nationaux et régionaux, en mettant l'accent sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'évaluation de thèmes transversaux, le cas échéant.

## Collaboration, Création de Partenariats et Sensibilisation

**Partenariats Stratégiques:** Au cours de l'année 2019, l'ALSF a noué des partenariats avec diverses institutions bilatérales et multilatérales, dont : la BAD, le Groupe de la Banque mondiale, le FAD, le Centre Columbia sur l'investissement durable, l'Initiative pour la transparence des industries extractives, le Programme de développement du droit commercial (Ministère du Commerce des États-Unis), l'Université Strathmore au Kenya, l'Université Eduardo Mondlane au Mozambique, l'Université de Kigali, l'Initiative « Énergie pour l'Afrique », l'Institut de gouvernance des ressources naturelles, l'International Senior Lawyer Project et l'Allemagne (par le biais de la GIZ et la KfW), le Barreau de l'Afrique de l'Est (EALS), l'Association des avocats de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADCLA), le Centre international de formation en Afrique des avocats francophones (CIFAF), l'Institut ouest-africain de gestion financière et économique, l'Institut de gestion macroéconomique et financière de l'Afrique orientale et australe, l'Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire et le Mécanisme d'atténuation des risques géothermiques.

En outre, la Facilité a parrainé la conférence de l'Association des cabinets d'avocats d'affaires africains (ABLFA), la Conférence sur la politique foncière en Afrique, la Conférence sur l'arbitrage en Afrique de l'OHADA, le Forum ministériel africain lors de la Conférence sur l'investissement dans le secteur minier (Indaba), le Forum africain sur l'énergie et le Forum africain des Présidents-Directeurs généraux des services publics en 2019.

L'Annexe III résume les partenariats stratégiques de l'ALSF.

En outre, avec l'assistance de la KfW, l'ALSF a sollicité les services de l'ICON-INSTITUT Public Sector GmbH (ICON) pour renforcer sa planification stratégique, son suivi, ses ressources humaines, sa viabilité financière, son efficacité et son efficience. Au cours de l'année, ICON a apporté son soutien à l'ALSF en vue de :

- élaborer le système d'information de gestion ;
- élaborer une politique et un programme pour les experts nationaux en détachement ;
- former le personnel au leadership, à la gestion du cycle des projets, à l'intégration des questions transversales dans les opérations, à l'amélioration de l'opérationnalisation des concepts et du cadre de suivi et évaluation, et à la passation de marchés ;
- élaborer des documents et outils pour le nouveau système de passation de marchés.

**Adhésion à l'ALSF:** Au cours de l'année, le Mozambique, l'Ouganda et le Zimbabwe ont ratifié l'Accord portant création de l'ALSF, ce qui porte à vingt-neuf (29) le nombre total de ratifications. À ce jour, le nombre total de membres de l'ALSF est de 60, dont 53 États et 7 organisations internationales. En 2019, l'équipe de l'ALSF a continué le suivi auprès d'un certain nombre de pays dans le but de finaliser leur adhésion. Grâce à ces efforts, la Guinée équatoriale et le Botswana ont initié le processus de leur adhésion à l'ALSF. L'Angola est maintenant à un stade avancé de son adhésion à l'Accord de l'ALSF. Consultez l'Annexe IV pour avoir la liste complète des signataires de l'Accord de l'ALSF au 31 décembre 2019.

**Communication et Sensibilisation:** En 2019, l'équipe de l'ALSF a assisté et participé à un certain nombre d'événements stratégiques, notamment la Conférence sur l'investissement minier en Afrique (Indaba), le Forum africain sur l'énergie, les Assemblées annuelles du Groupe de la Banque africaine de développement, et la conférence de l'Association des cabinets d'avocats d'affaires africains. L'ALSF a également rendu une visite officielle à la KfW afin de présenter son rôle et ses réalisations. Ces activités ont contribué à accroître sa visibilité et à faire connaître ses services.



# Chapitre 1

## Comprendre le Travail de l'ALSF

Hébergée par la Banque africaine de développement, l'ALSF est une organisation internationale ayant pour vocation de financer et fournir des conseils juridiques et une assistance technique aux Pays membres régionaux (PMR). Au total, l'ALSF est intervenue dans plus de 45 PMR, en les aidant à surmonter les défis que posent les contrats complexes dans le domaine des ressources naturelles, à négocier une variété d'accords commerciaux et d'infrastructures équitables et en leur apportant un soutien visant à les défendre contre les fonds voutours.



### Mandat

La Facilité se donne pour but de faire disparaître les asymétries en termes de capacités techniques et d'équilibrer le niveau d'expertise juridique entre les parties aux litiges et aux négociations. Elle fournit des services de conseil pour améliorer les capacités de négociation de ses pays membres. À travers toutes ses activités, la Facilité entend renforcer les capacités juridiques sur le continent. De même, elle s'efforce de promouvoir le développement en Afrique en levant les obstacles à la réalisation des avantages de l'allègement de la dette grâce à son travail dans le domaine des litiges avec les fonds voutours.

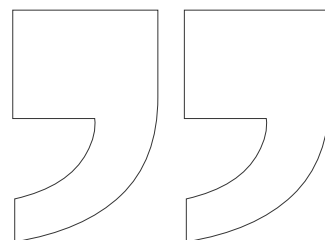
### Mission

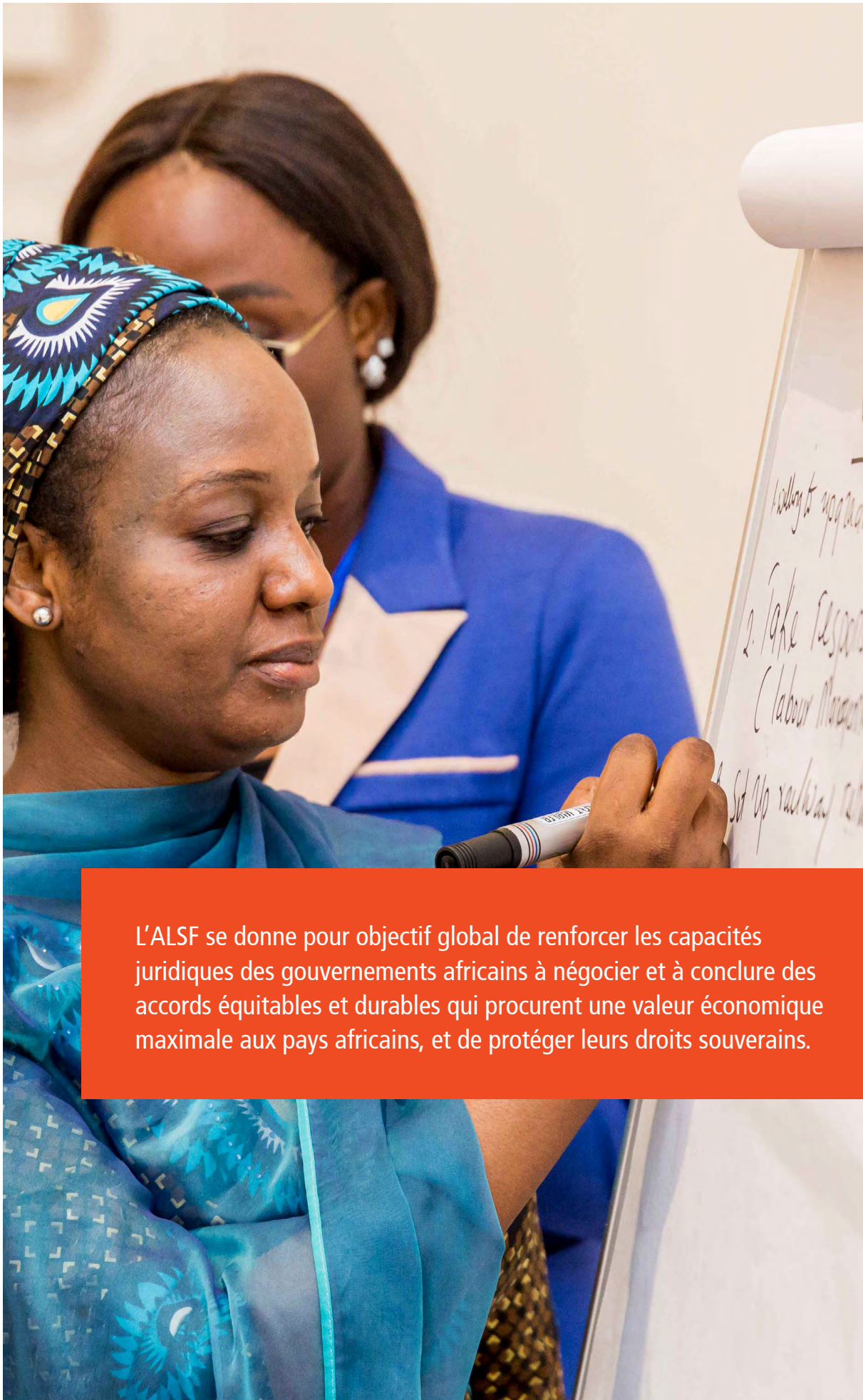
Fournir des services de conseil juridique et développer des activités de renforcement des capacités pour les pays africains en matière de litiges avec les fonds voutours, de négociations commerciales complexes et de transactions souveraines connexes.

### Valeurs

La Facilité s'inspire des valeurs de respect de l'État de droit, d'équité, de transparence et de bonne gouvernance. Ces valeurs sont enracinées dans son « caractère résolument africain », dans la mesure où la Facilité est un partenaire de tous les pays africains et respecte la diversité du continent. Le personnel de la Facilité s'engage à faire respecter l'éthique, l'obligation de rendre compte, l'excellence, le professionnalisme, la probité et l'esprit d'équipe.

*Doter l'Afrique  
de capacités  
juridiques durables*





L'ALSF se donne pour objectif global de renforcer les capacités juridiques des gouvernements africains à négocier et à conclure des accords équitables et durables qui procurent une valeur économique maximale aux pays africains, et de protéger leurs droits souverains.

# Les Services de l'ALSF



## Renforcement des Capacités et Activités de Gestion des Connaissances

Soutenir le renforcement des capacités juridiques et techniques en Afrique dans les domaines susmentionnés. Son modèle de renforcement des capacités met l'accent sur le transfert réel des connaissances et le développement des compétences au profit des nationaux au moyen d'ateliers, de conférences et de séminaires. L'ALSF apporte également son concours à l'élaboration, à la collecte et à la gestion de produits du savoir, parmi lesquels figurent des documents universitaires et juridiques, des modèles de documents et autres outils de facilitation des transactions, des bases de données de précédents pertinents, des programmes d'études, des publications et des plateformes de formation.

## Litiges avec les Créanciers Commerciaux

Fournir aux pays africains les ressources financières nécessaires pour faire appel à une assistance juridique spécialisée pour la négociation et le règlement des créances ou les litiges y afférent. L'objectif est d'obtenir des résultats équitables et durables en matière de litiges avec les créanciers afin de prévenir le surendettement dans les États africains respectifs.



## Services de Conseil

Aider les gouvernements africains à renforcer leur expertise juridique et leurs capacités de négociation, en particulier dans les domaines des ressources naturelles et des industries extractives, des accords d'investissement et des partenariats public-privé (PPP), y compris les infrastructures et autres transactions commerciales complexes, ainsi que les transactions liées à la dette publique.

# Faits Marquants de l'ALSF en 2019



## 01 Janvier

Le Conseil de gestion a approuvé les projets suivants:

- Centre de ressources des PPP dans le secteur des infrastructures de la Banque mondiale: un don pour le Centre de ressources des partenariats public-privé dans le secteur des infrastructures de la Banque mondiale, afin de créer des produits de gestion des connaissances dans le domaine des infrastructures et des partenariats public-privé.
- Djibouti électricité: un don pour des services de conseil et le renforcement des capacités dans le secteur de l'électricité.

## 02 Février

- La Facilité a organisé et participé à des tables rondes de haut niveau sur le nationalisme des ressources, la gestion des impôts et des revenus et la révolution industrielle dans le secteur des industries extractives dans les régions d'Afrique du Nord et de l'Ouest, ainsi que sur les potentiels des industries extractives en Afrique australe, lors de la conférence de 2019 sur l'investissement minier en Afrique.

## 03 Mars

■ Le Conseil de gestion a approuvé les projets suivants:

- • Projet de renforcement des capacités de l'ALSF (Académie de l'ALSF) - Niveau II: un don pour le renforcement des capacités ainsi que la production et la gestion des connaissances afin de renforcer les capacités juridiques des pays membres régionaux de l'ALSF et d'approfondir leur expertise juridique et leur capacité de négociation.
- • Atlas des législations pétrolières africaines: un don pour le renforcement des capacités ainsi que la production et la gestion des connaissances dans le secteur du pétrole et du gaz de pays sélectionnés (Congo, Ghana, Nigeria et Tchad) pendant la phase pilote du projet.
- • Lesotho Mines: un don pour des services de conseil et des activités de renforcement des capacités pour l'examen des accords miniers, du projet de législation minière, l'élaboration d'une boîte à outils sectorielle sur l'exploitation minière et l'organisation d'un atelier de renforcement des capacités, la rédaction et la négociation d'accords complexes sur la gestion des eaux usées et les projets d'infrastructure.
- • Le Zimbabwe est devenu le 27e État membre à ratifier le Traité de l'ALSF.
- • L'Ouganda est devenu le 28e État membre à ratifier le Traité de l'ALSF.

## 04 Avril

Le Conseil de gestion a tenu sa 27e réunion à Abidjan, en Côte d'Ivoire.



## 06 Juin

Le Conseil de gestion a tenu sa 28e réunion à Malabo, en Guinée Équatoriale.

À cette occasion, il a :

- approuvé le rapport du commissaire aux comptes et les états financiers pour l'exercice clos au mois de décembre 2018 ;
- approuvé le Rapport annuel 2018 ;
- approuvé les Directives à l'intention des Experts nationaux en détachement ;
- élu le Président du Conseil de gestion.

Le Conseil de gouvernance a tenu sa 10e Assemblée annuelle à Malabo, en Guinée équatoriale.

À cette occasion, il a approuvé :

- la nomination des membres et des membres suppléants du Conseil de gouvernance ;
- la nomination de 2 nouveaux membres du Conseil de gestion ;
- les Directives sur le financement direct de projets par des entités privées.

## 08 Août

Le Mozambique est devenu le 29e État membre à ratifier le Traité de l'ALSIF.

Le Conseil de gestion a approuvé les projets suivants :

- Libéria Pêches: un don pour les activités de renforcement des capacités liées au secteur de la pêche.
- Ouganda PPP et Dette publique: un don pour des activités de renforcement des capacités liées à la négociation et à la gestion de la dette publique et d'accords de partenariat public-privé.

## 05 Mai

Le Conseil de gouvernance a tenu une réunion informelle pour préparer les Assemblées annuelles de 2019.

Le Conseil de gestion a approuvé les projets suivants :

- Gabon PPP: un don pour des activités de renforcement des capacités en matière de partenariat public-privé (PPP) dans les secteurs de l'énergie et de l'eau.
- Madagascar Hydroélectricité, financement complémentaire: un don pour des services de conseil et des activités de renforcement des capacités en vue de l'achèvement de la rédaction et de la négociation du projet hydroélectrique de Madagascar concernant la structuration et la négociation de quatre (4) projets hydroélectriques.
- AMLA An 3: un don pour des activités de renforcement des capacités et de gestion des connaissances menées dans le cadre du Plan d'action quinquennal (sur 5 ans ) de l'Atlas des législations minières africaines (AMLA).
- Gambie Dette publique: un don pour des activités de renforcement des capacités liées à la dette publique.
- Sierra Leone Pétrole: un don pour des services de conseil et des activités de renforcement des capacités liés au secteur du pétrole et du gaz.

## 09 Septembre

Le Conseil de gestion a approuvé les projets suivants:

- Centre africain des ressources naturelles (CARN) de la BAD et Fondation Ford: Fonds privés fournis par la Fondation Ford pour un atelier de renforcement des capacités et un dialogue politique de haut niveau pour les petites et moyennes entreprises au Kenya et en Ouganda.
- Éthiopie Industries extractives: un don pour les activités de renforcement des capacités des responsables du ministère des Mines, du Pétrole et du Gaz, afin d'améliorer leur capacité de gestion et de gouvernance du secteur minier et pétrolier.
- Zimbabwe Dette publique et PPP: un don pour les activités de renforcement des capacités des responsables du ministère des Finances et du Développement économique, afin de leur permettre de gérer la dette publique, de négocier et d'exécuter efficacement les contrats de dette publique et les accords d'infrastructure/de PPP, et d'obtenir des résultats plus favorables dans le règlement des litiges internationaux en matière d'investissement.
- Zimbabwe Industries extractives: un don pour un atelier de renforcement des capacités en matière de négociation d'accords dans le secteur des industries extractives à l'intention des responsables du ministère des Mines et du Développement minier, du ministère des Finances et du développement économique, du bureau du Procureur de la République et des membres du Parlement.
- Botswana Électricité: un don pour élaborer une boîte à outils sur les projets indépendants d'électricité (PIE), négocier les documents de projet régissant un projet d'énergie solaire photovoltaïque et un projet de méthane de houille et les activités de renforcement des capacités.
- Gambie Pétrole: un don pour des services de conseil et des activités de renforcement des capacités incluant l'élaboration d'une boîte à outils pour le suivi et la gestion des permis, l'examen des programmes de travail liés aux permis, la mise en place d'une hotline juridique sur une période déterminée et l'alignement des instruments juridiques et politiques dans le secteur pétrolier.
- Lesotho Électricité: un don pour des services de conseil concernant la construction et l'exploitation d'une centrale électrique de source solaire photovoltaïque d'une capacité de 20 MW et d'une infrastructure de transport auxiliaire en vue de raccorder la centrale au réseau et des activités de renforcement des capacités visant l'élaboration d'une boîte à outils sur les PIE et l'organisation de quatre (4) ateliers de formation à l'intention du gouvernement et des conseillers locaux.
- Zimbabwe Électricité: un don pour des services de conseil concernant trois (3) projets identifiés par le gouvernement et le renforcement des capacités visant à élaborer trois (3) boîtes à outils sur les PIE pour les technologies solaires photovoltaïques, hydroélectriques et thermiques et l'organisation de quatre (4) ateliers de formation à l'intention du gouvernement et des conseillers locaux sur les questions liées au secteur de l'électricité et sur l'utilisation des boîtes à outils.





10 Octobre



L'ALSF a officiellement lancé son portail de l'Académie de l'ALSF.



11 Novembre

Le Conseil de gestion a approuvé:

- le Programme de travail et le Budget pour l'exercice 2020 ainsi que les états financiers des deuxième et troisième trimestres de l'exercice 2019 ;
- l'organisation d'une réunion de haut niveau de l'ALSF et de ses États et organisations participants.

L'ALSF a participé au Forum sur l'investissement en Afrique (AIF) parrainé par la BAD, à Johannesburg, en Afrique du Sud pour augmenter la visibilité de ses services.

L'ALSF a participé à la semaine du droit, de la justice et du développement au siège du groupe de la Banque mondiale, à Washington DC, aux États-Unis.

12 Décembre

L'ALSF a organisé une réunion des donateurs visant à partager et examiner les rapports sur l'état d'avancement et les résultats.

# Chapitre 2

## Renforcer les Capacités Juridiques et Techniques en Afrique

### Aperçu des opérations de l'ALSF en 2019

Dès la fin de l'année 2019, l'ALSF avait approuvé un total de 52 nouveaux projets pour une valeur totale de 15,9 millions de dollars EU. Il s'agit de 24 projets de services de conseil, 18 projets de renforcement des capacités et 10 projets de gestion des connaissances. À l'instar de l'année précédente, en 2019, l'ALSF a approuvé l'octroi d'un montant de 100 000 dollars EU pour l'Allocation d'assistance et d'évaluation rapides (RAAA) afin d'améliorer la qualité du portefeuille de projets de l'ALSF, d'intensifier le recours aux avocats africains par l'ALSF et d'améliorer la réactivité de l'ALSF aux besoins des États en transition. La présente section souligne brièvement la composition de ces opérations en 2019.

**52**  
Nouveaux  
Projets

**24**  
Services de  
Conseil

**18**  
Renforcement  
des Capacités

**10**  
Gestion  
des Connaissances

### Résumé des Opérations par Domaines Prioritaires

Les opérations de l'ALSF en 2019 ont porté sur le soutien aux États africains, afin de négocier de meilleurs accords, en particulier dans les grands projets d'infrastructure et les transactions commerciales. En termes de valeur, la majeure partie des opérations de l'ALSF a visé la fourniture de services de conseil, qui se sont élevés à 10,5 millions de dollars EU, soit 66% des approbations, suivis des activités de renforcement des capacités, qui ont représenté 31% (4,9 millions de dollars EU) et de la gestion des connaissances, qui a absorbé 3% (0,51 million de dollars EU).

USD **10,5** millions  
services de Conseil

USD **4,9** millions  
Renforcement des  
Capacités

USD **0,5** million  
Gestion des connaissances

### Résumé des Opérations par Secteur

Au 31 décembre 2019, la composition sectorielle de l'ALSF était dominée par les projets liés à la gestion des ressources naturelles et des industries extractives, dont le montant s'élevait à 6,4 millions de dollars EU (40%) ; le soutien aux interventions liées aux PPP et infrastructures s'élevait à 6,3 millions de dollars EU (40%) ; les opérations visant à résoudre les problèmes liés à la dette publique ont atteint un montant de 1,9 million de dollars EU (12%) ; et les autres projets, notamment les activités de l'Académie de l'ALSF ainsi que les interventions liées aux transactions commerciales ainsi qu'à l'arbitrage, s'élevaient à 1,3 million de dollars EU (8%). En résumé, les opérations de l'ALSF ont largement mis l'accent sur l'amélioration de l'accès aux infrastructures et de leur qualité, ainsi que sur l'obtention de retombées positives plus importantes tirées des richesses extractives en Afrique.

**40%**  
Industries  
Extractives



**40%**  
Infrastructure  
et PPPs



**12%**  
Dette  
Souveraine

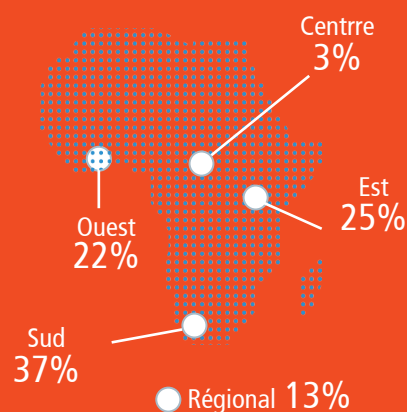


**8%**  
Autres



## Résumé des Opérations par Sous-Région

À la fin de l'année 2019, la répartition régionale des ressources de l'ALSF approuvées était comme suit : les pays d'Afrique australe représentaient 37% des ressources de la Facilité ; les pays d'Afrique de l'Est représentaient 25% ; les pays d'Afrique de l'Ouest comptaient pour 22% ; les pays d'Afrique centrale, pour 3% ; et 13% des ressources étaient utilisées pour des projets régionaux, c'est-à-dire des projets impliquant plus d'un pays.



## L'ALSF en tant qu'Intermédiaire du Savoir

L'ALSF se concentre sur le transfert réel de connaissances et le développement de compétences aux avocats et aux responsables africains par le biais d'ateliers, de séminaires et de partenariats adaptés. Parallèlement, la Facilité élabore, recueille et gère des produits du savoir, notamment des manuels pratiques, des sites web et bases de données, des programmes d'études et des plateformes de formation.

En 2019, les programmes de renforcement des capacités de l'ALSF ont permis de former plus de 700 professionnels, dont des responsables gouvernementaux, des avocats, des groupes de professionnels ciblés et des représentants de la société civile impliqués dans la négociation de contrats et les litiges avec les créanciers dans toute l'Afrique. Au fil des ans, la Facilité a également élaboré plus de 11 programmes de formation sur les négociations minières, les traités d'investissement, les accords de partage de production, les accords de prêt, les contrats d'achat d'électricité<sup>3</sup>, les partenariats public-privé. En parallèle, la Facilité a contribué à la conception, au développement et à la mise à jour de sites web, de publications, de manuels sur les contrats d'achat d'électricité<sup>3</sup> et de documents relatifs aux litiges et aux transactions complexes. Vous trouverez ci-dessous certains de nos produits du savoir actualisés et/ou diffusés en 2019 :

- Atlas des législations minières africaines – <http://www.a-mla.org>
- Base de données des contrats de PPP du PPPLRC
- ResourceContracts.org – <http://www.resourcecontracts.org>
- Comprendre les contrats d'achat d'électricité – <http://goo.gl/hSH2E5>
- Comprendre le financement des projets d'électricité
- Comprendre la passation de marchés des projets d'électricité
- Passation de marchés d'infrastructure sous forme de PPP

En 2019, l'ALSF a développé un « Manuel sur la dette publique » rédigé selon la méthode Booksprint. Il s'agit d'un guide pratique destiné aux gestionnaires de la dette publique et aux autres personnes impliquées dans la gestion des finances publiques en Afrique. Ce manuel a été élaboré pour servir de guide, pratique et accessible, pour les gestionnaires de la dette publique en Afrique. Il démystifie les concepts et la terminologie complexes liés à la dette publique et examine

plus particulièrement les questions techniques, financières et juridiques liées aux instruments d'emprunt et aux marchés sur lesquels ils sont négociés, ainsi que la manière dont les gestionnaires de la dette publique élaborent et mettent en œuvre des stratégies liées au financement de la dette, les outils et les méthodes qui peuvent être utilisés pour prévenir le surendettement et, surtout, les mesures à prendre en cas de crise. Le manuel préconise l'engagement précoce de conseillers professionnels pour aider les gouvernements, non seulement en temps de crise, mais aussi au cours de la formulation de systèmes solides de gestion de la dette, la mise en place de processus et institutions et le renforcement des capacités. Grâce aux connaissances fournies par cette publication, les citoyens et les responsables gouvernementaux peuvent facilement comprendre et remettre en question les pratiques de corruption liées à la gestion des ressources financières d'un pays et prendre des mesures pour y mettre fin ou les prévenir.

L'ALSF a soutenu la traduction des modèles révisés existant sur la plateforme « Source » de la Facilité pour les infrastructures durables (SIF)<sup>4</sup>. La SIF est une initiative mondiale conjointe des banques multilatérales de développement (BMD) et des partenaires publics et privés, créée en réponse au G20 pour combler le déficit mondial en matière d'infrastructures et faire progresser le programme des objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies, en facilitant la bonne préparation des projets. La traduction des modèles de la plateforme a été adoptée par l'ensemble du continent, avec environ soixante-dix (70) projets élaborés ou en cours d'élaboration à l'aide des outils fournis par la plateforme. La SIF a également reçu des demandes de quatre (4) pays africains qui souhaiteraient utiliser la plateforme et bénéficier d'une formation appropriée à son utilisation. En particulier, trois (3) pays francophones, dont le Maroc, la Côte d'Ivoire et le Sénégal ont manifesté leur intérêt.

3. L'ALSF a noué un partenariat avec le Programme de développement du droit commercial (CLDP) du ministère du Commerce des États-Unis et d'autres institutions en vue d'élaborer les manuels intitulés « Comprendre les contrats d'achat d'électricité » et « Comprendre le financement des projets d'électricité » auxquels les responsables gouvernementaux africains ont désormais recours pour négocier des accords de financement de projets.

4. La Plateforme « Source » de la SIF est un outil avancé de préparation de projets, qui aide les gouvernements nationaux et infranationaux et les organismes publics à : améliorer la bancabilité, la qualité et la livraison des projets d'infrastructure ; accroître les investissements et attirer des financements privés ; renforcer leurs capacités et aptitudes techniques à gérer les risques. La plupart des questions traitées par SOURCE sont très pertinentes pour nos États membres régionaux.

## Quelques Événements de Renforcement des Capacités de l'ALSF, 2019

Atelier sur la négociation d'accords dans les secteurs économiques clés

Accra, Ghana - Février

50 participants

Atelier de renforcement des capacités en matière de PPP

Abuja, Nigéria - Mai

32 participants

Atelier sur le guide pratique relatif aux activités pétrolières amont

Antananarivo, Madagascar - Juillet

29 participants

Atelier de renforcement des capacités dans le secteur pétrolier

Lomé, Togo - Mars

30 participants

Atelier sur la négociation des CAE

Banjul, Gambie - Août

15 participants

Atelier de renforcement des capacités dans le secteur minier

Asmara, Érythrée - Avril-Mai

30 participants

Atelier de renforcement des capacités sur les PIE et les PPP

Windhoek, Namibie - Septembre

30 participants

Atelier de formation dans le secteur minier au Niger

Niamey, Niger - Novembre

25 participants

Séminaire sur la négociation des produits dérivés

Dakar, Sénégal - Mai

10 participants

Atelier sur la négociation des contrats de concession portuaire

Dar Es Salam, Tanzanie - Mai

10 participants

Forum africain des Présidents-Directeurs généraux de services publics

Cap, Afrique du Sud - Mai

36 participants

Atelier à l'intention des responsables de la République centrafricaine sur les industries extractives

Kigali, Rwanda - Décembre

27 participants

Programme de certification sur les PPP d'APMG - Niveau 1 en français

Antananarivo, Madagascar - Juillet

35 participants

Formation dans le secteur de l'électricité au Lesotho

Maseru, Lesotho - Juillet

20 participants

Conférence sur l'arbitrage de l'OHADA

Abidjan, Côte d'Ivoire - Octobre

150 participants

Table ronde des organes de régulation lors du Forum africain sur l'énergie

Lisbonne, Portugal - Juin

20 participants

Académie de l'ALSF, niveau 2 (EALS)

Kigali, Rwanda - Novembre

150 participants

Formation dans le secteur de l'électricité au Botswana

Gaborone, Botswana - Juillet

20 participants

Séminaire de renforcement des capacités sur les PPP

Accra, Ghana - Janvier

40 participants

Renforcement des capacités dans le secteur de l'énergie au Congo

Brazzaville, Congo - Septembre

26 participants

Formation sur les questions liées aux conseils d'administration à l'intention des Présidents-Directeurs généraux et des cadres supérieurs des entreprises publiques et des entreprises avec participation de l'État

Kigali, Rwanda - Octobre

20 participants

# Domaines d'Intérêt Privilégié

En 2019, l'ALSF a affiné son cadre de suivi et évaluation, afin de simplifier les outils existants et de s'assurer que les questions transversales, notamment les questions de genre, de gouvernance et d'environnement, sont correctement intégrées et évaluées dans ses opérations. Plus important encore, l'ALSF a préparé des manuels sur la Gestion du cycle des projets (GCP) et le suivi et évaluation pour aider les chefs de projet, les conseillers juridiques et les dirigeants concernés à améliorer la qualité de la conception, de la mise en œuvre et de la production des résultats des projets. Ces documents guideront et clarifieront les étapes pratiques liées à la formulation, la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des opérations de l'ALSF.

## Comblent les Disparités Fondées sur le Genre

La parité entre les sexes est une condition préalable à la réalisation du développement durable et a une incidence directe sur la croissance, la compétitivité et l'état de préparation future des économies et des entreprises en Afrique. Cette année, l'ALSF a poursuivi un certain nombre d'initiatives dans les PMR, souvent en collaboration avec d'autres organismes, dans le but de renforcer l'approche genre dans ses opérations ainsi que dans sa propre culture institutionnelle.

En 2019, le soutien de l'ALSF à la Conférence sur les politiques foncières en Afrique organisée par CARN, l'UNECA et la CUA a réuni diverses parties prenantes pour discuter de la manière de traiter les questions foncières pour le développement. Cette conférence a aussi permis d'échanger sur un certain nombre de documents de conférence et de produits de gestion des connaissances, lesquels visent à améliorer la gestion des questions foncières et à assurer des résultats équitables pour les gouvernements, y compris l'examen de questions transversales comme l'environnement, le genre et la gouvernance. De même, l'ALSF en partenariat avec CARN/Fondation Ford a formé 80 participants de la région est-africaine dans le secteur pétrolier et gazier, y compris sur les questions de genre et d'environnement.

En interne, l'ALSF a étendu son renforcement des capacités en termes d'intégration du genre, en ciblant en particulier les chefs de projet. Cela a permis au personnel de s'assurer que lors de la préparation des cadres de mesure de la performance des projets, ainsi qu'au moment de l'instruction et de la mise en œuvre de l'assistance juridique, des dispositions ou arrangements spécifiques soient pris afin d'intégrer les considérations d'égalité des sexes dans les accords négociés et les activités mises en œuvre. En outre, pendant la phase post-contractuelle, l'équipe de l'ALSF s'assure de vérifier la conformité aux indicateurs d'équité entre les sexes.

## Durabilité Environnementale

L'ALSF continue d'accorder une place importante dans l'aide apportée aux PMR pour atténuer les effets négatifs sur l'environnement. À cette fin, elle veille à ce que des garanties de durabilité environnementale et sociale soient intégrées aux négociations et renégociations bénéficiant du soutien de l'ALSF. Cette approche garantira que le développement futur de l'Afrique puisse se faire de manière à intégrer de manière solide les considérations environnementales.

En outre, l'ALSF noue des partenariats avec d'autres institutions, telles que le Centre africain des ressources naturelles (CARN) de la Banque, pour mettre en œuvre des initiatives de renforcement des capacités portant sur la conformité aux normes environnementales et les mesures de protection sociale, afin d'améliorer la gestion des ressources naturelles, la protection de l'environnement, la préservation des ressources naturelles et de promouvoir le développement durable en Afrique. En somme, l'ALSF promeut le respect rigoureux des mesures de sauvegarde environnementale et sociale qui garantiront la durabilité environnementale et sociale dans une perspective de croissance économique future en Afrique.

## Promotion du Recours à l'Arbitrage International:

En 2019, l'ALSF a continué à apporter son soutien à l'Association africaine d'arbitrage (AfAA)<sup>5</sup> dans le but d'élaborer et de diffuser des documents institutionnels qui guideront ses efforts visant à étendre sa portée sur le continent. De même, en juin 2019, l'ALSF a parrainé une conférence organisée par les États membres de la zone OHADA (Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires). Organisé à l'occasion des 20 ans de l'arbitrage OHADA, cet événement a permis de discuter des facteurs qui empêchent le développement effectif de l'arbitrage et de proposer des solutions concrètes et pratiques visant à relever ces défis. Ces interventions s'inscrivent dans le droit fil des objectifs de l'ALSF, qui consistent à faire un plaidoyer en faveur de l'arbitrage en Afrique, à lancer des campagnes de sensibilisation visant à faire progresser le recours à l'arbitrage et à renforcer les capacités des PMR en matière d'arbitrage.

---

*5. AfAA a été créée par les 71 institutions d'arbitrage d'Afrique. Elle a été fondée dans le but de promouvoir le développement de l'arbitrage international et d'autres formes de règlement des litiges internationaux sur le continent africain*

## Renforcement des Capacités et Lutte contre les Flux Financiers Illicites (FFI)

L'ALSF collabore avec un certain nombre de partenaires stratégiques (tels que la BAD, l'Union africaine et l'Initiative pour la transparence des industries extractives (ITIE) pour décourager les IFF. L'ALSF a soutenu les initiatives de la Banque en matière de formation des parlementaires africains à la lutte contre les flux financiers illicites par l'adoption d'une législation appropriée et le renforcement des institutions publiques concernées.



## Travail de l'ALSF dans les États en Transition

Les États africains en transition font des progrès réguliers et visibles. L'ALSF leur apporte son soutien dans de nombreux domaines. En 2019, l'ALSF a approuvé 24 projets pour un montant de 8,9 millions de dollars EU en faveur de ces pays. Ces opérations ont couvert 11 États en transition, dont : la République centrafricaine, Djibouti, la Gambie, le Liberia, Madagascar, le Mali, le Niger, la Sierra Leone, la Somalie, le Soudan et le Zimbabwe.

Nos interventions dans ces pays contribueront à réhabiliter les infrastructures, à développer des opportunités économiques, à fournir des services de base et à renforcer les capacités des gouvernements et des citoyens.

## Bonne Gouvernance

Le travail de l'ALSF est sous-tendu par le respect de l'État de droit, l'équité, la transparence et la bonne gouvernance. Au fil des ans, l'ALSF a fourni son soutien à plus de 20 pays dans le cadre de la négociation de contrats relatifs aux ressources naturelles, de la révision de lois et accords, ainsi que de l'adoption de modèles d'accords miniers et pétroliers, qui comprennent des dispositions visant à renforcer la transparence et la responsabilité.

L'ALSF a également élaboré un recueil de lois minières africaines et un modèle directeur (<https://www.a-mla.org/guidingtemplate>) pour la révision ou la rédaction de lois qui promeuvent la bonne gouvernance, y compris des clauses types sur la lutte contre la corruption, les conflits d'intérêts et la tarification anti-cession. En outre, en collaboration avec d'autres partenaires, l'ALSF a participé à l'élaboration d'un répertoire des contrats pétroliers, gaziers et miniers accessibles au public ([www.resourcescontracts.org](http://www.resourcescontracts.org)), afin d'améliorer la transparence et la responsabilité en matière de contrats ainsi que de réduire la corruption.

## Prix et Réalisations Opérationnelles de l'ALSF

L'ALSF a approuvé des opérations pour un montant cumulé de plus de 90 millions de dollars EU afin de soutenir la fourniture de conseils juridiques et une assistance technique dans le cadre de la négociation de transactions commerciales complexes, de litiges avec les créanciers et d'autres transactions souveraines connexes, notamment dans les secteurs des industries extractives, des infrastructures/partenariats public-privé et de l'énergie en Afrique.

Certaines de ces interventions devraient être transformatrices. À ce propos, le 21 mars 2019, deux projets d'infrastructure bénéficiant du soutien de l'ALSF ont été récompensés par les IJGlobal Awards 2018.<sup>6</sup> Il s'agit du projet de barrage hydroélectrique de Nachtigal au Cameroun qui a obtenu le prix de la transaction de l'année dans le secteur de l'électricité en Afrique et le projet de parc éolien de Tiaba N'Diaye au Sénégal qui a obtenu le prix de la transaction de l'année dans le secteur de l'énergie éolienne en Afrique. Ces deux projets devraient apporter au total plus de 570 MW à la capacité de production. Il s'agira d'une énergie propre et fiable, offerte à des tarifs compétitifs visant à soutenir l'expansion industrielle, la création d'emplois et la croissance économique ; ce qui profitera surtout aux communautés locales.

6. Les IJGlobal Awards récompensent les meilleures transactions par catégories conclues au cours de la dernière année civile, dans les secteurs des infrastructures et de l'énergie au plan international.

# Résultats clés en 2019



Résultats	Résultats attendus	Résultats au niveau des projets	Objectif de développement durable (ODD)
Impact 1: Croissance économique accrue	Les économies réalisées par le gouvernement s'élèvent à 175 millions de dollars EU	Gambie Dette publique: 175 millions de dollars EU	ODD 17: Renforcer les moyens de mise en œuvre et redynamiser le partenariat mondial
Impact 1: Croissance économique accrue	Les recettes publiques provenant de l'industrie extractive s'élèvent à 112 millions de dollars EU	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lesotho Mines: 5,2 millions de dollars EU</li> <li>• Niger Mines: 21 millions de dollars</li> <li>• Éthiopie Industries extractives: 59 millions de dollars EU</li> <li>• Sierra Leone Pétrole: 26 millions de dollars</li> <li>• Liberia Pêches: 700 000 dollars EU</li> </ul>	<p>ODD 17: Renforcer les moyens de mise en œuvre et redynamiser le partenariat mondial</p> <p>ODD 9: Promouvoir une croissance économique soutenue, le plein emploi productif et un travail décent pour tous</p>
Impact 2: Développement durable et inclusif	Emplois directs, indirects et induits créés par les projets bénéficiant du soutien de l'ALSF: 48 090	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gambie Port: 1 490</li> <li>• Liberia Pêches: 37 000</li> <li>• Lesotho Mines: 1 100</li> <li>• Niger Mines: 800</li> <li>• Gambie Autoroute à péage: 400</li> <li>• Madagascar Hydroélectricité: 1 200</li> <li>• Lesotho Minoteries: 300</li> <li>• Somalie Port: 5 300</li> </ul>	ODD 9: Promouvoir une croissance économique soutenue, le plein emploi productif et un travail décent pour tous
Impact 2: Développement durable et inclusif	Production d'électricité en mégawatts (MW): 1 597	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Botswana Électricité: 600 MW</li> <li>• Lesotho Électricité: 20MW</li> <li>• Zimbabwe Électricité : 360 MW</li> <li>• Eswatini Électricité: 40 MW</li> <li>• Mali Énergie solaire: 50 MW</li> <li>• Togo Mini réseaux: 11 MW</li> <li>• Congo Brazzaville Hydroélectricité: 200MW</li> <li>• Maurice Dowa: 44 MW</li> <li>• Madagascar Hydroélectricité: 192 MW</li> </ul>	ODD 7: Garantir l'accès à une énergie moderne, abordable, fiable et durable pour tous.
Effet 1: Croissance économique accrue dans les secteurs ciblés	Proportion de la population jouissant d'un accès accru à l'électricité: 1,6 million	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Botswana Électricité: 435 500</li> <li>• Lesotho Électricité: 30 000</li> <li>• Eswatini Électricité: 811 000</li> <li>• Mali Énergie solaire: 248 000</li> <li>• Togo Mini réseaux: 45 00</li> </ul>	ODD 7: Garantir l'accès à une énergie moderne, abordable, fiable et durable pour tous.
Effet 1: Croissance économique accrue dans les secteurs ciblés	Valeur des projets ayant bénéficié de soutien par secteur - Industries extractives	6,1 millions de dollars EU	ODD 17: Renforcer les moyens de mise en œuvre et redynamiser le partenariat mondial
Outcome 1: Enhanced economic growth in targeted sectors	Valeur des projets ayant bénéficié de soutien par secteur - Infrastructure	1,5 millions de dollars EU	ODD 17: Renforcer les moyens de mise en œuvre et redynamiser le partenariat mondial

Résultats	Résultats attendus	Résultats au niveau des projets	Objectif de développement durable (ODD)
Effet 1: Croissance économique accrue dans les secteurs ciblés	Hausse des investissements étrangers directs dans des secteurs ciblés: 345 millions de dollars	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liberia Pêches: 21 millions de dollars EU</li> <li>Zimbabwe: 25 millions de dollars EU</li> <li>Mali Énergie solaire: 49 millions de dollars EU</li> </ul>	ODD 9: Construire des infrastructures résilientes, promouvoir une industrialisation inclusive et durable et encourager l'innovation
Effet 2: Investissements responsables sur le plan social et respectueux de l'environnement/ contrats/ accords commerciaux équitables dans les secteurs ciblés	Nombre de contrats sous forme de PPP comportant des stratégies spécifiques et budgétisées pour renforcer l'égalité des sexes, l'environnement et les droits des personnes vivant dans les zones où les ressources seront extraites ou concernant un projet d'infrastructure	16	ODD 11: Rendre les villes et les établissements humains inclusifs, sûrs, résilients et durables
Effet 2: Investissements responsables sur le plan social et respectueux de l'environnement/ contrats/ accords commerciaux équitables dans les secteurs ciblés	Pays dotés d'un système de passation de marchés amélioré pour les appels d'offres complexes	15	ODD 11: Rendre les villes et les établissements humains inclusifs, sûrs, résilients et durables

## Niveau des Produits

Niveau de résultat	Indicateur	Réalisations
Produit 1: Renforcement des capacités assuré au profit des pays africains	Nombre de professionnels du droit, du secteur privé et de responsables gouvernementaux africains formés à la négociation de transactions commerciales complexes ou de litiges avec les créanciers commerciaux, réparti par genre	780
	Nombre de requêtes de pays en transition pour une assistance ou un appui post-contractuel	26
	Partenariats noués avec d'autres programmes de renforcement des capacités ou d'autres barreaux	12
Produit 2: Produits du savoir élaborés et diffusés	Nombre de produits du savoir élaborés dans le domaine du droit (modèles d'accords, boîtes à outils, etc.)	17
	Nombre de bases de données/ publications juridiques et connexes élaborées/mises à jour	8
	Nombre de visites sur les sites web et les plateformes de médias sociaux de l'ALSF - Twitter, LinkedIn, site web de l'ALSF	11,365
	Nombre de forums auxquels l'ALSF participe à des fins de publicité (pour faire connaître ses services)	5
Produit 3: Performances améliorées de l'ALSF	Nombre de projets mis en œuvre et clos avec succès	42
	Nombre de projets comportant des mesures satisfaisantes d'atténuation des risques liés au genre, à l'environnement et au milieu social	16
	Nombre de PMR qui apportent une contribution à l'ALSF	1
	Nombre de projets pour lesquels l'ALSF apporte un soutien qui favorise la production d'énergie renouvelable	12
	Nombre de formations et d'activités de renforcement des capacités qui couvrent les questions transversales	23

# Histoires Marquantes de l'ALSF



## Faire Face à la Dette Publique

### Dette Publique de la Gambie

En 2019, l'ALSF a fourni à la République de Gambie une assistance pour renforcer ses capacités dans le cadre de ses négociations avec ses créanciers. Les activités de renforcement des capacités ont consisté à : i) aider le gouvernement à identifier des solutions d'allègement de la dette et à élaborer et mettre en œuvre une stratégie de négociation relativement à ses créanciers ; ii) élaborer et aider à la mise en œuvre d'un plan de restructuration et d'une stratégie

médiatique concernant les efforts d'allègement de la dette de la Gambie ; et iii) fournir une formation aux membres de l'unité de gestion de la dette de la Gambie, en faisant la synthèse des principaux éléments à retenir du projet et en fournissant une compréhension de base de la gestion de la dette publique, du point de vue tant juridique que financier.

À la suite de ces interventions de l'ALSF, plusieurs créanciers ont accepté de restructurer leurs créances envers la Gambie. Au 31 décembre 2019, 70,1% de tous les créanciers participants avaient soit produit de nouveaux calendriers

de remboursement, soit convenu d'un traitement détaillé, prêt par prêt, de leur profil de dette en Gambie. Cette réalisation était une condition préalable essentielle pour que la Gambie puisse bénéficier d'une Facilité élargie de crédit (FEC) du FMI. La FEC est un élément clé pour que le pays puisse débloquer un montant important de financement concessionnel auprès des institutions financières internationales qui aideront le pays dans son effort visant à parvenir à la viabilité de la dette et à atteindre ses objectifs de développement.



### Euro-obligation du Sénégal

L'ALSF a fourni une assistance juridique et technique au gouvernement du Sénégal pour une opération de couverture de swap de devises de 2,4 milliards de dollars EU. L'ALSF a également formé des hauts responsables gouvernementaux et des fonctionnaires sur les produits dérivés et les accords de couverture du risque de change.

Le projet de l'ALSF devrait permettre de réduire le risque et faire baisser le coût de la dette, faisant ainsi économiser au Sénégal des millions de dollars et, permettant de soutenir les efforts visant à assurer la viabilité de la dette dans le pays. Cette intervention facilite également le Plan Sénégal Émergent (PSE) du gouvernement du Sénégal, qui vise à mettre le pays sur la voie de la croissance et à éradiquer la pauvreté à l'horizon 2035.

## Industries Extractives et Ressources Naturelles

### Lesotho: Mines

Le gouvernement du Lesotho est en train de réviser ses lois et règlements relatifs à l'exploitation minière afin de renforcer le régime fiscal et réglementaire de ce secteur. Les autorités prévoient que cette révision permettra d'optimiser la contribution du secteur des industries extractives au produit intérieur brut du pays. La révision proposée soutiendra les réformes institutionnelles, encouragera les investissements et garantira le respect des normes internationales en matière de protection de l'environnement, de santé et de sécurité dans l'ensemble du secteur.

Afin de soutenir le gouvernement du Lesotho, l'ALSF a examiné deux contrats miniers existants afin de s'assurer de leur conformité avec les législations et politiques actuelles et en projet, et a préparé un mémorandum recommandant la meilleure ligne de conduite pour le gouvernement. Cette intervention de l'ALSF a empêché le gouvernement du Lesotho de renouveler le bail minier d'un investisseur existant en raison des clauses inéquitables contenues dans le projet d'accord, qui auraient été préjudiciables à l'économie du Royaume du Lesotho.

En outre, l'ALSF a fourni un soutien constant au gouvernement pour renforcer sa position de négociation

avec les mêmes investisseurs et, ce faisant, assurer le meilleur résultat pour le Royaume du Lesotho. Plus précisément, l'ALSF a fourni un soutien constant au gouvernement du Lesotho pour rédiger et négocier un contrat de bail minier et un pacte d'actionnaires équitables et durables avec l'investisseur afin d'obtenir le meilleur résultat possible pour le Royaume du Lesotho.

Le processus de rédaction et de négociation a pris en compte les meilleures pratiques reconnues au plan international dans le secteur. Lors des négociations du contrat, le conseiller juridique sollicité par l'ALSF a pu négocier des conditions contractuelles plus favorables pour le Gouvernement concernant, entre autres, les questions telles que les redevances, le financement, le contenu local, les droits des actionnaires et la gouvernance d'entreprise.



### Togo: Projet Pétrolier



L'ALSF a aidé le gouvernement de la République du Togo à examiner le cadre juridique et institutionnel du secteur des hydrocarbures, examiner et analyser les contrats existants dans le secteur des hydrocarbures et former 20 responsables gouvernementaux à la négociation des contrats pétroliers et gaziers.



## ResourceContacts.org

Depuis 2014, l'ALSF apporte son soutien à l'Institut de gouvernance des ressources naturelles (NRGI) dans le développement d'un site web avec une collection croissante de contrats miniers, pétroliers et de gaz naturel offerts au public. Ce site vise à aider les pays riches en ressources naturelles à maximiser l'accès du public et une meilleure compréhension de leurs contrats de ressources naturelles.

## Centre de Ressources Juridiques en Partenariat Public-Privé (PPPLRC)

L'ALSF a apporté une contribution financière au Centre de ressources des PPP dans le secteur des infrastructures (PPPLRC) pour mener des activités de gestion des connaissances dans le domaine des PPP, y compris dans les États fragiles. Avec plus de 17 % des visiteurs du site en provenance de la seule Afrique subsaharienne en 2019, le PPPLRC a démontré qu'il est un partenaire stratégique dans la réalisation des activités de gestion des connaissances et de renforcement des capacités de l'ALSF. Cette collaboration continue de mettre l'accent sur les questions transversales en matière de PPP. Le projet contribue au développement de produits de la connaissance liés aux PPP et veille à ce que ces outils soient disponibles pour un public ciblé. Au cours des deux prochaines années, le CEPPP continuera son expansion pour aborder de nouveaux thèmes et renforcer ceux qui existent déjà, y compris le lancement d'une nouvelle section sur les PPP intelligents en matière de climat, laquelle prendra notamment en compte le contexte sous-jacent tels que les accords internationaux sur le climat) et explorera les méthodes de lutte contre le changement climatique.

## Érythrée: Mines

L'ALSF a aidé l'État d'Érythrée à examiner les modèles actuels de contrats d'exploration et de complexes miniers ; examiner le cadre réglementaire en vigueur qui s'applique à la conduite des activités minières en Érythrée ; publier un rapport sur la révision législative et une boîte à outils sectorielle pour l'exploitation minière à utiliser lors de la négociation des contrats miniers ; et former 26 responsables gouvernementaux sur la boîte à outils sur les négociations minières réglementaires et sectorielles actuelle relatives aux contrats miniers.

## Formation sur la gestion des participations publiques dans le capital des entreprises

L'ALSF organise le programme de formation sur les questions liées à la gestion des participations publiques dans le capital des entreprises, en partenariat avec l'Unité de soutien du CONNEX. Cette année, avec le soutien de responsables du CARN, de la Banque mondiale, de la CEA et de NRGI, l'ALSF a formé 30 participants issus de toute l'Afrique lors d'une table ronde de Présidents-Directeurs généraux et de hauts cadres d'entreprises publiques et de sociétés à participation publique.

Les participants ont été formés et ont échangé leurs expériences sur le nationalisme des ressources, la gestion efficace des parties prenantes, la promotion du contenu local, les chaînes de valeur, les perspectives et les défis dans le cadre de la nouvelle zone continentale africaine de libre-échange et la gouvernance d'entreprise des sociétés détenues par l'État. Les rétroactions des participants ont montré qu'ils ont trouvé la formation très pertinente et enrichissante et que les liens établis permettront de poursuivre l'intégration du continent. La mise en œuvre des compétences acquises par les participants renforcera la contribution des entreprises publiques et des entreprises à participation publique aux économies des pays respectifs.





---

## Infrastructure et PPPs

---

### Somalie: Aéroport

Le 16 mai 2019, le gouvernement fédéral de Somalie a conclu avec l'opérateur du secteur privé un contrat de concession modifié sur la gestion et la modernisation de l'aéroport international Aden Abdulle de Mogadiscio.

L'ALSF a apporté un soutien au gouvernement fédéral en lui fournissant des services de conseil juridique et technique pendant le processus de renégociation afin de lui permettre de conclure avec succès un contrat de concession modifié équitable et durable.

La renégociation du contrat de concession aéroportuaire est un pas dans la bonne direction pour la Somalie en vue de parvenir à des accords commerciaux plus justes et plus équilibrés qui soient dans le meilleur intérêt de la nation. L'accord révisé aide également le pays à respecter certains des critères structurels fixés par le FMI dans le cadre de son programme suivi par les services du FMI, qui vise à aider la Somalie à obtenir un allègement de sa dette.

L'accord révisé représente une amélioration considérable par rapport au contrat de concession initial signé avec le contractant et marque un pas important vers de meilleures pratiques en matière de contrats de concession.

---

## Secteur de l'Énergie

---

### Eswatini: Mise en concurrence dans le cadre d'un projet de centrale solaire photovoltaïque d'une capacité de 40 MW

L'ALSF a apporté son soutien au premier processus de passation de marché par mise en concurrence du Royaume d'Eswatini à travers le lancement d'une demande de propositions pour la réalisation d'une centrale solaire photovoltaïque d'une capacité de 40MW. La capacité de chaque centrale solaire photovoltaïque sera comprise entre 5 et 15 MW et chaque projet devra utiliser une technologie solaire photovoltaïque éprouvée montée au sol. Il est prévu que le projet final soit signé en novembre 2020 et que la date d'exploitation commerciale soit fixée à septembre 2021.

Plus précisément, l'ALSF a aidé le gouvernement à mettre en place les documents clés du projet pour soutenir les producteurs indépendants d'électricité (PIE) tout en garantissant des conditions équitables pour le gouvernement. Le renforcement des capacités institutionnelles à chaque étape du projet a été essentiel pour atteindre cet objectif. Le processus de passation de marché a également suscité l'intérêt d'institutions financières de développement telles que la BAD, la Banque de développement d'Afrique du Sud et le Groupe de la Banque mondiale, qui cherchent à soutenir le projet avec des instruments de rehaussement du crédit.

Le projet comprenait également l'élaboration d'une boîte à outils sur la passation de marchés de PIE et l'ALSF a recruté des conseillers au nom du gouvernement pour soutenir le processus de mise en œuvre de la boîte à outils sur la passation de marchés de PIE par le biais d'un comité de passation de marchés. Ce comité est composé de représentants de chacune des parties prenantes au sein du secteur de l'électricité à Eswatini.



## Madagascar: Hydroélectricité à Sahofika

L'ALSF a aidé le gouvernement de Madagascar à négocier un contrat de concession pour le projet hydroélectrique de Sahofika. Le projet d'une capacité de 200MW a un coût estimé à 797 millions d'euros. Il sera situé à environ 100 kilomètres d'Antananarivo, à Madagascar.

Avec l'appui de l'ALSF, le gouvernement de Madagascar a choisi un consortium pour entreprendre les études techniques, ainsi que pour financer, construire, exploiter et entretenir la future usine.

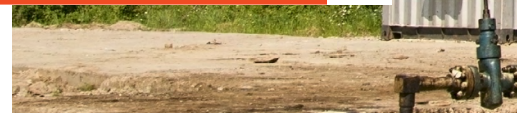
Le projet devrait permettre de stimuler la production d'électricité du pays, d'accorder aux citoyens l'accès à une énergie renouvelable propre et durable et de créer des emplois. Tous ces éléments seront essentiels pour promouvoir le développement durable et la croissance inclusive à Madagascar.

## Centrale Électrique sur le Lac Kivu

L'ALSF a fourni au gouvernement du Rwanda un soutien sous forme de services de conseil visant à l'aider à négocier et à signer une concession et un contrat d'achat d'électricité (CAE) avec un investisseur, afin de construire une centrale électrique d'une valeur de 200 millions de dollars EU sur les rives du lac Kivu.

Le projet devrait permettre de produire une capacité supplémentaire de 56 mégawatts (MW) d'électricité pour le pays, contribuant ainsi de manière significative aux efforts du pays visant à accroître de 291 MW sa capacité de production d'électricité installée d'ici à 2024.

L'objectif principal de ce projet est d'extraire le gaz méthane de la zone de production du lac Kivu et de permettre à la centrale de produire de l'électricité à partir de ce gaz. Ce projet soutiendra les efforts du pays visant à faire en sorte que tous les ménages et entreprises rwandais aient accès à l'électricité.



## Académie de l'ALSF

En 2019, l'Académie de l'ALSF, l'initiative-cadre de renforcement des capacités de l'ALSF, a achevé la première année de son fonctionnement. L'objectif principal de cette première année a été l'élaboration et le lancement du programme de niveau introductif (niveau 1) de l'Académie de l'ALSF, de démarrer le processus d'accréditation de l'Académie de l'ALSF, de lancer le portail de renforcement des capacités de l'Académie de l'ALSF et de nouer des partenariats stratégiques visant à soutenir les activités de l'Académie de l'ALSF.





## Programme de Niveau Introductif de l'Académie de l'ALSF (niveau 1)

Les cours de niveau introductif ont été dispensés à la fois en présentiel à travers des ateliers régionaux et en ligne via le portail de renforcement des capacités de l'Académie de l'ALSF. L'atelier inaugural de l'Académie de l'ALSF s'est tenu à Kigali, au Rwanda, du 15 au 20 octobre 2018 et était destiné aux avocats anglophones. Cet atelier a été organisé en collaboration avec les partenaires de l'Académie de l'ALSF : le Barreau de l'Afrique de l'Est (EALS) et l'Association des avocats de la Communauté de développement d'Afrique australe (SADCLA). Le deuxième atelier de niveau introductif en présentiel de l'Académie de l'ALSF s'est tenu à Cotonou, au Bénin, du 5 au 10 novembre 2018 et était destiné aux juristes africains francophones. Ce deuxième atelier a été organisé en collaboration avec le Centre international de formation en Afrique des avocats francophones (CIFAF), partenaire de l'Académie de l'ALSF. Le troisième atelier de niveau introductif en présentiel de l'Académie de l'ALSF s'est tenu à Accra, au Ghana, les 14 et 15 février 2019 et était destiné aux négociateurs en chef des gouvernements africains. Cet atelier a été organisé en collaboration avec l'Association des cabinets d'avocats d'affaires africains (ABLFA).



Ces ateliers ont rassemblé des praticiens du droit impliqués dans des transactions commerciales complexes ainsi que des représentants de gouvernements africains issus de tout le continent africain. Les ateliers ont chacun porté sur les concepts de niveau introductif liés aux secteurs clés de l'ALSF, ainsi que sur le développement personnel et professionnel.

Chacun des cours de formation en présentiel mentionnés ci-dessus a été très interactif. Les formateurs et les participants se sont impliqués tout au long de chaque session, partageant leurs connaissances, réflexions et expériences liées aux différents sujets présentés. En général, les participants ont trouvé la formation très utile. En effet, beaucoup ont depuis fait remarquer que la formation a eu un impact positif sur leurs pratiques juridiques.

Les cours ont également été filmés séparément afin de pouvoir être chargés sur le portail de renforcement des capacités de l'Académie de l'ALSF en vue de les mettre à la disposition d'un public plus étendu en tant qu'apprentissage en ligne. Ces cours en ligne comportent chacun une section de questions et réponses pour s'assurer que les objectifs d'apprentissage de chaque cours ont été atteints par les participants, ainsi que des manuels de cours complets sur chaque sujet.

## Processus d'Accréditation de l'Académie de l'ALSF

Ce processus a été conçu pour soutenir les organisations internationales et régionales, les gouvernements africains, les barreaux et les associations juridiques, en définissant un ensemble de critères et de normes, en coordonnant les examens par les pairs, en examinant les titres de compétences des enseignants, en participant à l'élaboration de programmes de formation externes et en reconnaissant officiellement les formations de haute qualité qui répondent à certaines normes. Au cours de l'année 2019, les normes sur lesquelles se base le processus d'accréditation de l'Académie de l'ALSF ont été étendues. La version élaborée des normes a été utilisée pour formuler l'avant-projet des politiques et procédures d'accréditation de l'Académie de l'ALSF. De plus, en 2019, la structure du comité d'accréditation, composé d'acteurs régionaux et d'universitaires qui aideront à la finalisation des politiques et des procédures et à la mise en œuvre du processus d'accréditation, a été élaborée.



## Portail de Renforcement des Capacités de l'Académie de l'ALSF

D'octobre à décembre 2018, 96 modules de cours en ligne ont été dispensés par les équipes d'élaboration de cours pour le programme de niveau introductif (niveau 1) de l'Académie de l'ALSF et filmés par l'ALSF. Ces cours en ligne ont été ajoutés au portail de renforcement des capacités de l'Académie de l'ALSF, qui a été lancé en octobre 2019. Le portail compte actuellement 140 utilisateurs actifs.

Outre le fait d'héberger tous les cours de formation en ligne du programme de l'Académie de l'ALSF, le site héberge des ressources telles que des articles, des modèles d'accords et des accords-types, ainsi que des liens vers des sites pertinents. Cette structure a permis à l'ALSF de dispenser les formations de manière continue et durable, en actualisant les connaissances si nécessaire.

## Conférence sur la Politique Foncière en Afrique

En plus d'être une ressource naturelle en soi, la terre est la base sur laquelle reposent d'autres activités liées aux industries extractives et aux ressources naturelles, notamment les projets miniers, pétroliers et gaziers, agricoles et même d'infrastructure. Des politiques et lois foncières saines sont donc une condition sine qua non pour garantir le développement durable, car elles abordent des questions pertinentes telles que la gouvernance, les questions environnementales, sociales et économiques et renforcent l'équité et la durabilité des contrats de projets basés sur la terre. En 2019, l'ALSF a apporté un soutien au CARN, la Commission économique des Nations unies pour l'Afrique (CEA) et la Commission de l'Union africaine (CUA) dans le cadre de leur conférence biennale sur la politique foncière en Afrique en finançant la recherche et l'élaboration de documents sur la politique et la gouvernance foncières.

Les documents constituent des produits du savoir qui contribueront à l'élaboration de lois et politiques saines ainsi qu'à la formation d'avocats pour une meilleure gestion des questions foncières, l'amélioration de la qualité des investissements, des négociations commerciales plus équitables, l'atténuation des risques de litiges, des accords et résultats équilibrés pour les gouvernements africains. La qualité des projets ayant bénéficié du soutien de l'ALSF s'en trouvera améliorée. Les documents financés par la Facilité ont, entre autres, été présentés lors d'une conférence tenue à Abidjan en novembre sur le thème « Rempporter la lutte contre la corruption dans le secteur foncier: une voie durable pour la transformation de l'Afrique ».

Ce projet a été entrepris dans le cadre d'une collaboration plus large entre l'ALSF et le CARN pour étendre leur portée collective et optimiser l'impact de leurs interventions.

# Chapitre 3

## Développement Institutionnel et Gestion Organisationnelle

Cette année marque la seconde année complète de mise en œuvre de notre Stratégie à moyen terme 2018-2022. En 2019, l'ALSF a poursuivi sa réforme afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle axée sur les résultats et d'accroître sa capacité à répondre rapidement aux demandes conformément à ses priorités opérationnelles.

**Mobilisation des Ressources:** L'ALSF est principalement soutenue par des contributions volontaires des États et des organisations internationales. En 2019, elle a continué à déployer tous les efforts possibles pour étendre sa base de ressources. Au cours de l'année, l'ALSF a assuré un suivi auprès de ses partenaires financiers existants, afin de s'assurer que les promesses faites par les donateurs respectifs soient honorées en temps opportun. Grâce à ces interactions, la Facilité a reçu le décaissement final de près de 10,7 millions de dollars de la Norvège et de la Facilité d'appui à la transition (FAT) du FAD (de la BAD) pour financer ses projets dans les États en transition sur le continent.

Afin de guider ses efforts de mobilisation de ressources, l'ALSF a élaboré un Plan d'action pour la mobilisation des ressources, préparé et diffusé ses boîtes à outils pour les donateurs mettant en évidence les interventions de l'ALSF et leurs résultats, et a également tenu une réunion informelle avec ses PMR en vue de les inciter à apporter des contributions financières.

Au cours de l'année 2019, le Conseil de gestion et le Conseil de gouvernance ont respectivement approuvé et entériné les Directives de l'ALSF sur le financement direct par des entités privées. L'ALSF a également révisé la formulation des instruments financiers remboursables afin d'accélérer leur mise en œuvre dans son nouveau Système d'information de gestion (MIS) en place, qui est intimement lié au système SAP de la Banque. Elle a prévu que toutes ces activités élargiront nos sources de financement et rendront l'ALSF plus viable financièrement.



L'ALSF

a reçu

usd 10,7 millions

## Contributions de l'ALSF (Millions de dollars EU), 2010-2019

Donateurs	Années		
	2010-2018	2019	Total
Banque africaine de développement	15,21		15,21
Fonds de la BAD	12,29	9,58	21,87
Belgique	0,78	-	0,78
BOAD	0,20	-	0,20
Canada	8,40	-	8,40
Banque d'investissement et de développement de la CEDEAO (BIDC)	0,05	-	0,05
Fondation Ford	0,30	-	0,30
France	5,00	-	5,00
Allemagne - KfW	8,29	-	8,29
République de Guinée	0,05	-	0,05
Banque islamique de développement	1,00	-	1,00
Pays-Bas	11,8	-	11,8
Norvège	6,05	1,10	7,15
Royaume-Uni	9,05	-	9,05
USAID	3,00	-	3,00
Banque mondiale	0,05	-	0,05
<b>TOTAL</b>	<b>81,52</b>	<b>10,69</b>	<b>92,20</b>



## Contributions de l'ALSF Détenues en Fiducie par la BAD (en millions de dollars EU), 2010-2019

Donors	Years
	2010-2019
France	0,70
India	0,76
European Union	5,44
<b>TOTAL</b>	<b>6,90</b>

## Développement du Personnel:

En 2019, l'ALSF a continué à former les membres de son personnel, afin d'améliorer leurs connaissances, aptitudes et compétences dans l'optique d'accroître leur efficacité et d'efficacité dans l'accomplissement de leurs missions. Au cours de l'année, le personnel a été formé à une meilleure compréhension du Guide rédactionnel de l'ALSF, la Matrice révisée des risques opérationnels, le nouveau Système d'information de gestion (MIS) et les applications web Basecamp et Box.

Le personnel de l'ALSF a également participé à des formations en interne pour renforcer ses compétences dans l'élaboration et l'analyse des contrats-cadres. Pour améliorer la qualité et la réalisation de nos projets, l'ALSF a créé des groupes sectoriels internes pour : discuter et analyser des questions sectorielles spécifiques et renforcer les capacités internes afin de mieux répondre aux besoins de nos clients. Enfin, les membres de l'équipe ont également participé à quatre sessions de formation sur le suivi et évaluation, la gestion du cycle des projets et l'intégration, le suivi et

évaluation des questions transversales dans les opérations de l'ALSF.

En outre, avec les conseils et le soutien de l'expert en formation au leadership d'ICON, l'équipe de l'ALSF a procédé à une évaluation de la dynamique du travail d'équipe et à un exercice de consolidation de l'esprit d'équipe. L'expert a fait des propositions d'activités supplémentaires, notamment la mise en œuvre d'un Programme de développement du leadership et de sessions d'encadrement connexes.

## Règlement et Directives Internes:

Afin de renforcer l'efficacité, la responsabilité, l'inclusion, l'appropriation et la transparence au niveau du personnel, de la Direction et des autres parties prenantes, l'ALSF a révisé et adopté en 2019 ses Directives opérationnelles. Les Directives opérationnelles ont été révisées afin de simplifier les instruments financiers de la Facilité et de les aligner sur les modalités convenues avec le Département des finances de la BAD. L'ALSF a également actualisé ses Directives opérationnelles et son Manuel de passation de marchés dans le but de simplifier le processus de passation de marchés, de renforcer le rôle des cabinets africains et d'améliorer l'efficacité en introduisant des contrats-cadres entre l'ALSF et les cabinets sélectionnés dans le cadre du processus de passation de marchés.

En ce qui concerne la mise en œuvre du Manuel révisé de passation de marchés, un nouveau système de mise en concurrence s de l'ALSF a été mis en place. En juillet 2019, l'équipe des opérations de l'ALSF a terminé la sélection des cabinets du Panel A. Tous les cabinets d'avocats retenus ont soumis les contrats-cadres signés à l'ALSF.

La Facilité a négocié avec les cabinets retenus de manière à ce que le même modèle de contrat-cadre soit applicable à tous les cabinets. Les opérations s'en trouveront d'autant

plus facilitées que les mêmes conditions s'appliqueront à tous les cabinets. Parmi les conditions convenues, figurent les suivantes : la Facilité se verra attribuer les droits d'auteur et autres droits de propriété intellectuelle de tout document ou de toute œuvre financée par l'ALSF ; le siège arbitral du contrat est basé en Afrique (à Maurice) ; le droit commercial international (et non le droit anglais) s'applique ; le code de conduite de la Facilité s'applique largement, ce qui garantit des obligations uniformes pour tous les projets. Enfin, dans le cadre de la négociation des lettres d'engagement, des conditions très favorables ont été obtenues pour les gouvernements africains.

L'ALSF a également élaboré et adopté le Cadre sur le financement par les entités privées et la Note d'orientation sur les experts nationaux en détachement. En termes de ressources humaines, un mécanisme interne de règlement de griefs relatifs aux Recours du personnel a été adopté et le processus d'élaboration du Manuel du personnel de la 'Facilité africaine de soutien juridique a été lancé.



7. Le nouveau système de passation de marchés est un processus à deux niveaux. Tout d'abord, il intègre un appel d'offres global visant à dresser une liste de cabinets d'avocats présélectionnés qui constituent le Panel de conseillers juridiques de l'ALSF et qui sont susceptibles d'être présélectionnés puis retenus pour entreprendre les missions requises par l'ALSF au niveau des projets. Les Panels seront composés de deux groupes de cabinets d'avocats (le Panel A intégrant ceux ayant une expertise internationale et le Panel B, ceux ayant une expertise dans les juridictions africaines). Le Panel A est organisé en cinq lots distincts, chacun couvrant une expertise de l'industrie ou des secteurs d'intervention spécifiques.

## Communication et Sensibilisation:

Au terme de l'année 2019, l'ALSF a mené un certain nombre d'activités, notamment la production et la publication de 9 bulletins d'information mensuels, 15 communiqués de presse, 14 avis aux médias et a mis à jour son site web. La Facilité a également préparé et diffusé de nouveaux produits de communication, notamment le Rapport annuel 2018 de l'ALSF ; les Boîtes à outils des donateurs de l'ALSF (en trois langues - anglais, français et portugais); le Compendium des Règles et du Règlement intérieur de l'ALSF ; les kakémons, la création d'une nouvelle page LinkedIn ; et la Facilité est restée active sur Twitter et Facebook. Cette démarche a contribué à accroître la visibilité de l'institution.

En étroite collaboration avec ICON, l'ALSF est en train d'élaborer une stratégie de communication globale visant accroître de manière systématique et significative sa visibilité dans les pays partenaires, chez les partenaires financiers existants et potentiels et chez les autres parties prenantes.

**Suivi-évaluation et Apprentissage:** Au cours de l'année, grâce au soutien de ses donateurs, l'ALSF s'est engagée dans des activités visant à renforcer la documentation des résultats et rapports, en vue de répondre aux attentes et aux recommandations des parties prenantes. Les experts mobilisés grâce au soutien sous forme de conseil de la KfW/ICON ont été mis à contribution au premier trimestre de l'année pour élaborer des stratégies visant à intégrer les questions transversales dans les activités de l'ALSF. Les experts ont élaboré des indicateurs transversaux pertinents pour refléter les résultats liés au genre, à l'environnement, à la protection sociale et à la bonne gouvernance, ainsi qu'un document d'orientation décrivant la feuille de route pour l'intégration des questions transversales dans les opérations de l'ALSF. À ce sujet, quatorze (14) chefs de projet de l'ALSF ont été formés à l'intégration des questions transversales et à l'inclusion d'indicateurs de suivi et évaluation dans chaque cadre de suivi des performances qui accompagne une proposition de projet. Un système d'information de gestion (SIG) a été élaboré dans l'optique de centraliser les données de la Facilité et de rendre aisé l'accès aux documents. Le système fournit une base de données de suivi et évaluation consultable, ainsi que des données sur les opérations et les questions institutionnelles et financières.

Dans le but d'améliorer la communication des résultats, l'équipe de suivi et évaluation a révisé les outils de collecte de données, en particulier le modèle de Cadre de mesure de la performance, afin de fournir des indicateurs mesurables au niveau des produits, des effets et de l'impact, assortis de bases de référence et de

cibles qui serviront de fondement à la mesure des résultats découlant des activités de l'ALSF. Dix-huit (18) nouveaux projets préparés au cours de l'année ont vu les nouveaux CMP être intégrés à leurs propositions de projet. La matrice des risques de l'ALSF a également été actualisée et une équipe de suivi des risques est désormais en place, dirigée par le conseiller du Directeur, en collaboration avec l'équipe de suivi et évaluation. La matrice des risques sera révisée deux fois l'an et un rapport y relatif sera partagé en interne pour que l'équipe puisse suivre le fil des progrès et assurer le suivi par rapport à toutes stratégies d'atténuation.

Dans le cadre des efforts de renforcement des capacités visant à améliorer le suivi-évaluation et l'établissement de rapports de l'ALSF, un Manuel de gestion du cycle des projets comprenant un calendrier ainsi que des modèles d'établissement de rapports a été élaboré et est utilisé aux fins de l'établissement de rapports périodiques aux donateurs, au Conseil de gestion et au Conseil de gouvernance. L'équipe de suivi et évaluation a modifié la méthodologie de suivi des performances des projets et assuré le suivi de sept projets en 2019.

En outre, l'ALSF a entrepris sa première évaluation sommative visant à évaluer l'impact de la SMT 2013-2017 en ce qui concerne l'efficacité, l'efficacité, la pertinence ainsi que la durabilité de la stratégie. L'évaluation a porté sur le niveau d'intégration des questions transversales liées au genre, à la gouvernance, à l'environnement et à la protection sociale dans les projets. L'évaluation a porté sur 16 projets représentant l'ensemble des régions, piliers et secteurs auxquels l'ALSF fournit un soutien. Les conclusions de l'évaluation seront déterminantes pour justifier la prorogation du mandat de l'ALSF après 2022.



## Constatations et Recommandations Clés de L'évaluation Sommaire de la SMT (2013-2017) de l'ALSF

Critère d'Évaluation	Constatations Clés	Recommandations Clés	État D'avancement/Mesures Prises
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Très pertinente, dotée de processus robustes alignés sur la SMT et les besoins des bénéficiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendre pleinement opérationnels les objectifs d'impact économique et de maximisation contenus dans la SMT (2018-2022) à tous les niveaux (propositions de projets, systèmes de S&amp;E, rapports aux donateurs, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement du système de S&amp;E</li> <li>• Définition de l'ensemble des indicateurs à tous les niveaux dans les propositions</li> <li>• Production d'une section sur les résultats plus complète dans les rapports annuels</li> </ul>
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les interventions connexes ont permis de réduire le nombre de cas de litiges avec les fonds voutours et les paiements au titre des services de conseil, ce qui contribue à des concessions et à des contrats commerciaux équitables</li> <li>• Contribution à l'amélioration de l'accès aux connaissances spécialisées sur les concessions en Afrique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au niveau de la Facilité, les plans de travail annuels devraient permettre de mesurer les résultats liés aux effets de la logique d'intervention qui fait l'objet d'un suivi et de rapports chaque année</li> <li>• Au niveau des projets, l'accent devrait être mis sur la fixation des cibles au niveau des effets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer le Cadre de mesure de performance des projets en y ajoutant des données de référence et des cibles définies</li> <li>• Assurer un suivi étroit des rapports provenant des cabinets d'avocats</li> <li>• Formation des chefs de projet</li> </ul>
Efficience	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation satisfaisante des ressources pour atteindre les produits</li> <li>• Perception positive enregistrée chez les parties prenantes pour son approche professionnelle et sa réactivité, ainsi que pour l'exécution adéquate des projets, sous-tendue par des structures de gouvernance solides</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluer et améliorer le modèle de fonctionnement afin d'atteindre les cibles budgétaires fixées dans les plans de travail annuels</li> <li>• Élaborer les plans de passation des marchés/ décaissements les plus appropriés et les plus prometteurs</li> <li>• Définir, élaborer une stratégie d'optimisation des ressources et en assurer le suivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des consultations approfondies se poursuivent pour déterminer la marche appropriée à suivre</li> </ul>
Impact et durabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Largement tributaire du financement des donateurs. Les instruments financiers approuvés présentent un élément de durabilité</li> <li>• La plupart des projets ont été récemment achevés ou sont toujours en cours, d'où la difficulté générale que pose l'évaluation de la durabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer un suivi étroit de la mise en œuvre de nouveaux instruments financiers en vue de déterminer la viabilité financière</li> <li>• Renforcer l'approche stratégique des projets de renforcement des capacités par la diversification du personnel, en vue d'inclure davantage de formateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'adoption des instruments de financement est en hausse et fait l'objet d'un suivi étroit</li> <li>• Recrutement d'un conseiller juridique doté de compétences en renforcement des capacités, en vue de soutenir la mise en œuvre de l'Académie virtuelle de l'ALSF</li> </ul>
Questions transversales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise en compte suffisante de la durabilité environnementale dans la mise en œuvre des projets</li> <li>• Prise en compte limitée de la dimension liée au genre dans la conception et la mise en œuvre des projets, avec des améliorations vers la fin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprendre des audits des projets pour vérifier l'intégration continue des questions transversales</li> <li>• Mettre l'accent sur les activités plus mesurables relatives aux questions transversales, par exemple : le module sur le renforcement des capacités dans l'Académie de l'ALSF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception d'un module transversal à intégrer à l'Académie de l'ALSF</li> </ul>

# Chapitre 4

## Collaboration, Création de Partenariats et Sensibilisation

**Partenariats Stratégiques:** En 2019, l'ALSF a noué un partenariat avec diverses institutions bilatérales et multilatérales, dont : la Banque africaine de développement, le Groupe de la Banque mondiale, l'Agence française de développement, le Centre Columbia sur l'investissement durable, l'Initiative pour la transparence des industries extractives, le Programme de développement du droit commercial (Ministère du Commerce des États-Unis), l'Université Strathmore au Kenya, l'Université Eduardo Mondlane au Mozambique, l'Université de Kigali, l'Initiative « Énergie pour l'Afrique » ; l'Institut de gouvernance des ressources naturelles (NRGI), International Senior Lawyer Project et l'Allemagne (à travers la GIZ et la KfW); le Barreau de l'Afrique de l'Est (EALS) ; l'Association des avocats de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADCLA) ; et le Centre international de formation en Afrique des avocats francophones (CIFAF), l'Institut ouest-africain de gestion financière et économique, l'Institut de gestion macroéconomique et financière de l'Afrique orientale et australe, l'Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire, et le Mécanisme d'atténuation des risques géothermiques en Afrique de l'Est, pour ne citer que quelques-uns.

En 2019, l'ALSF a collaboré avec un nouveau partenaire, l'Initiative pour la gestion des énergies et des minéraux en Ouganda, et a commencé à négocier des protocoles d'entente avec les institutions suivantes :

- Institut international pour le développement durable ;
- Centre pour le droit et la politique de l'énergie, du pétrole et des minéraux de l'Université de Dundee ;
- Centre Columbia sur l'investissement durable ;
- Organisation internationale de la francophonie.

En outre, la Facilité a parrainé la conférence de l'Association des cabinets d'avocats d'affaires africains (ABLFA), la Conférence sur la politique foncière en Afrique, le Forum ministériel africain lors de la Conférence sur l'investissement dans le secteur minier (Indaba), le Forum africain sur l'énergie et le Forum africain des Présidents-Directeurs généraux des services publics en 2019. L'Annexe IV résume les partenariats stratégiques de l'ALSF.

En outre, avec l'aide de la KfW, l'ALSF a sollicité les services de l'ICON-INSTITUT Public Sector GmbH (ICON) pour renforcer sa planification stratégique, son suivi, ses ressources humaines, sa viabilité financière, son efficacité et son efficience. Cette année, ICON a soutenu l'ALSF en vue de :

- élaborer le système d'information de gestion ;
- élaborer une politique et un programme pour les experts nationaux en détachement ;
- former le personnel au leadership, à la gestion du cycle des projets, à l'intégration des questions transversales dans les opérations, à l'amélioration de l'opérationnalisation des concepts et du cadre de suivi et évaluation, et à la passation de marchés ;
- élaborer des documents et outils pertinents pour le nouveau système de passation de marchés.

En 2019, l'ALSF a également assisté et participé à un certain nombre d'événements stratégiques, notamment : la Conférence sur l'investissement dans le secteur minier (Indaba) ; le Forum africain sur l'énergie ; les Assemblées annuelles du groupe de la Banque africaine de développement ; et la conférence de l'Association des cabinets d'avocats d'affaires africains (ABLFA). L'ALSF a également rendu une visite officielle à la KfW afin de présenter son rôle et ses réalisations. Ces activités ont continué à accroître la visibilité de l'ALSF et à faire connaître ses services.

**Adhésion à l'ALSF:** Au cours de l'année, le Mozambique, l'Ouganda et le Zimbabwe ont ratifié l'Accord portant création de l'ALSF, ce qui porte à vingt-neuf (29) le nombre total de ratifications. À ce jour, le nombre total de membres de l'ALSF est de 60, dont 53 États et 7 organisations internationales. En 2019, l'équipe de l'ALSF a continué le suivi auprès d'un certain nombre de pays dans le but de finaliser leur adhésion. Grâce à ces efforts, la Guinée équatoriale et le Botswana ont entamé des échanges en vue d'adhérer à l'ALSF. De plus, l'Angola est à un stade avancé de son adhésion à l'Accord de l'ALSF. Consultez l'Annexe IV pour avoir la liste complète des signataires de l'Accord de l'ALSF au 31 décembre 2019.

# Chapitre 5

## Situation Financière

Conformément au Règlement général de l'ALSF, le projet des états financiers 2019 a été préparé avec l'aide du Département du contrôle financier de la BAD. Le rapport des auditeurs indépendants sur les états financiers de l'ALSF a été approuvé respectivement par le Conseil de Gestion et le Conseil de Gouvernance.

L'ALSF a une responsabilité et une obligation constantes de garantir une efficacité maximale de ses ressources financières. Comme les années précédentes, l'ALSF a mis l'accent sur une discipline budgétaire de haut niveau et sur un contrôle efficace des coûts.

Voici les points saillants des résultats financiers de la Facilité en 2019:

### Contributions Reçues



Le total des contributions reçues pour l'année se terminant le 31 décembre 2019 s'est élevé à plus de 10,6 millions USD, contre 7,6 millions USD pour 2018. Les contributions cumulées pour 2019 et 2018 se sont élevées à 92,2 millions USD et 81,5 millions USD, respectivement.

### Décaissement Total



Le total des décaissements effectués pour l'année prenant fin le 31 décembre 2019 s'est élevé à 13,6 millions USD, contre près de 11,5 millions USD en 2018. Le total des décaissements pour 2019 s'est élevé à 69,6 millions USD contre 56,1 millions USD en 2018. Ce chiffre représente une augmentation de 18,2% par rapport aux décaissements annuels de 2018.

Un résumé des principaux états financiers de l'ALSF pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 est présenté ci-dessous.

### Relevé des Transaction Financières Pour les Exercices Prenant Fin en 2018/2019 (USD)

	Années	
	2019	2018
<b>Contributions</b>		
Contributions reçues	10 671 560	7 624 285
Revenu net et gains de conversion	564 187	248 694
<b>Décaissements</b>	<b>13 585 084</b>	<b>11 473 864</b>
Excédent/Déficit	(2,400,559)	(3,600,855)



## État des Engagements au 31 Décembre 2019, (USD)

	Années	
	2019	2018
Total des fonds cumulés disponibles	94 783 456	83 547 709
Engagements cumulatifs*	(92 707 945)	(76 748 949)
<b>Total des fonds disponibles pour l'engagement</b>	<b>2 075 511</b>	<b>6 798 760</b>

\*Comprenant les activités en cours et les décaissements au titre du volet "soutien aux projets"

## Situation financière au 31 Décembre 2019 (USD)

	Années	
	2019	2018
<b>Contributions</b>		
Contributions reçues	92 191 064	81 519 504
Revenu net	2 592 392	2 028 205
<b>Total des fonds disponibles</b>	<b>94 783 456</b>	<b>83 547 708</b>
Décaissements	(69 638 763)	(56 053 679)
<b>Fonds nets disponibles</b>	<b>25 144 693</b>	<b>27 494 030</b>
<b>Représenté par</b>		
Espèces et équivalents en espèces	25 888 308	23 752 112
Montant net à recevoir (à payer)	(743 615)	3 741 918
<b>Solde net des fonds</b>	<b>25 144 693</b>	<b>27 494 030</b>



# Chapitre 6

## Conseil de Gouvernance, Conseil de Gestion Directeur et Personnel

Le Conseil de gouvernance (CG) est l'organe suprême de la Facilité, chargé de gérer l'ensemble de l'organisation. Ses fonctions intègrent les responsabilités suivantes : déterminer et approuver les politiques, nommer les membres du Conseil de gestion, autoriser la reconstitution des ressources et nommer les auditeurs externes. Le Conseil de gouvernance est composé de douze (12) Membres et de douze (12) Membres suppléants qui représentent les collèges électoraux des États membres de la Banque et d'autres organisations internationales de la Facilité, comme suit :

- États participants de la BAD : cinq Membres et cinq Membres suppléants représentant les États membres régionaux de la BAD qui sont également des États participants de l'ALSF

- OCDE : quatre Membres et quatre Membres suppléants représentant les États membres de l'OCDE qui sont également des États participants de l'ALSF

- Non-OCDE : un Membre et un Membre suppléant représentant les États membres non OCDE qui sont également des États participants de l'ALSF

- Autres organisations internationales: un Membre et un Membre suppléant représentant les autres organisations internationales parties à l'Accord de l'ALSF

- Banque africaine de développement: un Membre et un Membre suppléant représentant la BAD

- Les Membres et Membres suppléants du Conseil de gouvernance sont nommés chacun pour une période de deux ans. Une liste des représentants actuels indiquant leurs collèges électoraux figure à l'Annexe IV.

Le Conseil de gestion (Cg) est chargé de la conduite efficace et efficiente de toutes les opérations de l'ALSF. Ces responsabilités intègrent l'approbation des budgets et des programmes de travail annuels, la diffusion des règlements, règles et réglementations et la prise des décisions nécessaires pour garantir l'efficacité et l'efficacé des opérations de la Facilité. Le Conseil de gestion nomme également le Directeur de l'ALSF. Il se compose de cinq membres qui assument leur fonction à titre personnel et qui sont nommés par le Conseil de gouvernance pour un mandat de trois ans non renouvelable.



En 2019, le Conseil de gouvernance (CG) et le Conseil de gestion (Cg) de l'ALSF ont continué à exercer leur supervision et leur orientation stratégique concernant les diverses opérations, politiques et stratégies de la Facilité. Dans ce contexte, le Conseil de gouvernance et le Conseil de gestion de l'ALSF ont également examiné le statut de deux projets pilotes approuvés et financés par la Fondation Ford. Forts de cette expérience, le Conseil de gestion et le Conseil de gouvernance ont examiné et adopté les Directives de l'ALSF sur le financement direct par des entités privées. Ces directives promouvront les principes de bonne gouvernance tels que l'intégrité et l'indépendance, la responsabilité et la transparence, de même que la confidentialité.

**Activités du Conseil de Gouvernance en 2019:** En 2019, l'ALSF a organisé avec succès deux réunions du Conseil de gouvernance (CG). La première a été une réunion informelle visant à examiner et affiner les documents statutaires en prélude aux délibérations formelles. La seconde a été la 10e Assemblée annuelle du Conseil de gouvernance de l'ALSF qui s'est tenue le 11 juin 2019. Cette réunion a permis de discuter, d'affiner, d'approuver et d'entériner les documents de travail pertinents de l'ALSF. Il s'agissait principalement de réviser et d'actualiser les directives internes afin d'améliorer l'efficacité, la responsabilité, le respect des meilleures pratiques et d'assurer la viabilité financière de l'institution.

Le Conseil de gouvernance a également nommé deux nouveaux membres du Conseil de gestion pour une période de trois ans, allant du 30 juin 2019 au 29 juin 2022. Enfin, les membres du Conseil de gouvernance ont également élu les nouveaux Membres et Membres suppléants du Conseil de gouvernance (2019-2021). Les détails concernant les membres actuels du Conseil de gouvernance et du Conseil de gestion figurent à l'Annexe V.

**Activités du Conseil de gestion en 2019:** Le Conseil de gestion de l'ALSF a tenu trois réunions formelles. Lors de sa 27e réunion formelle, le Conseil a examiné les progrès réalisés dans la mise en œuvre des projets en 2018 ; l'avant-projet de Rapport annuel et les états financiers pour l'exercice 2018 ; les points d'information sur la révision et la mise en œuvre des instruments de financement remboursables ; et les Directives opérationnelles de l'ALSF.

La seconde réunion de l'année a été la 28e réunion du Conseil de gestion de l'ALSF le 10 juin 2019 à Malabo, en Guinée équatoriale. Cette occasion a permis de faire le point sur la mise en œuvre des projets en 2019 ; d'examiner et d'approuver l'avant-projet de Rapport annuel et les états financiers pour l'exercice 2018 ; de faire le point de la mise en œuvre des Instruments de financement, ainsi que les règlements et les directives internes révisés.

La dernière réunion du Conseil de gestion, qui s'est tenue le 26 novembre 2019, a examiné et approuvé le Budget et le Programme de travail pour l'exercice 2020. Au cours de cette réunion, les membres du Conseil de gestion ont passé en revue et examiné les états financiers de l'ALSF aux deuxième et troisième trimestres de l'exercice 2019 ; et ont discuté: du rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des projets ; du rapport sur les exceptions et cas particuliers des projets ; de la proposition concernant la restructuration organisationnelle ; des points d'information sur le rapport d'audit interne de la BAD ; des projets de politique et de directives pour le recrutement du Directeur ; et des points d'information sur l'évaluation sommative de la Stratégie à moyen terme (2013-2017) de l'ALSF.

Au 31 décembre 2019, les membres du Conseil de gestion de l'ALSF avaient également approuvé 23 nouveaux projets visant à aider les pays africains à renforcer leurs capacités juridiques dans le cadre de la négociation de transactions commerciales complexes dans les secteurs des ressources naturelles et du développement des infrastructures.

En outre, le Conseil de gestion a nommé un nouveau président.

**Directeur et personnel:** L'ALSF comptait un total de 36 membres du personnel à la fin du mois de décembre 2019. Afin de soutenir sa charge de travail croissante, l'ALSF a recruté sept (7) nouveaux conseillers juridiques ; un (1) chargé de communication et un (1) chargé du soutien financier en 2019.

En 2019, l'ALSF a travaillé en étroite collaboration avec ICON afin d'élaborer l'initiative pour les Directives à l'intention des experts nationaux en détachement (END). Cette initiative en est à sa phase pilote, et vise en partie à renforcer les capacités juridiques nationales des pays africains. À ce jour, dans le cadre de cet arrangement, la Facilité accueille un jeune avocat issu de la Somalie, pour effectuer des recherches et lui permettre de tirer parti du professionnalisme et de l'expérience du personnel de l'ALSF. Dans le cadre du même programme, un stagiaire issu du Cameroun a été retenu pour rejoindre l'ALSF, de s'imprégner du travail de la Facilité et d'acquérir des compétences pertinentes.

Le personnel de l'ALSF, dirigé par son Directeur, est composé d'avocats et d'autres professionnels. Le tableau présente une synthèse des effectifs de l'ALSF au terme de l'année 2019.



*23 nouveaux projets visant à aider les pays africains à renforcer leurs capacités juridiques dans le cadre de la négociation de transactions commerciales complexes dans les secteurs des ressources naturelles et du développement des infrastructures.*

# Personnel de l'ALSF à la fin de l'année 2019

	Name	Function
<b>Directeur et Bureau du Directeur</b>	M. Stephen Karangizi	Directeur
	Mme Imen Mejai	Assistante du Directeur
	M. Charles Afeku	Conseiller du Directeur
	Mme Maureen Omiti	Experte en suivi et évaluation
	M. Sassire Napo	Assistant de suivi et d'évaluation
	M. Franck Tella	Spécialiste des finances
	Mme Regine Yao	Assistante des finances
<b>Division Institutionnelle</b>	Mme Carmen Freire Da Costa	Secrétaire générale et Chef de l'Équipe institution-nelle
	Mme Mukazi Kayitenkore	Conseillère juridique sénior, Équipe institutionnelle
	Mme Eva Kabundu	Conseillère juridique sénior, Équipe institutionnelle
	M. Francis Omesa	Conseiller juridique
	M. Timothy Wasswa Kabugo	Chargé de la mobilisation des ressources
	Mme Eve Ehoura	Chargée de communication
	Mme Nnenna Nwokolo	Chargée du soutien aux entreprises
<b>Division des Opérations</b>	M. Christian Tanoh	Assistant, Équipe institutionnelle
	Mme Maude Vallée	Conseillère juridique en chef et Chef des opérations
	M. Thierno Olory-Togbé	Conseiller juridique principal
	M. Gadi Taj Ndahumba	Chef de l'Unité du secteur de l'Énergie
	Mme Toyin Ojo	Conseillère juridique sénior
	Mme Nicole Kears	Conseillère juridique sénior et Experte en connaissances et apprentissage
	Mme Nnewuoghor Okhai-Akhigbe	Conseillère juridique sénior
	Mme Mariam Mohammed	Conseillère juridique sénior
	Mme Haruperi Rudo Mumbengegwi	Conseillère juridique
	M. Reason Abajuo	Conseiller juridique
	Mme Manuela Dieng	Conseillère juridique
	M. Abdoul Karim Kabélé Camara	Conseiller juridique
	M. Rajneesh Seeras	Conseiller juridique
	Mme Rita Madeira	Conseillère juridique
	Mme Shaina Salman	Conseillère juridique
	M. Joël Sanon	Conseiller juridique
	Mme Primah Atugonza	Conseillère juridique
	Mme Noellie Gah	Secrétariat de l'AMLA - Conseillère juridique
	Mme Mariame Bah	Secrétariat de l'AMLA - Conseillère juridique
	M. Mohamed Stevens	APLA- Conseiller juridique
Mme Nancy Ampiah	Assistante, Équipe des opérations	
Mme Yvette Tidolé Derou	Assistante, Équipe des opérations	
Mme Roseline Adou-Abodo	Assistante, Équipe des opérations	

# Chapitre 7

## Envisager l'Avenir

En dépit des réalisations de l'année 2019, plusieurs défis demeurent, qui sont relevés au fur et à mesure que l'ALSF progresse. Les améliorations des volumes de décaissement, de la performance globale du portefeuille, du cycle des projets et des processus de passation de marchés doivent encore faire l'objet d'un suivi étroit. Le délai moyen qui s'écoule entre l'approbation du projet et l'entrée en vigueur pour le premier décaissement ainsi qu'entre l'approbation et le premier décaissement doivent être réduit à un rythme plus rapide. Afin d'améliorer encore les performances et l'efficacité du portefeuille dans les processus des cycles des projets, l'ALSF met en œuvre une approche par phase. Des plans d'action assortis de délais ont été élaborés pour relever les défis de la mise en œuvre de chaque projet.

La mise en œuvre réussie de nos activités dans les années à venir continuera à renforcer les capacités des pays africains à négocier, à conclure des transactions commerciales équitables et durables et à relever les défis des litiges avec les créanciers. Toutefois, l'ALSF reconnaît les risques et les défis possibles dans la réalisation des activités liées à ses futurs travaux. Le tableau ci-dessous met en évidence les risques perçus et réels ainsi que les mesures d'atténuation proposées pour relever ces défis.

Risques, défis perçus	Niveau de risque	Mesures d'atténuation
Mobiliser des ressources suffisantes pour répondre à la forte demande prévue des pays en situation non fragile	Moyen	Intensifier les discussions avec les partenaires financiers existants et potentiels ; mettre en œuvre avec succès les instruments de prêt ; et encourager la participation financière par des contributions des États africains en vue d'élargir durablement sa base de ressources.
Faibles niveaux de demande des services de l'ALSF dans le cadre des litiges avec les créanciers	Élevé	Dialoguer avec les PMR et d'autres partenaires pour les sensibiliser et augmenter la demande dans les secteurs stratégiques et les régions qui sollicitent peu les services de l'ALSF actuellement.
Constituer de manière durable un portefeuille comportant des projets pertinents dans les États en transition	Faible	Continuer à identifier des processus créatifs et flexibles d'approbation et de mise en œuvre des opérations dans les États en transition.
Communiquer efficacement sur l'image de marque de l'ALSF	Faible	Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication solide
Les éventuels obstacles qui échappent au contrôle de l'ALSF, tels que les conflits, les influences économiques et sociales, en particulier lorsqu'il s'agit de faire face à des situations fragiles	Moyen	Travailler en étroite collaboration avec d'autres partenaires pour trouver les moyens d'aider les pays se trouvant dans de telles situations

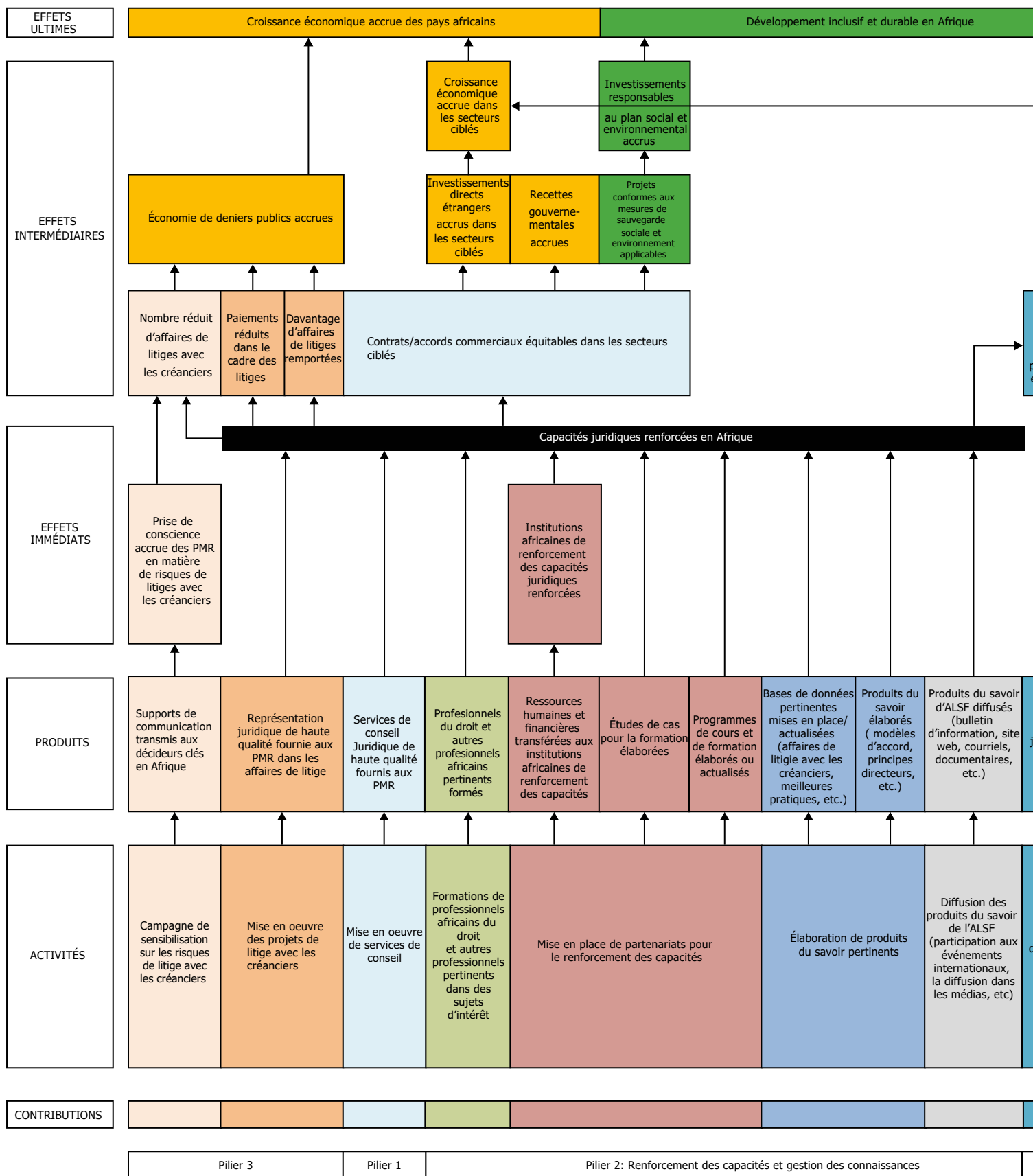
À l'avenir, nos interventions seront étroitement alignées sur les objectifs de développement durable des Nations unies et sur l'Agenda 2063 de l'Union africaine, afin de contribuer à la transformation du continent et d'affranchir des millions de personnes de la pauvreté en Afrique.

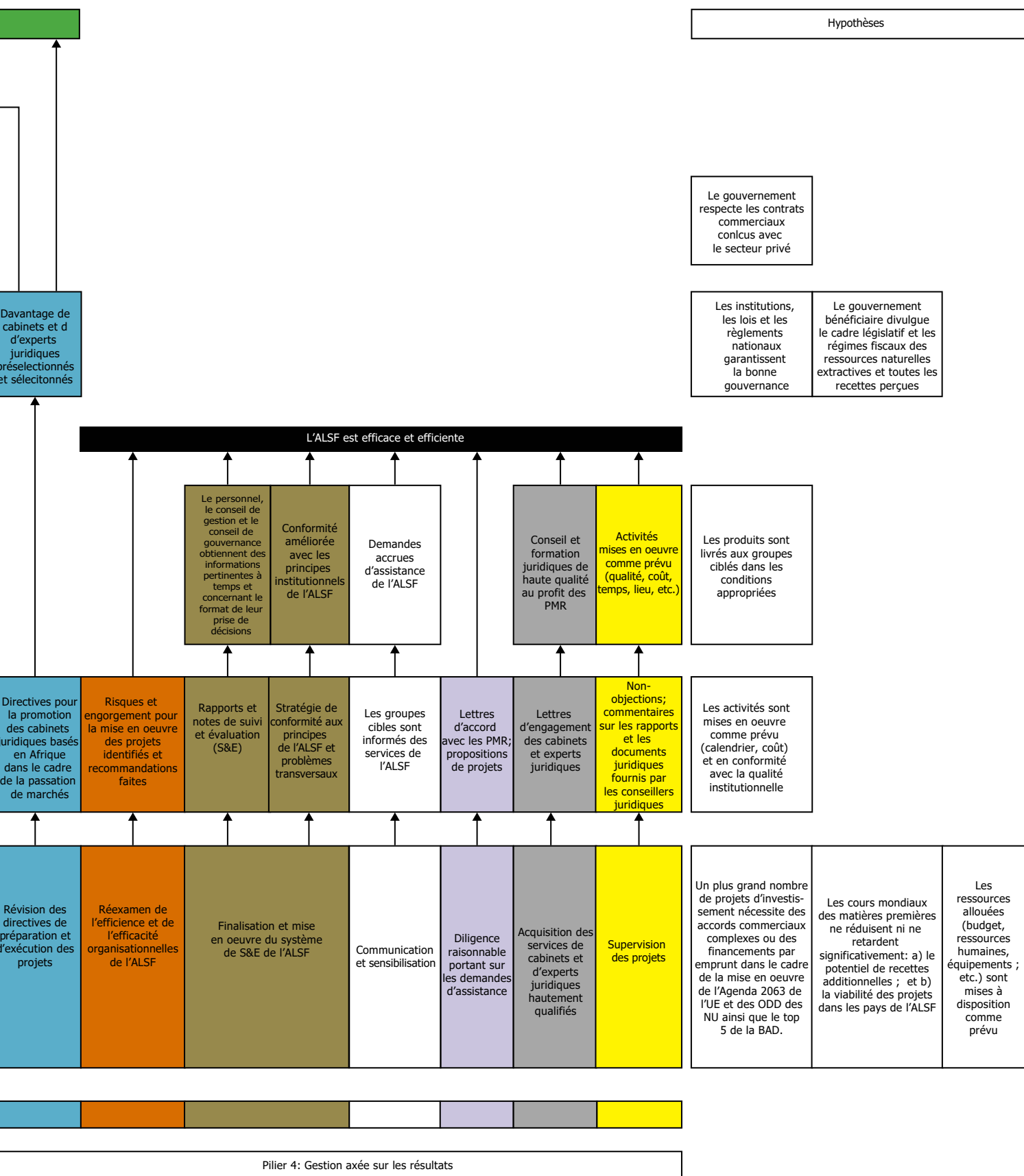




# A n n e x e s

# Annexe I: Modèle Logique de l'ALSF



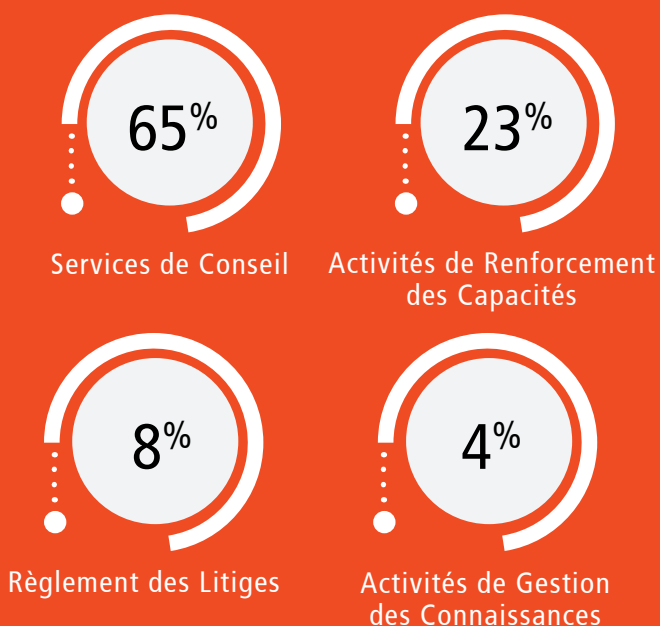


Source: Stratégie à moyen terme de l'ALSF (2018-2022)

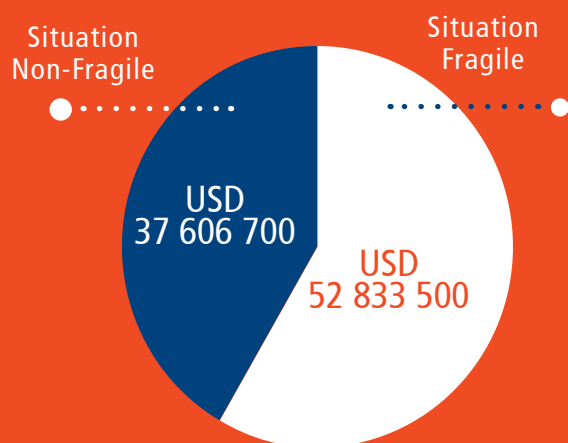
# Annexe II: Apreçu Historique des Opérations de l'ALSF

À la fin de l'année 2019, l'ALSF avait approuvé un total de 90,4 millions de dollars EU pour 256 opérations dans plus de 45 pays africains. Les graphiques ci-dessous indiquent l'évolution des opérations de l'ALSF et leur répartition historique par domaines prioritaires, par secteur et par catégorie de pays.

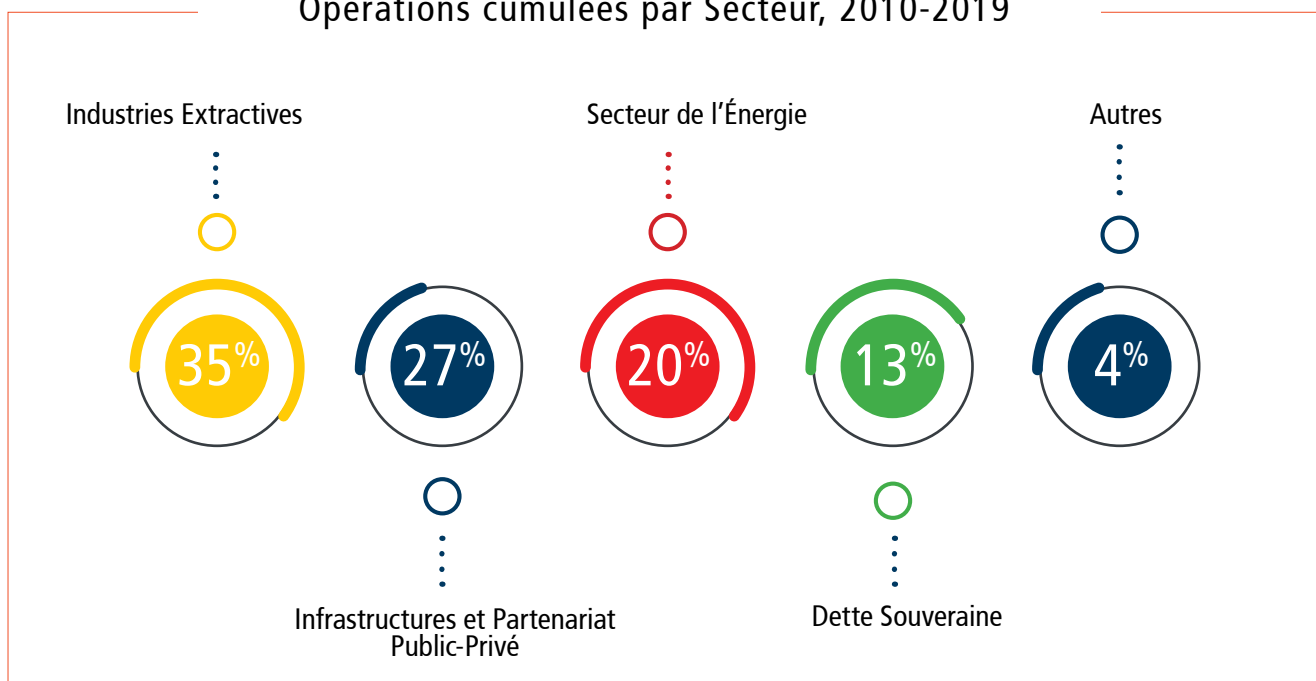
Opérations Cumulées par  
Domaine Prioritaire, 2010-2019



Opérations Cumulées  
par Catégorie de Pays, 2010-2019



Opérations cumulées par Secteur, 2010-2019



# Annexe III: Résumé des Partenariats Stratégiques de l'ALSF

Partenaires Bilatéraux	Collaboration
Ministère britannique pour le Développement international (DFID)	<p>Les 6,3 millions de livres du DFID étaient destinés à:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. étendre l'assistance juridique fournie aux gouvernements africains, afin de négocier 10 à 12 accords additionnels dans le secteur extractif et des projets d'infrastructure liés aux grands projets pétroliers, gaziers, miniers et d'infrastructure connexes (en particulier dans les secteurs de l'énergie et du transport) ;</li> <li>2. élargir l'offre de formation à l'intention des avocats et spécialistes du droit africains ;</li> <li>3. améliorer le cadre de suivi et évaluation de l'ALSF pour mieux préciser ses propres résultats et améliorer l'établissement de rapports basé sur des données probantes concernant les impacts sur le développement de l'assistance juridique de qualité ;</li> <li>4. étendre les améliorations à l'optimisation des ressources tirées des contrats conclus avec les cabinets juridiques de classe mondiale.</li> </ol>
Gouvernement du Canada	<p>Les 10 millions de dollars canadiens d'Affaires mondiales Canada étaient destinés à :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. renforcer la capacité juridique des pays africains à négocier des accords complexes liés aux ressources extractives et aux infrastructures connexes; et</li> <li>2. renforcer les capacités dans les domaines de l'ALSF mentionnés ci-dessus</li> </ol>
Gouvernement d'Allemagne <ul style="list-style-type: none"> <li>• GIZ</li> <li>• Groupe KfW</li> </ul>	<p>Les 9 millions d'euros du Gouvernement d'Allemagne visent à:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. renforcer la capacité juridique des gouvernements africains à négocier des contrats complexes dans les secteurs des industries extractives, du développement des infrastructures et des partenariats public-privé ;</li> <li>2. faciliter la mise en œuvre du Code de conduite de l'initiative CONNEX du G7 ;</li> <li>3. renforcer la planification stratégique interne et les activités de suivi et évaluation de l'ALSF.</li> </ol>
Gouvernement de l'Inde	Soutenir les services de conseil en matière de PPP dans des certains pays identifiés.
Commission européenne	Les 5 millions d'euros de la Commission européenne sont destinés à soutenir les activités de la Stratégie à moyen terme (2018-2022) de l'ALSF. Plus précisément, les fonds de la Communauté européenne permettront d'aider les États africains à conclure des accords équilibrés et durables dans les secteurs des industries extractives, des infrastructures, des PPP et de l'agriculture.
Royaume des Pays-Bas	<p>La contribution de 5 millions d'euros du ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas vise à :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. aider les gouvernements africains à négocier des transactions commerciales complexes liées aux industries extractives, à l'infrastructure et à la dette commerciale ;</li> <li>2. aider les gouvernements africains dans le cadre des litiges commerciaux liés aux fonds vautours;</li> <li>3. assurer le renforcement des capacités à l'intention des avocats africains (aussi bien gouvernementaux que privés) dans les domaines susmentionnés</li> </ol>
Gouvernement de la Norvège	<p>La contribution de 30 millions de couronnes norvégiennes du ministère royal des Affaires étrangères de Norvège vise à:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. renforcer la capacité des gouvernements africains à faire face aux litiges commerciaux externes et à les gérer ;</li> <li>2. renforcer la capacité juridique de l'Afrique à négocier des accords complexes, en particulier relativement aux ressources extractives, aux infrastructures et à la dette ; et</li> <li>3. coordonner le renforcement des capacités en ciblant les pays membres africains dans les domaines d'intervention de l'ALSF.</li> </ol>
Initiative « Énergie pour l'Afrique » / Agence des États-Unis pour le développement international (USAID)	<p>La contribution de 3 millions de dollars EU de l'USAID vise à:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. soutenir et renforcer les capacités de l'ALSF de sorte qu'elle puisse servir de source principale de rétention des conseillers juridiques compétents pour les pays africains aux ressources limitées, en particulier en ce qui concerne la négociation des projets d'électricité.</li> <li>2. collaborer potentiellement avec Real Clear Infra en vue de développer une technologie permettant de recueillir et d'analyser de vastes données sur les projets antérieurs, dans la perspective de les utiliser pour créer des produits contribuant à comparer les modalités et conditions, à accélérer la passation des marchés, à améliorer la gestion des risques, ainsi qu'à aider à créer une dorsale de données pour un marché liquide de prêts ciblant les infrastructures.</li> </ol>

Partenaires Multilatéraux	Collaboration
Fonds africain de développement (FAD)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Partenaire de financement</li> <li>2. Mise en œuvre conjointe des projets/programmes sélectionnés</li> </ol>
Banque islamique de développement	<p>La contribution de 1 million de dollars EU de la BIsD était destinée à :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. renforcer les capacités juridiques ;</li> <li>2. négocier des transactions commerciales complexes dans le domaine des infrastructures, des mines et des ressources naturelles ;</li> <li>3. développer le secteur privé et promouvoir les investissements dans les domaines susmentionnés.</li> </ol>
Banque mondiale et Banque ouest-africaine de développement	Coopération dans le cadre des questions liées aux PPP
Groupe de la Banque africaine de développement (BAD)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Institution fondatrice et d'accueil.</li> <li>2. Coopération visant à assurer un savoir-faire et une logistique appropriés, ainsi que l'efficacité opérationnelle, notamment en termes d'accès aux réseaux pertinents dans toute l'Afrique, et en vue d'évoluer davantage vers des buts de développement communs.</li> <li>3. Partenariats noués avec diverses entités, notamment les départements et unités au sein de la Banque, pour faciliter des projets et programmes sélectionnés.</li> </ol>
Centre africain des ressources naturelles (CARN), BAD	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Collaboration sur des projets dans le secteur des ressources naturelles et des industries extractives, notamment les projets de conseil et de renforcement des capacités en Éthiopie, au Ghana, en Somalie, en Namibie, en Érythrée, au Niger et au Zimbabwe.</li> <li>2. Parrainage conjoint et participation à la Conférence sur l'investissement minier en Afrique</li> <li>3. Élaboration de l'Atlas des législations pétrolières en Afrique</li> <li>4. Collaboration à l'organisation et à la réalisation d'un forum de haut niveau sur la tarification des transferts dans le secteur des industries extractives lors des Assemblées annuelles de la BAD en 2020.</li> </ol>
Facilité africaine de l'eau	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mise en œuvre conjointe d'un grand projet de transfert d'eau potable entre le Ghana et le Togo</li> <li>2. Consultation sur des projets possibles</li> </ol>
Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique et l'Union africaine	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Discussion dans le cadre de la mise en œuvre conjointe (Centre africain de développement minier) de la Vision minière pour l'Afrique - programme de renforcement des capacités portant sur les négociations de contrats dans les industries de ressources extractives.</li> <li>2. Mise en œuvre conjointe du rapport de haut niveau sur les flux financiers illicites (rapport Mbeki).</li> </ol>
Banque mondiale (PPIAF)	Coopération dans le domaine du renforcement des capacités pour le programme de partenariat public-privé de l'ALSF
Banque mondiale (Vice-présidence juridique)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coopération sur l'Atlas des législations minières africaines (AMLA)</li> <li>2. Coopération pour le développement d'un produit de la connaissance - Examen du cadre réglementaire pour les technologies numériques et l'évolution de la nature du travail dans le secteur minier en Afrique</li> </ol>
Banque mondiale (Centre de ressources des PPP dans le secteur des Infrastructures)	Coopération portant sur la base de données du PPPIRC relative aux précédents et directives en matière de PPP
Société financière africaine	Coopération portant sur l'identification des domaines potentiels d'assistance au nom des gouvernements
INITIATIVE CONNEX DU G7	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coopération visant à fournir aux PMR une expertise étendue et concrète pour la négociation de contrats commerciaux complexes, notamment dans le secteur extractif, et à aider les gouvernements à générer des recettes substantielles tirées de leurs ressources</li> <li>2. Collaboration à l'exécution du programme de formation aux questions relevant des conseils d'administration et fourniture d'une expertise technique pour les projets de l'ALSF, le cas échéant</li> </ol>

Autres Partenaires	Collaboration
Institut africain de droit international	Renforcement des capacités et possibilités de réseautage
Association africaine d'arbitrage (AfAA)	Renforcement des capacités et possibilités de réseautage
Centre international de formation en Afrique des avocats francophones	Élaboration d'un atlas des législations africaines en matière d'arbitrage
Centre Columbia sur l'investissement durable	Renforcement des capacités et possibilités de réseautage
Initiative pour la transparence des industries extractives	Renforcement des capacités et possibilités de réseautage
Barreau de l'Afrique de l'Est	Renforcement des capacités et possibilités de réseautage
International Senior Lawyers Programme	Renforcement des capacités et possibilités de réseautage
Avocats internationaux pour l'Afrique	Renforcement des capacités et possibilités de réseautage
Union panafricaine des avocats	Renforcement des capacités et possibilités de réseautage
Association des avocats de la SADC	Renforcement des capacités et possibilités de réseautage
Université du Cap, Université Strathmore au Kenya, Université Eduardo Mondlane au Mozambique, Université de Kigali, et autres universités africaines	Renforcement des capacités et possibilités de réseautage
Institut de gouvernance des ressources naturelles et Centre Columbia sur l'investissement durable	Partenariat pour élaborer et maintenir des produits du savoir sélectionnés
Institut ouest-africain de gestion financière et économique	Partenariat pour élaborer et maintenir des produits du savoir sélectionnés
Institut de gestion macroéconomique et financière d'Afrique orientale et australe	Partenariat pour élaborer et maintenir des produits du savoir sélectionnés
Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire	Partenariat pour élaborer et maintenir des produits du savoir sélectionnés
Mécanisme d'atténuation des risques géothermiques en Afrique de l'Est	Partenariat pour élaborer et maintenir des produits du savoir sélectionnés

## Annexe IV: Signataires de l'Accord Portant la Création de l'ALSF, au 31 Décembre 2019

	États	Date de Signature	Date d'Admission
1	Belgique	25/09/2008	
2	Bénin	31/12/2008	
3	Brésil	18/08/2008	
4	Burundi	15/09/2008	
5	Burkina Faso	24/09/2008	01/07/2009
6	Cameroun	15/04/2009	31/05/2018
7	Cabo Verde	05/03/2015	
8	République centrafricaine	14/05/2009	
9	Tchad	08/09/2008	14/11/2009
10	Comores	25/10/2013	14/04/2014
11	Congo	09/12/2008	18/06/2009
12	Côte d'Ivoire	16/09/2008	
13	République démocratique du Congo	22/08/2008	
14	Djibouti	10/09/2008	11/12/2008
15	Égypte	05/08/2010	12/02/2014
16	Érythrée	20/12/2016	04/01/2017
17	Eswatini	06/12/2013	
18	Éthiopie	15/08/2008	02/12/2008
19	France	11/02/2013	04/04/2015
20	Gabon	13/10/2008	
21	Gambie	10/09/2008	23/08/2012
22	Ghana	10/06/2013	
23	Guinée	31/10/2008	01/06/2016
24	Guinée Bissau	12/09/2008	19/09/2008
25	Kenya	07/11/2008	
26	Lesotho	16/05/2014	
27	Liberia	12/12/2008	
28	Libye	25/08/2008	
29	Madagascar	05/09/2008	25/11/2008
30	Malawi	12/08/2008	
31	Mali	15/12/2008	16/10/2009

	États	Date de Signature	Date d'Admission
32	Mauritanie	14/05/2009	
33	Maurice	22/08/2012	21/11/2012
34	Maroc	14/01/2011	28/06/2013
35	Mozambique	16/09/2008	20/08/2019
36	Pays-Bas	26/03/2010	18/11/2011
37	Niger	13/05/2009	09/12/2014
38	Nigeria	31/07/2009	
39	Rwanda	08/08/2008	25/01/2011
40	Sao Tomé-et-Príncipe	08/08/2012	
41	Sénégal	25/08/2008	28/11/2008
42	Seychelles	25/06/2009	
43	Sierra Leone	20/12/2008	15/05/2012
44	Somalie	18/02/2013	
45	Soudan	25/06/2009	
46	Soudan du Sud	25/05/2012	
47	Tanzanie	16/06/2009	
48	Togo	08/09/2008	04/11/2008
49	Tunisie	24/06/2009	24/12/2010
50	Ouganda	29/07/2008	20/03/2019
51	Royaume-Uni	17/12/2009	11/12/2014
52	Zambie	02/12/2008	22/12/2008
53	Zimbabwe	14/10/2008	01/03/2019
	Organisations	Date de Signature	Date d'Admission
54	Banque africaine de développement (BAD)	10/02/2009	NA
55	Société financière africaine	01/08/2014	NA
56	Union africaine (UA)	23/08/2010	NA
57	Banque islamique de développement (BIsD)	11/06/2013	NA
58	Banque d'investissement et de développement de la CEDEAO (BIDC)	30/10/2012	NA
59	Banque ouest-africaine de développement (BOAD)	05/04/2011	NA
60	Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHA-DA)	23/06/2009	NA

# Annexe V: Composition du Conseil de Gouvernance et du Conseil de Gestion

## Membres du Conseil de Gouvernance, 2019-2021

États/Organisations	Collèges Électoraux		Noms des Représentants
Guinée	PMR de la BAD	Ouest	M. Hassan II Diallo
Burundi	PMR de la BAD	Centre	Mme Filde Citegetse
Swaziland	PMR de la BAD	Sud	M. Bheki S. Bhembe
Tanzanie	PMR de la BAD	Est	Dr Philip I. Mpango
Maroc	PMR de la BAD	Nord	Mme Baadia Setta
Banque africaine de développement	BAD		M. Charles Boamah
Société financière d'Afrique	Organisation Internationale		Dr. Adesegun Akin-Olugbade
Belgique	OCDE		M. Denis Dubuisson
France	OCDE		M. Dominique Lebastard
Pays-bas	OCDE		M. Pim de Keizer
Royaume-uni	OCDE		M. Christopher Chalmers
Brésil	Non-OCDE		M. Rafael Ranieri

## Membres Suppléants du Conseil de Gouvernance, 2019-2021

États/Organisations	Collèges Électoraux		Noms des Représentants
Liberia	PMR de la BAD	Ouest	Vacant
Cameroun	PMR de la BAD	Centre	M. Valentin Lah Kouatou
Zambie	PMR de la BAD	Sud	M. Jacob Mkandawire
Ouganda	PMR de la BAD	Est	M. Christopher Gashirabake
Tunisie	PMR de la BAD	Nord	Mme Sonia Zouaoui
Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires	Organisation Internationale		Dr. Boubakar Sidiki Diarrah

## Membres Actuels du Conseil de Gestion

### Gaston Kenfack Douajni

Il est le Directeur de la législation au ministère de la Justice du Cameroun. Il est titulaire d'un doctorat en droit économique international de l'Université Paris I (Panthéon Sorbonne) obtenu en 2005, d'un certificat en commerce, négociations et règlement des litiges commerciaux de l'École d'administration Kennedy, de l'Université Harvard (USA) (2004). Il est le rédacteur en chef de la Revue camerounaise de l'arbitrage, président de l'Association pour la promotion de l'arbitrage en Afrique (APAA) et a été président de la 49e session de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI). Il enseigne également dans différentes universités à travers le monde.

### Eva Jhala

Avocate accomplie, elle dirige actuellement un grand cabinet d'avocats en Zambie. Elle a une grande expérience de la pratique en cabinet privé. Plus particulièrement, Mme Jhala a également été secrétaire permanente du ministère de la Justice de la Zambie et a une connaissance et une compréhension avisées des besoins actuels des avocats africains.

### Nimatou D. Feliho

Elle est actuellement conseillère juridique générale de la Banque ouest-africaine de développement (BOAD), qui est membre de l'ALSF et a précédemment siégé au Conseil de gestion de l'ALSF. Elle connaît bien la Facilité et possède une vaste expérience du financement international.

### Rafique Mahomed

M. Mahomed est actuellement le Directeur général de Moçambique Celular et Moçambique Telecom. Ancien membre du Conseil d'administration de la BAD représentant l'Angola, le Mozambique, la Namibie et le Zimbabwe, il a également siégé au Conseil de gouvernance de l'ALSF. Son entrée au Conseil de gestion de la Facilité confère à ce dernier une riche expérience en droit maritime, en services bancaires, en investissement et en tourisme. Dans la mesure où le Conseil de gestion fournit des orientations opérationnelles au personnel de l'ALSF, l'expérience diversifiée de M. Mahomed en tant que membre du cabinet du gouvernement mozambicain, Directeur général du Centre de promotion des investissements du Mozambique et membre du Conseil d'administration de la Standard Bank du Mozambique, se révèle être un atout pour le Conseil.

### Bruce Montador

M. Montador connaît très bien le travail de la BAD et de l'ALSF, pour avoir occupé le poste d'Administrateur à la BAD représentant le Canada, la Chine, la Corée et le Koweït, de 2007 à 2011, période au cours de laquelle l'ALSF a été créée. Avant de rejoindre la BAD, il a exercé en qualité de Vice-président chargé des programmes multilatéraux à l'Agence canadienne de développement international. À ce poste, il était chargé des relations du Canada avec la BAD. Auparavant, en sa qualité de Directeur général du commerce international et des finances au ministère des Finances du Canada, il a occupé les fonctions de Gouverneur suppléant du Canada à la BAD (et dans d'autres banques régionales de développement). Actuellement, outre son travail à l'ALSF, M. Montador occupe les fonctions de Président du Groupe d'étude sur l'Afrique à la Direction de la capitale nationale du Conseil international du Canada. Il est également membre du Conseil d'administration et trésorier de CODE, une ONG canadienne qui fait la promotion de l'alphabetisation et de l'édition de livres pour enfants en Afrique.

### Stephen Karangizi, Membre de droit

Il est Directeur de l'ALSF depuis octobre 2011. En cette qualité, il est chargé de la supervision des projets de la Facilité dans les domaines des négociations d'accords relatifs au développement des infrastructures (secteur des industries extractives, secteur de l'énergie) ; des accords d'investissement et des transactions commerciales et d'affaires connexes; et de la gestion de la dette et des litiges. Il agit également en qualité de représentant légal de l'institution.



# Annexe VI: Partenaires Financiers Actuels



Co-funded by  
the European Union



Global Affairs  
Canada

Affaires mondiales  
Canada



Government of India



KFW



Ministry of Foreign Affairs  
of the Netherlands



NORWEGIAN MINISTRY  
OF FOREIGN AFFAIRS





