

Facilité africaine de soutien juridique
**RAPPORT ANNUEL
2021**



Renforcer
Durablement
les Capacités Juridiques
en **Afrique**

Facilité Africaine de Soutien Juridique

Immeuble CCIA, Plateau 01 B. P 1387
Abidjan, Côte d'Ivoire
Téléphone : (+225) 27 20 26 35 96
Fax (+225) 27 20 32 03 91
© 2022 Facilité africaine de soutien
juridique

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

Photo de la page couverture :
L'équipe de l'ALSF et divers intervenants
visitent un site minier en Afrique
du Sud en marge d'une activité de
renforcement des capacités parrainée
par l'ALSF.

Avis de Non-Responsabilité

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

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

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



Table des Matières

5	Membres du Conseil de Gestion	6	Message du Président du Conseil de Gouvernance
7	Message du Directeur Général	8	Résumé Analytique Général
14	Chapitre 1 : Comprendre le Travail de l'ALSF		
	<ul style="list-style-type: none"> • À propos de la Facilité Africaine de Soutien Juridique • Services de l'ALSF 		
20	Chapitre 2: Renforcer les Capacités Juridiques et Techniques des Africains		
	<ul style="list-style-type: none"> • Aperçu des Opérations de l'ALSF en 2021 • Domaines d'Intérêt Privilégié • Réalisations Opérationnelles Clés en 2021 		
36	Chapitre 3: Développement Institutionnel et Gestion Organisationnelle	40	Chapitre 4 : Collaboration, Création de Partenariats et Sensibilisation
42	Chapitre 5: Situation Financière	44	Chapitre 6: Conseil de Gouvernance, Conseil de Gestion, Directeur et Personnel
48	Chapitre 7: Risques et Défis en 2021	49	Chapitre 8: Envisager L'avenir
50	Annexes		

» Liste des Sigles et Abréviations

\$EU	Dollars des États-Unis
AIFP	Programme de bourses pour les infrastructures en Afrique
ALSF	Facilité africaine de soutien juridique
AMLA	Atlas des législations minières africaines
APLA	Atlas des législations pétrolières africaines
BAD	Banque africaine de développement
BIsD	Banque islamique de développement
CABRI	Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire en Afrique
CAE	Contrat d'achat d'électricité
CARN	Centre africain des ressources naturelles de la BAD
CEA-ONU	Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique
CEE-ONU	Commission économique des Nations Unies pour l'Europe
CFDO	Bureau des affaires étrangères, du Commonwealth et du développement
CGe	Conseil de gestion
CGo	Conseil de gouvernance
CLDP	Programme de développement du droit commercial
CUA	Commission de l'Union africaine
ERSUMA	École régionale supérieure de la magistrature de l'OHADA
FAD	Fonds africain de développement
FFI	Flux financiers illicites
ITIE	Initiative pour la transparence dans les industries extractives
MADI	Institut africain de développement des ressources minérales – Minerals Africa Development Institution
MW	Mégawatt
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectifs de développement durable des Nations Unies
OHADA	Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA)
PdE	Protocole d'entente
PMR	Pays membres régionaux
PPP	Partenariat public-privé
RAAA	Allocation d'évaluation et d'assistance rapides
SADCLA	Association des avocats de la Communauté de développement de l'Afrique australe
SMT	Stratégie à moyen terme
SOAS	École d'études orientales et africaines de l'Université de Londres
USA	États-Unis d'Amérique
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
WAPPP	Association mondiale des unités et professionnels des PPP

» Membres du Conseil de Gestion



M^{me} Eva Jhala
Présidente



**M. Jacob Diko
Mukete**
Membre



**M^{me} Christine
Anyango Agimba**
Membre



M. Arve Ofstad
Membre



**M^{me} Nimatou
Dramane Feliho**
Membre



M. Olivier Pognon
**Directeur Général -
Administrateur**

» Message du Président du Conseil de Gouvernance

Des contrats mal conçus et mal négociés empêchent de nombreux pays africains de tirer pleinement parti de leurs ressources sur le long terme, fragilisent les progrès réalisés en matière de réduction de la pauvreté et des inégalités, tout en favorisant les conflits, notamment lorsque les systèmes de gouvernance sont inadéquats. Afin de faire face à certains de ces défis, l'ALSF apporte un soutien vital aux pays africains qui ont besoin de conseils juridiques spécialisés, d'une assistance technique pour structurer et négocier des transactions commerciales complexes, d'un appui dans le cadre de litiges avec les créanciers et d'autres transactions souveraines connexes. Parallèlement, l'ALSF élabore des outils innovants pour le renforcement des capacités et la gestion des connaissances. Chacun de ces mécanismes de soutien est essentiel au développement durable, à l'édification d'une Afrique meilleure, à la préservation des générations futures et à la garantie de la paix et de la prospérité pour tous. Plus précisément, les interventions de l'ALSF ont conduit à : des négociations et conclusions rapides d'accords complexes, durables et équitables dans le domaine des infrastructures et des industries extractives ; une plus grande équité et un meilleur équilibre dans la représentation lors des litiges avec les créanciers commerciaux et dans les aboutissements de ces derniers ; une capacité renforcée des avocats africains à négocier des accords commerciaux complexes ; des avantages financiers et non financiers accrus pour les États africains ; et l'élaboration de produits du savoir

pertinents pour combler les lacunes en matière de capacités juridiques. Reconnaisant la pertinence et l'impact des interventions de l'ALSF et les recommandations formulées par ses membres, en 2021, le Conseil de gouvernance de l'ALSF a prorogé la durée de la Facilité pour quatorze (14) autres années, de 2022 à 2036.

Nous nous félicitons des réalisations de l'ALSF pendant son existence relativement courte. Nous saluons également les pionniers et les fondateurs de l'ALSF pour leur vision. Nous rendons hommage à tous ceux qui, au fil des années, en servant l'ALSF à différents niveaux, ont rendu cette aventure possible. En outre, nous remercions les partenaires financiers et stratégiques de l'ALSF pour leur ferme soutien au cours de toutes ces années. En dépit des réalisations de l'ALSF, il demeure des défis à relever pour garantir des contrats équitables et équilibrés et une gestion durable de la dette. De même, l'ALSF reconnaît l'importance de son mandat et le rôle central qui lui incombe, afin de garantir l'État de droit, de développer l'Afrique et de la transformer. Ainsi, l'ALSF continuera à aider les gouvernements africains à saisir les opportunités et à relever les défis persistants, y compris, mais sans s'y limiter : les capacités juridiques locales insuffisantes, les concessions ou contrats mal rédigés ; l'augmentation de la dette et les litiges avec les fonds



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

vautours ; les défis inhérents aux systèmes de justice régulant les investissements ; et les flux financiers illicites ou la fuite des capitaux hors d'Afrique. Le Conseil de gouvernance s'engage à soutenir le Conseil de gestion et le personnel de l'ALSF au moment où l'on planifie la résolution de ces problèmes au cours des années à venir.

Je tiens tout particulièrement à exprimer notre sincère gratitude à M. Stephen Karangizi pour son dévouement et son excellente contribution à l'ALSF, au cours de son mandat fructueux à la tête de l'organisation durant la dernière décennie. Je profite également de cette occasion pour féliciter le nouveau Directeur Général, M. Olivier Pognon, et lui souhaiter la bienvenue ainsi que tout le succès possible dans ses nouvelles fonctions.

Permettez-moi également de saisir la présente occasion pour saluer et remercier tous les membres du Conseil de gouvernance et du Conseil de gestion, ainsi que le personnel de l'ALSF pour leur dévouement et le travail acharné qu'ils ont abattu en 2021. Grâce à l'appui des partenaires financiers, nous nous engageons dans l'année 2022, déterminés à consolider les réalisations de l'ALSF en tant qu'institution précieuse capable de soutenir les aspirations communes de développement de nos pays membres régionaux.

» Message du Directeur Général

L'année 2021 a été riche en événements pour la Facilité africaine de soutien juridique (« ALSF » ou la « Facilité ») et ses bénéficiaires. J'ai eu l'honneur d'être nommé en qualité de deuxième Directeur Général de l'ALSF pour succéder au premier Directeur et PDG titulaire, Stephen Karangizi, qui a consacré 10 années de leadership et de services dévoués et distingués à l'ALSF et au continent africain. Je félicite notre Conseil de gestion et notre Conseil de gouvernance pour avoir assuré une transition en douceur.

De même, l'année 2021 a revêtu une grande importance pour la prorogation du mandat de la Facilité pour 14 autres années, allant de 2023 à 2036. Au cours de l'avant-dernière année de mise en œuvre de la deuxième Stratégie à moyen terme (SMT) 2018-2022, les évaluateurs ont confirmé que les services de l'ALSF sont tout à fait pertinents et sollicités, ajoutant que nos projets contribuent aux objectifs de la SMT, en termes de « négociations et accords commerciaux équitables » et de « renforcement des capacités juridiques des gouvernements africains », et concourent en définitive au développement durable de nos pays membres régionaux. En prorogeant la durée de la Facilité, le Conseil de gouvernance a assuré aux gouvernements africains un soutien juridique et technique continu pour faciliter les investissements et le développement dans les pays membres régionaux. Je félicite le Conseil de gouvernance et le Conseil de gestion, ainsi que le personnel dévoué de la Facilité pour leurs efforts visant à positionner l'ALSF en tant que partenaire juridique crédible et de confiance pour les gouvernements africains.

En 2021, nos services réactifs et adaptables se sont avérés opportuns et pertinents au moment où nos pays membres régionaux faisaient courageusement montre de persévérance pour se remettre des ravages de la pandémie de COVID-19 et reprendre ou restructurer des projets ou en lancer de nouveaux. Notre soutien est allé du soutien en temps opportun en matière d'instruction juridique et de services de conseil urgents à des projets complets de conseil et de renforcement des capacités juridiques dans les secteurs des industries extractives et des ressources naturelles, de l'électricité, des infrastructures et des partenariats public-privé (PPP), ainsi que de la dette publique, équivalant à un financement de plus de 11 millions de dollars EU pour divers projets.

Grâce à notre soutien, nos pays membres régionaux ont réussi à se prononcer sur l'opportunité de poursuivre divers projets, à résilier des contrats inéquitables ou inexécutables, à négocier des accords bénéfiques et durables, à débloquer des ressources financières et à améliorer les connaissances ainsi que les capacités juridiques et techniques de nombreux avocats et responsables gouvernementaux africains. Fait notable, notre soutien en matière de dette publique au profit de la Gambie, du Soudan et de la Somalie a facilité l'aboutissement de négociations efficaces et l'amélioration des accords de restructuration de dette, ainsi que l'annulation d'une dette combinée de plus de 14 milliards de dollars EU. Nous avons également élargi notre portefeuille dans le secteur de l'électricité, en y incluant davantage



» Olivier **POGNON**,
Directeur Général -
Administrateur

de projets énergétiques de sources renouvelables.

Nos performances en 2021 ont reflété les améliorations enregistrées dans nos pays membres régionaux. Si les projets soutenus par l'ALSF ont procuré des retombées immédiates, telles que l'afflux de fonds, l'emploi, l'infrastructure sociale, l'allègement de la dette, etc., la valeur sous-jacente de notre soutien réside toutefois dans les conseils juridiques avisés, qui empêcheront les gouvernements de prendre des engagements indus et de contracter des dettes insoutenables, ainsi que dans le renforcement de la capacité des services gouvernementaux à répondre aux problèmes et crises à venir. Sur la base des demandes croissantes reçues en 2021, nous prévoyons un accroissement du nombre et de la portée des demandes au cours des années à venir. En 2021, nous avons également accueilli dans nos rangs de nouveaux partenaires financiers et stratégiques qui soutiennent les objectifs et l'excellent travail de la Facilité. Nous exprimons notre gratitude à nos partenaires financiers, nouveaux et de longue date, qui fournissent les ressources sans lesquelles aucun des soutiens apportés à nos bénéficiaires ne serait possible.. Au moment où nous nous tournons vers 2022 et au-delà, nous avons conscience des responsabilités imposées par la prorogation du mandat de la Facilité, et restons pleinement déterminés à atteindre nos objectifs de renforcement durable des capacités juridiques en Afrique, en vue de contribuer de manière significative au développement de l'Afrique.

»» Résumé Analytique



Au cours de l'année 2021, l'ALSF a poursuivi la mise en œuvre de sa Stratégie à moyen terme (SMT) (2018-2022) en mettant l'accent sur le renforcement des capacités juridiques et techniques durables dans les pays africains, en lien avec les transactions commerciales complexes, notamment dans les secteurs des ressources naturelles et des industries extractives, de l'électricité, des infrastructures et des PPP, ainsi que sur la gestion de la dette souveraine et les litiges avec les créanciers.



33 Nouveaux Projets
6,8 millions de dollars EU



17
Services de
conseil/Litiges

16
Renforcement
des Capacités
et Gestion des
Connaissances

Le présent Rapport annuel 2021 passe en revue les interventions de l'ALSF dans les domaines opérationnels prioritaires de la SMT. Il aborde aussi l'impact sur le développement des opérations de la Facilité, examine les activités de gestion institutionnelle de l'ALSF et présente sa structure de gouvernance, en soulignant les activités, les fonctions de supervision et les responsabilités stratégiques du Conseil de gestion et du Conseil de gouvernance de l'ALSF au cours de l'année.

En 2021, la pandémie de COVID-19 a continué à avoir un impact néfaste sur de nombreux pays africains en raison de l'accès limité aux vaccins et des faibles taux de vaccination - notamment en perturbant les services de santé, en dévastant les économies et en aggravant les inégalités. Ces pays ont également connu des perturbations dans les transactions commerciales internationales et une

stagnation dans la mise en place de projets d'infrastructure tant nécessaires. Les implications juridiques complexes dues à ces perturbations et retards ont continué d'exiger un examen minutieux des dispositions juridiques, notamment en matière de force majeure, de changement défavorable important, d'ajustement des prix, de limitations ou d'exclusions de responsabilité, et éventuellement de résiliation ou de renégociation. On ne saurait surestimer l'impact en résultant sur la vulnérabilité à l'endettement, notamment dans les pays fragiles et les économies dépendantes des matières premières.

L'ALSF était préparée et disposée à fournir un soutien juridique et technique aux gouvernements africains en vue de les aider à surmonter ces défis et à éviter ainsi une exacerbation de la crise. En conséquence, le personnel de l'ALSF a soutenu la mise en œuvre

des nouveaux projets et de ceux en cours en 2021. En outre, l'ALSF a travaillé en étroite collaboration avec les gouvernements dans le but d'évaluer les domaines potentiels de vulnérabilité et d'adopter des mesures d'atténuation y relatifs. De même, l'ALSF a fourni aux décideurs gouvernementaux les outils nécessaires au renforcement de leur réponse aux impacts de la crise due à la COVID-19 et à l'amélioration de leur résilience face aux crises futures. Dans un souci de célérité, l'ALSF a fourni une assistance urgente et opportune aux pays qui avaient besoin d'un soutien juridique et technique immédiat. Tout en répondant aux besoins immédiats des bénéficiaires, l'approche à long terme du soutien a permis d'approfondir les processus d'instruction et de préparer les pays à avoir accès à la gamme complète des interventions de l'ALSF et à optimiser d'autres soutiens ou investissements axés sur le développement.



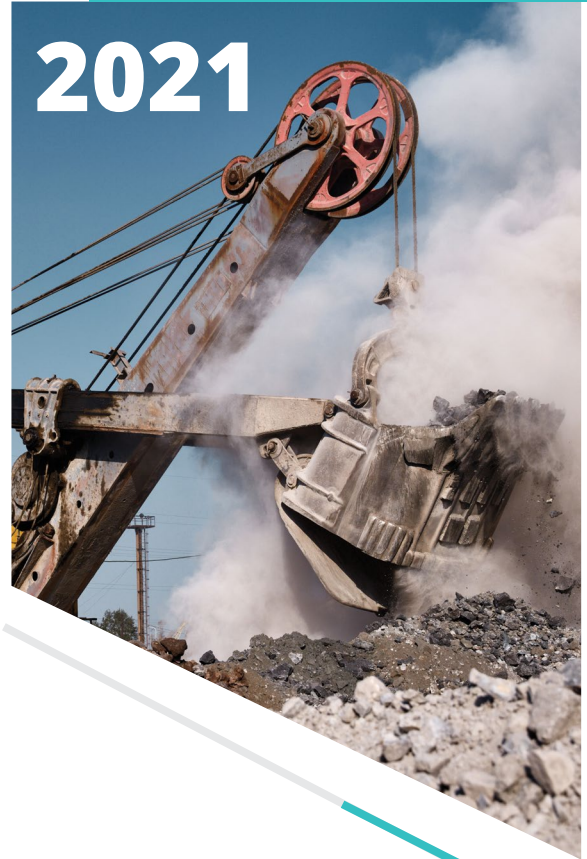
Activités Opérationnelles

En 2021, l'ALSF a approuvé¹ 33 nouveaux projets pour un montant de 6,8 millions de dollars EU pour 33 projets. Ces opérations comprenaient: 17 projets liés aux services de conseil/litiges; et 16 projets relatifs aux renforcement des capacités et à la gestion des connaissances.

Au cours de la même période, elle a engagé² plus de 11 millions de dollars EU pour ses interventions dans les secteurs des industries extractives et des ressources naturelles, de l'électricité, des infrastructures et des partenariats public-privé ainsi que de la dette publique. En outre, la Facilité a amélioré son efficacité opérationnelle, ainsi que ses capacités en matière de connaissances et ses processus opérationnels. Les engagements de l'ALSF en 2021 ont porté sur le soutien aux États africains pour négocier des accords plus avantageux et durables, notamment pour les

grands projets d'infrastructure et les transactions commerciales et d'affaires. En termes de valeur, 48,7 % des engagements financiers de l'ALSF (5,4 millions de dollars EU) ont été consacrés aux services de conseil ; 32,8 % (3,6 millions de dollars EU) ont ciblé des activités de renforcement des capacités et de gestion des connaissances ; et 18,5 % (près de 2 millions de dollars EU) ont été consacrés à des interventions liées aux litiges avec les créanciers.

Les décaissements se sont élevés à 11,07 millions de dollars EU en 2021, contre 13,85 millions de dollars EU en 2020. En 2021, 9,02 millions de dollars EU ont été entièrement décaissés pour soutenir directement nos opérations et projets à coûts partagés, soit 81,5 % du montant total des décaissements annuels. Au 31 décembre 2021, les décaissements cumulés s'élevaient à la somme de 93,80 millions de dollars EU.



11 Millions Dollars EU
Décaissements



3,6 Millions Dollars EU
Renforcement des Capacités
et Gestion des Connaissances



5,4 Millions Dollars EU
Services de Conseil

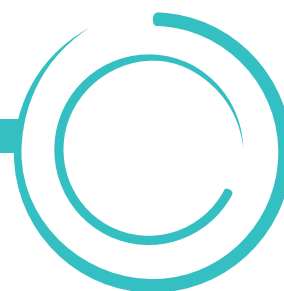


2 Millions Dollars EU
Litiges avec les Créanciers

1. Les approbations font référence au montant total des dons approuvés par l'autorité compétente de l'ALSF pour soutenir des projets dans les pays membres régionaux.

2. Les engagements font référence au montant effectivement affecté pour soutenir les projets approuvés.

Réalisations Opérationnelles Clés en 2021



Somalie

Soutien continu en gestion de contrat après plus de trois années passées à négocier un contrat de concession modifié et reformulé pour le port de Mogadiscio. Les négociations ont permis de parvenir à une plus grande clarté et à un meilleur équilibre dans le contrat de concession, notamment concernant la base du partage des revenus, les droits et les responsabilités des parties, les services et les niveaux de service, ainsi que d'autres clauses contractuelles essentielles.



Gambie

Assistance au Gouvernement dans le cadre des négociations avec les créanciers non participants et de la finalisation des accords de restructuration de la dette. Conseils et négociations pour la sortie à l'amiable d'une compagnie pétrolière internationale du permis d'exploration pétrolière en mer pour le bloc A1, résultant au versement d'une indemnisation substantielle à la Gambie.



République Centrafricaine

Élaboration réussie d'un Guide à l'intention des parlementaires, afin d'aider le Parlement à jouer son rôle constitutionnel consistant à approuver les contrats liés aux industries extractives à conclure par le Gouvernement et de conseiller au Gouvernement une série de changements à apporter à la législation minière, ces recommandations ayant été prises en compte dans le nouveau projet de code minier.



Lesotho

Assistance réussie au Royaume du Lesotho en matière d'arbitrage dans le secteur de l'énergie solaire pour obtenir un sursis d'exécution négocié d'une condamnation financière sévère contre le Royaume. Le pays bénéficie d'une assistance complémentaire de l'ALSF en vue de faire annuler la sentence et les décisions judiciaires dans toutes les juridictions.



Botswana

Conseils réussis pour la structuration et la négociation du premier projet de PIE utilisant la technologie du méthane de houille sur le continent africain. Cette centrale innovante contribuera à une production fiable d'électricité au Botswana tout en limitant ses émissions de dioxyde de carbone.



Gabon

Conseils réussis pour la structuration et la négociation d'une centrale hydroélectrique d'une capacité de 35 MW à Kinguele Aval, attirant un investissement évalué à 179 millions d'euros.



Soudan

Assistance pour franchir l'étape historique de l'atteinte du point de décision de l'initiative PPTE, ce qui a entraîné l'annulation de la dette souveraine de 14,1 milliards de dollars EU et le rééchelonnement d'environ 9,4 milliards de dollars EU. Nous avons coordonné le soutien avec les partenaires au développement, notamment le Fonds monétaire international, la Facilité de gestion de la dette de la Banque mondiale et le Bureau des affaires étrangères du Commonwealth, et du développement (FCDO) du Royaume-Uni.



Éthiopie

Soutien afin de réviser un contrat d'achat-vente de gaz et renforcement des capacités des hauts responsables sur le processus de négociation ainsi que pour l'élaboration d'une stratégie de négociation efficace dans la perspective de futures transactions. Le gaz produit fournira de l'énergie pour une industrie d'engrais d'une capacité de 3,8 millions de tonnes par an qui sera établie à Dire Dawa, en utilisant les ressources locales - gaz éthiopien et acide phosphorique marocain - pour soutenir le secteur agricole de la région. Le projet a également réussi à intégrer des systèmes efficaces de gestion de l'environnement et de bonne gouvernance, ainsi que l'égalité des genres, pour le bien du peuple éthiopien.

Deuxième Édition du Manuel « Comprendre les contrats d'achat d'électricité »

En partenariat avec le Programme de développement du droit commercial (CLDP), l'ALSF a coordonné la révision et la mise à jour de la première édition du manuel, afin de garantir son utilité continue en tant que document de référence pour les transactions dans le secteur de l'électricité en Afrique.

Manuel « Comprendre le financement du transport d'électricité »

En partenariat avec le CLDP, l'ALSF a coordonné l'élaboration du premier manuel sur le financement du transport pour le secteur de l'électricité en Afrique. Le manuel est destiné à informer les bénéficiaires de l'ALSF sur des différentes approches de financement des lignes de transport sur le continent.

Développement Institutionnel et Gestion Organisationnelle

Prorogation du Mandat de l'ALSF

En septembre 2021, l'ALSF a organisé un événement de haut niveau (EHN) réunissant toutes ses parties prenantes à l'effet de commémorer la prorogation de son mandat pour 14 autres années, allant de 2023 à 2037. L'occasion a également été mise à profit pour faire ses adieux au Directeur et PDG sortant - M. Stephen Karangizi, et pour souhaiter la bienvenue au nouvel Administrateur et Directeur Général - M. Olivier Pognon. Les membres des organes statutaires de l'ALSF, les PMR, ainsi que les partenaires financiers et stratégiques ont assisté au dit événement et ont discuté des réalisations de l'ALSF et les besoins imminents des PMR, dans l'optique de planifier le soutien futur de l'ALSF aux PMR.

Mobilisation des Ressources

L'ALSF a continué à mobiliser des ressources externes en vue de soutenir la mise en œuvre et la réalisation de ses objectifs stratégiques. Grâce à nos efforts de mobilisation de ressources, la Facilité d'appui à la transition du Fonds africain de développement de la Banque (BAD-FAD15-FAT), la Fondation Bill et Melinda Gates, la République Fédérale d'Allemagne, la Commission européenne, la Norvège, le Royaume-Uni et la Gambie ont fourni la somme totale de 22,86 millions de dollars EU. La Facilité a également obtenu des financements complémentaires de l'Agence de coopération économique Corée-Afrique (KOAFEC), des Pays-Bas et du Mécanisme mondial de financement des infrastructures (GIF) s'élevant respectivement à 600 000 dollars EU, 0,3 million d'euros et 1,9 millions. Elle a également continué à encourager les PMR à fournir une contribution financière à la Facilité. À cette fin, la Gambie a fourni 100 000 dollars EU pour



soutenir les activités de l'ALSF.

Règlements et Directives Internes

Au cours de l'année, l'ALSF a élaboré de nouveaux règlements et directives et a mis à jour certains des règlements et directives existants. Plus précisément, elle a préparé plusieurs politiques et procédures en vue de la création d'un forum des membres de l'ALSF et de désignation d'un(e) président(e) d'honneur de l'ALSF. Ces politiques favoriseront l'efficacité, la responsabilité, l'inclusion, l'appropriation et la transparence dans les rangs du personnel, de la Direction et des autres parties prenantes concernées.

Suivi et Évaluation

En vue de rationaliser davantage la fonction de gestion des données et de faciliter l'agrégation et l'analyse des données, ainsi que l'établissement de rapports, l'ALSF a procédé à une migration de ses données, passant de l'application Web dénommée « Box » à l'application Basecamp, ainsi que de son système d'information de gestion (SIG). L'ALSF a entrepris une revue à mi-parcours de la Stratégie à moyen terme actuelle (2018-2022), qui a souligné l'importance que revêt la Facilité pour le renforcement des capacités des PMR et formulé des recommandations en vue d'améliorer l'efficacité de l'ALSF. L'équipe de l'ALSF a également élaboré des rapports de performance trimestriels pour guider les prises de décisions et les interventions de la Direction.

Collaboration, Création de Partenariats et Sensibilisation

Partenariats Stratégiques

Au cours de l'année, l'ALSF a négocié et signé des protocoles d'entente avec les institutions suivantes dans le but de promouvoir la collaboration dans des domaines d'intérêt commun, à savoir : la Banque de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe pour le commerce et le développement (TDB) ; Africa Legal Solutions Ltd ; Oxford Policy Fellowship Ltd ; et l'Association mondiale des unités et professionnels des PPP (WAPPP). Elle a pareillement approfondi son partenariat avec la KfW en vue : du soutien à l'achèvement de l'opérationnalisation du SIG ; de la passation de marchés pour le recrutement des cabinets d'avocats du Panel B ; de la finalisation et la mise en œuvre du système de suivi et évaluation ; et de l'élaboration du Système de prestations du personnel de l'ALSF.

Développement Institutionnel

Au cours de l'année 2021, l'ALSF a assisté et participé à plusieurs activités, conférences virtuelles, webinaires et formations en vue de nouer et maintenir des relations stratégiques avec les parties prenantes, les partenaires au développement, les co-financiers et les donateurs de l'ALSF et notre Panel de cabinets d'avocats, ainsi que de créer des opportunités de sensibilisation aux PMR et de renforcer les relations entre l'ALSF et ses pays membres.



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

Activités du Conseil de Gouvernance et du Conseil de Gestion

Gestion des Ressources Humaines

Adhésion à l'ALSF

En 2021, Cabo Verde, le Kenya, le Malawi et la Tanzanie étaient en train de finaliser leur adhésion ; quant au Botswana et à la Guinée équatoriale, ils étaient à un stade avancé de leur adhésion à l'Accord portant création de l'ALSF. La Banque de développement d'Afrique australe (DBSA) est également en passe de devenir membre de l'ALSF. L'Annexe V comporte la liste complète des signataires de l'Accord portant création de l'ALSF au 31 décembre 2021.

Communication et Sensibilisation

En 2021, l'ALSF a : mené un certain nombre d'activités, notamment toute la communication autour de l'événement de haut niveau visant à commémorer la prorogation du mandat de la Facilité; procédé au lancement et à la mise à jour régulière du nouveau site web ; produit et diffusé un certain nombre de publications ; assuré la promotion de plusieurs webinaires pour discuter de questions liées au travail, au rôle et aux réalisations de l'ALSF ; finalisé la stratégie de communication ; et produit plusieurs communiqués de presse et bulletins d'information.

À l'instar des années précédentes, le Conseil de gestion de l'ALSF a exercé ses fonctions fiduciaires et de supervision visant diverses opérations de l'institution. Le Conseil de gestion (CGe) et le Conseil de gouvernance (CGo) ont consacré beaucoup de temps à fournir une orientation stratégique pour les opérations et les questions institutionnelles de l'ALSF. Au terme de l'année 2021, l'ALSF avait organisé avec succès quatre (4) réunions du Conseil de gouvernance et six (6) réunions du Conseil de gestion (CGe). Le Conseil de gestion a également tenu cinq (5) réunions additionnelles en vue du recrutement du nouveau Directeur Général de l'ALSF. Parmi les réalisations notables du Conseil de gouvernance et du Conseil de gestion, on compte : la prorogation du mandat de l'ALSF pour un second mandat de quatorze ans après 2022 ; le recrutement du nouveau Directeur Général ; l'adoption de plusieurs règlements, procédures et politiques internes et l'achèvement de la revue à mi-parcours de la Stratégie à moyen terme actuelle (2018-2022).

L'ALSF comptait au total 34 membres du personnel à la fin de l'année 2021. Un nouveau Directeur Général a été recruté; il a pris service au mois d'octobre. Afin de répondre de manière rapide et efficace aux besoins de ses bénéficiaires, l'ALSF a également procédé au recrutement d'un responsable des opérations, de deux conseillers juridiques et d'un chargé des ressources humaines, ainsi que de quatre postes de la catégorie « GS » (Services généraux).

Dans l'optique de guider le personnel et d'assurer la durabilité et la continuité de ses opérations, en 2021, le Conseil de gestion de l'ALSF a approuvé des politiques et procédures internes pertinentes, notamment : la Politique des ressources humaines; les amendements aux Statuts et Règlements du personnel ; les Règlements applicables aux cadres supérieurs ; la Politique applicable aux agents sous contrat ; et l'adoption du Code d'éthique de la Banque africaine de développement.



» Chapitre 1: Comprendre le Travail de l'ALSF

Hébergée par la Banque africaine de développement, l'ALSF est une organisation internationale qui a pour vocation de fournir des conseils juridiques et une assistance technique aux pays membres régionaux (PMR). Au total, l'ALSF a entrepris des opérations dans plus de 45 PMR, les aidant : à négocier des contrats justes et équitables dans le secteur des ressources naturelles, ainsi que des transactions commerciales et liées aux infrastructures ; à assurer la viabilité de la dette ; et à se défendre contre les fonds voutours.

Mandat

La Facilité se donne pour but de faire disparaître les asymétries de capacités techniques et d'uniformiser le niveau d'expertise juridique entre les parties aux litiges et aux négociations. Elle fournit des services de conseil destinés à 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 de l'Afrique en levant les obstacles à la jouissance des retombées de l'allègement de la dette grâce à son travail dans le domaine des litiges avec les fonds voutours.



**Fournir une
Expertise juridique
pour un
Développement
Durable
en Afrique**

Mission

Fournir des conseils juridiques et des services de renforcement des capacités aux 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 elle 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.



Services de l'ALSF



L'ALSF se donne pour objectif général de renforcer la capacité juridique des gouvernements africains à négocier et conclure des accords équitables et durables qui procurent une valeur économique maximale aux pays africains, et de protéger leurs droits souverains. L'ALSF y parvient par le biais des actions ci-après :

Services de Conseil



Fournir aux gouvernements africains une expertise juridique et renforcer 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 de grande envergure et autres transactions commerciales et d'affaires complexes connexes ainsi que les transactions liées à la dette publique.

Litiges avec les Créanciers Commerciaux



Fournir aux pays africains les ressources financières leur permettant de bénéficier d'une assistance juridique spécialisée pour la négociation et le règlement des créances des créanciers ou les litiges y relatifs. L'objectif visé est de parvenir à des résultats équitables et durables en matière de litiges avec les créanciers, afin de prévenir le surendettement des États africains concernés.

Projets de Renforcement des Capacités et Activités de Gestion des Connaissances



Le modèle de renforcement des capacités de l'ALSF met l'accent sur le transfert réel des connaissances et le développement des compétences au profit des avocats nationaux, des professionnels gouvernementaux et des fonctionnaires par le biais d'ateliers, de conférences et de séminaires. L'ALSF contribue également au développement, à la collecte et à la gestion de produits du savoir, notamment des supports académiques et juridiques, des documents types et d'autres outils de facilitation des transactions, des bases de données de précédents pertinents, l'élaboration de programmes d'études, des publications et des plateformes de formation.



2021 ALSF Faits Marquants



Janvier

L'ALSF a approuvé :

RDC Arbitrage : un don complémentaire destiné à apporter un soutien à la République démocratique du Congo pour qu'elle négocie un règlement équitable ou se défende contre une sentence arbitrale et des plaintes déposées par FG Hemisphere - un fonds vautour

Février

L'ALSF a approuvé les projets ci-après :

- **Madagascar Hydroélectricité** : un don destiné à fournir des services de conseil et à exécuter des activités de renforcement des capacités dans le secteur de l'électricité.
- **Sierra Leone Électricité** : un don pour des services de conseil et des activités de renforcement des capacités visant à renforcer les compétences juridiques et techniques dans le secteur de l'électricité.

Mars

L'ALSF a approuvé les projets ci-après :

- **Soudan Dette publique III** : un don pour des services de conseil et des activités de renforcement des capacités dans le secteur de la dette publique afin de renforcer les compétences et les capacités du gouvernement en matière de gestion de la dette.
- **AMLA 3^{ème} année** : un don pour des services de conseil et des activités de renforcement des capacités en vue de la gestion des connaissances via la plateforme en ligne de l'AMLA.

Avril

Le Conseil de gestion de l'ALSF a tenu sa 33^{ème} réunion les 7 et 8 avril 2021.





Mai

L'ALSF a approuvé les projets ci-après :

- **Mozambique Port Litige** : un don pour les services de conseil dans un litige potentiel relatif au retrait des droits d'exclusivité d'une concession portuaire.
- **Namibie Logement** : un don pour des activités de renforcement des capacités dans le secteur des infrastructures afin de réviser le cadre juridique et institutionnel applicable à la fois au secteur du logement abordable et aux partenariats public-privé.
- **Académie Africaine de l'Arbitrage** : Parrainage : un don destiné à financer l'enquête de l'Académie d'arbitrage sur le financement des litiges en Afrique et la formation ainsi que la plateforme en ligne sur les accords de la Zone de libre-échange continentale africaine à des fins de gestion des connaissances.

Juin

L'ALSF a approuvé les projets ci-après :

- **Lesotho Énergie Solaire** : Arbitrage : un don destiné à fournir un soutien rapide en relation avec une sentence arbitrale et des ordonnances judiciaires connexes contre le Royaume du Lesotho.
- **Tunisie PPP** : Don visant à élaborer et structurer deux projets pilotes pour une usine de désalinisation et une usine de traitement des eaux usées.
- **Éthiopie Dette Souveraine** : Renforcement des capacités : un don ciblant des activités de renforcement des capacités à l'intention de responsables gouvernementaux et d'avocats débutants afin de renforcer leurs connaissances et leur expertise en matière d'endettement et de gestion de la dette.
- **Académie de l'ALSF – 3ème année** : un don destiné à aider à la production et à la gestion des connaissances et au renforcement des capacités, afin de soutenir la plateforme de renforcement des capacités en ligne de l'Académie de l'ALSF.
- **Atlas des Législations Pétrolières Africaines (APLA) – 1ère année** : un don visant à aider produire et gérer les connaissances et les activités de renforcement des capacités dans le secteur pétrolier, afin de soutenir la plateforme de gestion des connaissances en ligne de l'APLA.
- **Burundi PPP** : un don destiné à financer des activités de renforcement des capacités dans le secteur des PPP.
- **Sao Tomé-et-Príncipe Énergie** : un don visant à fournir des services de conseil par le biais d'un don complémentaire dans le secteur de l'énergie.

Le Conseil de gestion de l'ALSF a tenu ses Assemblées annuelles en deux sessions, aux mois de mai et de juin 2021.

L'ALSF a organisé une réunion des donateurs dans le but d'échanger et de discuter des rapports sur l'état d'avancement et des résultats.

2021 ALSF Faits Marquants



Juillet

Le Conseil de gestion de l'ALSF a tenu ses Assemblées annuelles en deux sessions, en mai et juillet 2021. L'ALSF a approuvé les projets ci-après :

- **Somalie Gestion de Contrat Port** : un don visant à soutenir les services de conseil et les activités de renforcement des capacités afin d'aider à la mise en œuvre du contrat de concession du port de Mogadiscio renégocié en 2013 avec un investisseur.
- **Comores Routes Litiges** : un don visant à fournir des services de conseil pour des questions liées à un litige potentiel susceptible de survenir avec l'opérateur privé.

Août

L'ALSF a approuvé les projets ci-après :

- **Somalie Dette II** : un don visant à fournir des services de conseil en lien avec la gestion de la dette publique et à renforcer les capacités des responsables gouvernementaux dans ce domaine.
- **Sao Tomé-et-Principe Pétrole** : un don visant à fournir des services de conseil pour examiner et négocier des contrats de permis de données et assurer les services connexes de renforcement de capacités des responsables gouvernementaux.

Septembre

Un événement de haut niveau (EHN) a été organisé et exécuté pour célébrer les réalisations de l'ALSF et marquer la prorogation de son mandat pour 14 autres années. L'événement avait pour thème « Capacités juridiques intelligentes pour l'Afrique : nouvelle phase pour la Facilité africaine de soutien juridique. »



SMART L
A New Ph
Support F

Octobre

L'ALSF a approuvé les projets ci-après :

- **Académie de l'ALSF Niveau 2** : un don destiné à élaborer le cours de niveau 2 de l'ALSF sur le règlement des litiges dans le cadre de la plateforme de renforcement des capacités en ligne de l'Académie de l'ALSF.
- **Ouganda Renforcement des Capacités** : Résolution alternative des litiges : un don destiné à renforcer les capacités des responsables gouvernementaux en matière de résolution des conflits et à fournir à ces derniers les compétences requises en résolution alternative des litiges.
- **Zimbabwe Litige avec les Créanciers Commerciaux** : un don pour des services de conseil axés sur les litiges avec les créanciers commerciaux.
- **Lesotho Énergie Solaire Arbitrage/Litige** : un don visant à poursuivre l'assistance de l'ALSF pour un éventuel arbitrage/litige impliquant le Gouvernement dans le secteur de l'électricité.



Novembre

L'ALSF a approuvé son Programme de travail et son budget pour l'exercice 2022 ainsi que ses états financiers pour l'exercice 2021, puis a révisé et examiné d'autres documents opérationnels et institutionnels clés. L'ALSF a approuvé :

- **Forum africain sur l'énergie Parrainage** : un don destiné à parrainer le Forum africain sur l'énergie (FAE) du 15 au 17 novembre 2021 à Londres, au Royaume-Uni et à y participer.

Décembre

L'ALSF a approuvé les projets ci-après :

Burundi Énergie : un don destiné à renforcer les capacités juridiques des responsables et fonctionnaires du Gouvernement pour la structuration, la négociation et la mise en œuvre des CAE et d'autres contrats connexes.

Madagascar PPP : un don pour le développement d'activités de renforcement des capacités dans le domaine des partenariats public-privé.

Ouganda Administration Fiscale : en partenariat avec le CARN, il a été octroyé un don pour renforcer les capacités des responsables gouvernementaux et des avocats locaux impliqués dans l'audit des opérations minières, la négociation des conditions fiscales, la mise en œuvre des contrats liés aux permis d'exploration et de production minière et pétrolière, et l'arbitrage international.



» Chapitre 2: Renforcer les Capacités Juridiques et Techniques des Africains



En 2021, l'ALSF a engagé 11 millions de dollars EU pour soutenir plusieurs opérations dans ses pays membres régionaux (PMR). Ces projets ont été principalement répartis entre les secteurs prioritaires de l'ALSF, à savoir la dette publique, l'électricité, les infrastructures et les partenariats public-privé (PPP), ainsi que les industries extractives et les ressources naturelles. Les opérations de l'ALSF ont permis de fournir des services de conseil, de renforcer les capacités et de gérer les connaissances dans les domaines suivants : contrats d'achat d'électricité, négociations et restructuration de la dette publique, négociation de contrats de développement minier et d'accords de partage de production pétrolière, projets de PPP, examen de cadres juridiques et réglementaires sectoriels, élaboration d'accords types, de documents d'appel d'offres et d'autres outils de facilitation des transactions, fourniture de boîtes à outils pour la structuration des

accords de PPP ou les processus d'octroi de permis miniers ou pétroliers, formation de responsables gouvernementaux et d'avocats et élaboration de bases de données.

Les impacts de la pandémie de COVID-19 ont accéléré les efforts de l'ALSF visant à rationaliser et améliorer l'efficacité de ses processus avec le recours à des instruments permettant d'optimiser les coûts/efficacité aux stades initiaux de certains projets tels que l'outil d'Allocation d'assistance et d'évaluation rapides (RAAA), en particulier dans les États en transition. La RAAA permet une instruction des projets plus approfondie et progressive, tout en permettant à la Facilité d'allouer les fonds de manière graduelle évitant ainsi l'immobilisation de ressources financières pendant de longues périodes. Ainsi la Facilité a pu optimiser et gérer efficacement ses ressources financières et évaluer la viabilité des projets avant de prendre les engagements appropriés.

En outre, l'ALSF a continué à mettre en œuvre des mesures visant à renforcer ses processus d'intervention et l'utilisation de ses ressources pour mieux servir ses clients. Plus spécifiquement, les activités de l'ALSF ont porté sur :

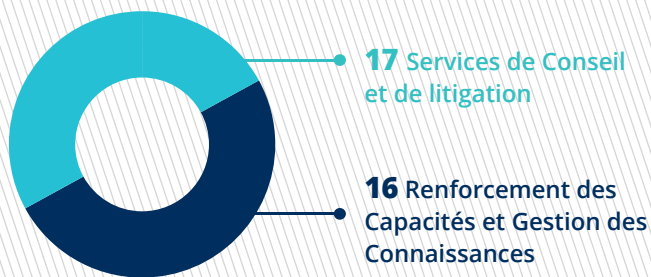
1. la fourniture d'une aide d'urgence pour répondre aux effets immédiats de la COVID-19 ;
2. l'amélioration de la qualité des projets à l'entrée ;
3. l'amélioration de la supervision et du suivi des projets ;
4. le travail en coopération avec d'autres partenaires pour maximiser l'impact sur le développement ;
5. l'expansion de ses activités de mobilisation des ressources ;
6. la mise en œuvre de ses programmes de suivi et d'évaluation ; et
7. la communication efficace de ses résultats.

Aperçu des Opérations de l'ALSF en 2021

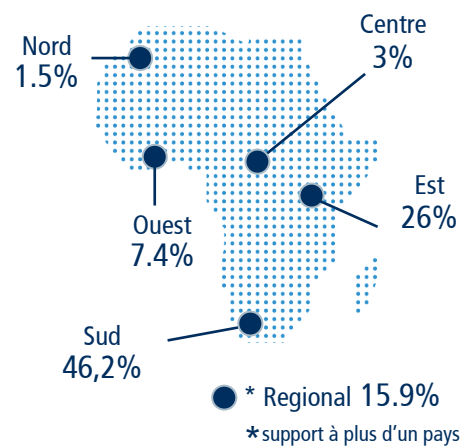
À la fin du mois de décembre 2021, l'ALSF avait approuvé 33 nouveaux projets pour un montant de 6,8 millions de dollars EU. Ces opérations comprenaient : 17 projets de services de conseil / litiges ; et 16 projets de renforcement des capacités et de gestion des connaissances. En termes d'engagements, l'ALSF a alloué plus de 11 millions de dollars EU, et la section qui suit met brièvement en évidence la composition de ces opérations.

Les décaissements annuels se sont élevés à 11,07 millions de dollars EU, contre 13,85 millions de dollars EU en 2020. En 2021, 9,02 millions de dollars EU ont été entièrement décaissés pour soutenir directement nos opérations et projets à coûts partagés, soit 81,5 % du montant total des décaissements annuels. Au 31 décembre 2021, les décaissements cumulés depuis la création de l'ALSF s'élevaient à 93,80 millions de dollars EU.

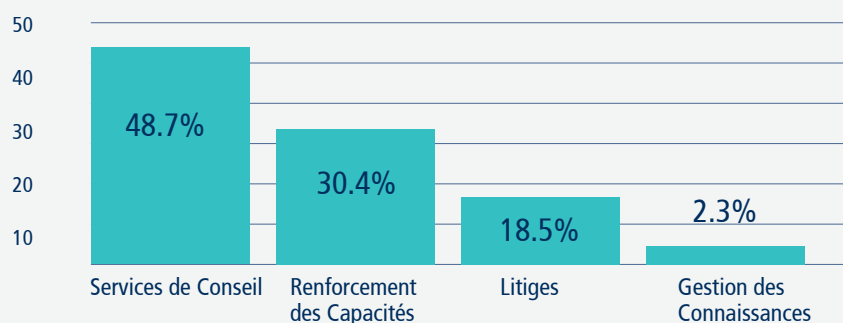
33 NOUVEAUX PROJETS



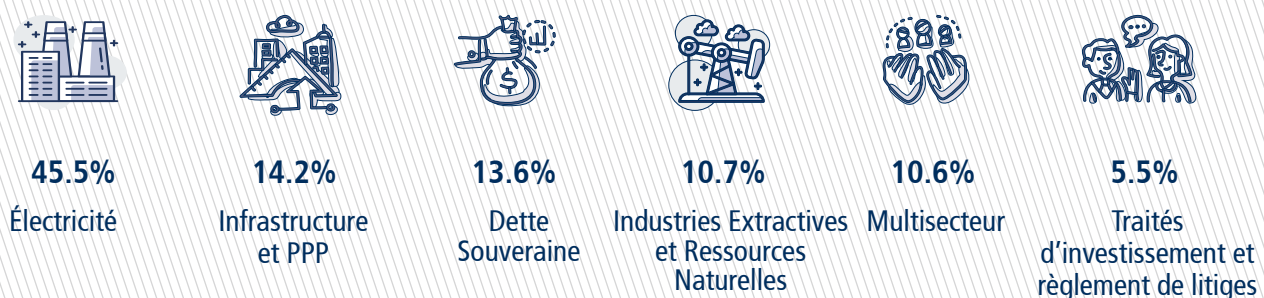
Opérations de l'ALSF par Sous-Région



Opérations de l'ALSF par Domaines Prioritaires



Opérations de l'ALSF par Secteur



L'ALSF en tant que Courtier du Savoir

En 2021, l'ALSF a produit 3 boîtes à outils ou modèles d'instruments en vue de faciliter la structuration et la négociation de diverses transactions dans un certain nombre de pays africains. Il s'agit des instruments suivants : la boîte à outils sur les accords de PPP en Gambie ; la boîte à outils sur l'exploitation minière au Lesotho et la boîte à outils sur les logements universitaires sous forme de PPP à Maurice. Les boîtes à outils sont conviviales, accessibles et s'assurent que les documents de transaction seront bancables au moment où ils parviendront aux investisseurs, créant ainsi un climat propice aux investissements dans leurs secteurs et pays respectifs. Le tableau ci-dessous présente les webinaires de l'ALSF et une sélection d'événements de renforcement des capacités en 2021.



Webinaires et Événements de Renforcement des Capacités en 2021

Traités d'Investissement et Règlement de Litiges

Événement	Nombre de Participants
1. Semaine de l'arbitrage à Paris (en ligne) - Aperçu de l'approche des gouvernements en matière d'arbitrage dans les pays d'Afrique de l'Ouest membres et non membres de l'OHADA	172

Infrastructure et PPP

Événements	Nombre de Participants
1. Formation sur les PPP en Angola	90
2. Les partenariats public-privé (PPP) sont-ils une panacée pour combler le déficit d'infrastructures numériques en Afrique ?	130
3. Conditions contractuelles pour des PPP résilients : comment négocier et procéder à une mise en œuvre réussie ?	60
4. Gestion des risques d'assurance relatifs aux grands projets en Afrique	168
5. SOS Villages d'Enfants International : PPP à impact social en Afrique	150
6. Cinquième Forum international sur les partenariats public-privé de la Commission économique des Nations Unies pour l'Europe (CEE-ONU)	40
7. Congrès de l'Association mondiale des unités et professionnels des PPP (WAPPP) : Mise en œuvre d'outils permettant de réaliser des PPP de plus haut niveau	96
8. Congrès de l'Association mondiale des unités et professionnels des PPP (WAPPP) : rôle des municipalités dans la promotion de l'agenda des PPP sur le continent africain	99

Ressources Naturelles

Événements	Nombre de Participants
1. ALSF/CARN/NAI - Série de webinaires sur la COVID-19 et le secteur des industries extractives en Afrique : les minéraux et le développement de l'Afrique : défis et opportunités	174
2. Série de webinaires ALSF/CARN/NAI sur la COVID-19 et le secteur des industries extractives en Afrique : Pétrole et gaz en Afrique – Perspectives de transformation économique et d'un avenir plus propre	189
3. Minerals Africa Development Institution (MADI) - Comprendre le cadre juridique et réglementaire du secteur des ressources minérales	103
4. MADI - Stratégies et techniques pour la rédaction et la négociation des contrats de ressources	195
5. MADI - Équilibrer les intérêts : développement et environnement des ressources minérales en Afrique (défis et meilleures pratiques)	21

Électricité

Événements	Nombre de Participants
1. Comment la COP26 peut-elle servir de tremplin à la transition énergétique de l'Afrique ?	130
2. Atelier du Système d'échanges d'énergie électrique ouest-africain sur les PIE bancables en Afrique de l'Ouest et du Centre, en partenariat avec la BAD, l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), le CLDP et l'initiative « Énergie pour l'Afrique. »	50

Dette Souveraine

Événements	Nombre de Participants
1. AIFP : Comprendre et gérer les passifs éventuels	23
2. ALSF : COVID-19 et restructuration de la dette	38
4. Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire en Afrique (CABRI) : Dialogue politique virtuel sur l'augmentation et la gestion de la dette publique pour le redressement post-COVID - Bilan des récentes restructurations et opérations d'allègement de la dette publique	85
5. Unité de gestion de la dette du gouvernement de la Somalie	11
6. Institut de gestion macroéconomique et financière d'Afrique orientale et australe (MEFMI) : Préparer les émissions d'obligations internationales	33

Multisecteur

Événements	Nombre de Participants
1. Académie africaine d'arbitrage : Exécution des sentences arbitrales	30
2. Conférence sur l'arbitrage international en Afrique de l'Est : Tendances du développement énergétique et litiges connexes en Afrique	230

Domaines d'Intérêt Privilégié

Guidée par ses valeurs et sa Stratégie à moyen terme 2018-2022, l'ALSF promeut activement l'égalité des genres, soutient une plus grande sensibilisation aux questions environnementales et encourage le respect des pratiques et normes de bonne gouvernance dans l'ensemble de ses projets et interventions. Outre l'amélioration des résultats pour les utilisateurs finaux et les PMR, la sensibilité de l'ALSF à ces questions transversales est en adéquation avec l'Agenda 2063 de l'Union africaine et sur les stratégies et politiques de la Banque africaine de développement, notamment la Stratégie du genre et les Lignes directrices intégrées pour l'évaluation des impacts environnementaux et sociaux.

Au niveau des projets, les documents de projet de l'ALSF définissent le contexte, les objectifs et les produits livrables des projets proposés. Ces éléments fournissent le mécanisme d'intégration des considérations environnementales, sociales et de genre et garantissent que dans toutes ses opérations, les considérations de bonne gouvernance, d'égalité des genres et de durabilité environnementale sont identifiées et systématiquement appliquées à travers un processus de dialogue, d'analyse, de prise de décision et de mise en œuvre stratégique.

Tous les projets bénéficiant d'un soutien par le biais d'un financement de l'ALSF sont soumis à un processus d'évaluation à plusieurs niveaux, afin d'y insérer des considérations environnementales, sociales, de gouvernance et de genre et de s'assurer qu'elles font partie intégrante de l'exécution et de la mise en œuvre des projets. En 2021, les projets ou interventions de l'ALSF ont pris en compte ou facilité :

- l'inclusion de près de 700 femmes dans les programmes de formation et de renforcement des capacités de l'ALSF ;
- la prévention des impacts négatifs des projets sur les femmes et les enfants ;
- le renforcement de la transparence et de la régularité des procédures ;
- une meilleure coordination et collaboration entre les agences gouvernementales ;
- la prévention des pratiques de corruption ;
- l'incorporation d'évaluations d'impact environnemental et social et la mise en œuvre de plans de gestion appropriés ; et
- le classement par priorité des projets ou mesures en faveur de l'environnement et du climat.



Égalité des Genres

Promouvoir l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes est essentiel à un développement inclusif, résilient et durable en Afrique. Les efforts de la Facilité visant à combler les disparités entre les genres sont mis en œuvre à la fois au niveau de l'institution, pour renforcer sa réactivité à la problématique du genre, et par l'intégration de la dimension genre à ses opérations. En interne, l'ALSF a nommé une femme à la présidence du Conseil de

gestion, Mme Eva Jhala. Les femmes représentent la moitié des membres du Conseil de gestion de l'ALSF et 60 % de son personnel en 2021. Au cours de l'année, l'ALSF a continué à renforcer l'intégration des questions de genre dès la phase d'instruction, de la mise en œuvre des projets et de l'établissement de rapports sur les résultats. La phase d'instruction des projets permet d'évaluer et d'intégrer les composantes genre lors de la mise en œuvre des opérations de l'ALSF. À titre d'exemple, la Facilité a pris des mesures pour s'assurer que

davantage de femmes participent à ses ateliers de formation visant à renforcer les compétences juridiques locales dans la négociation de transactions commerciales complexes. En outre, l'ALSF soutient les efforts visant à promouvoir et à renforcer l'égalité des genres en incluant dans les accords et contrats respectifs des dispositions qui améliorent les possibilités offertes aux femmes de générer des revenus et renforcent l'élaboration de politiques tenant compte de la dimension de genre.



Renforcement de la Durabilité Environnementale

L'ALSF cherche à maximiser l'impact sur le développement de ses interventions. Afin d'y parvenir, l'ALSF accorde la priorité au soutien aux PMR visant à atténuer les effets négatifs des projets d'investissement sur l'environnement. À cette fin, l'ALSF veille à ce que les garanties de durabilité environnementale et sociale ainsi que les mesures du changement climatique et d'adaptation à ses effets soient intégrées aux négociations et aux transactions bénéficiant de son



soutien. Il s'agit notamment de veiller à ce que les évaluations d'impact environnemental et social et les stratégies de gestion connexes, ainsi que les questions relatives au changement climatique et à la résilience face aux effets de ce dernier et aux catastrophes naturelles, soient dûment examinées lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des projets, afin de garantir la durabilité environnementale ainsi que la prospérité et un développement, inclusif, résilient et durable en Afrique.

En somme, en 2021, l'ALSF a promu une grande conformité aux normes environnementales et sociales qui permettront de faire en sorte que la future croissance économique en Afrique soit écologiquement durable et socialement inclusive.

Promotion de la 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 aidé plus de 20 pays à négocier des contrats relatifs aux ressources naturelles, à réviser des lois et accords et à adopter des modèles de

contrats miniers et pétroliers qui comportent des dispositions visant à renforcer la transparence et la responsabilité.

L'ALSF a élaboré le Compendium des lois minières africaines (dont elle a poursuivi la mise à jour en 2021) et un modèle directeur (<https://www.a-mla.org/guidingtemplate>) pour la révision ou la rédaction de lois promouvant la bonne gouvernance, notamment des clauses types sur la lutte contre la corruption, les conflits d'intérêts et la tarification anti-transfert. En outre, l'ALSF a élaboré, en collaboration avec d'autres partenaires, un référentiel de contrats pétroliers, gaziers et miniers accessibles au public (www.ressourcescontracts.org) afin d'améliorer la transparence et la responsabilité en matière de contrats et de réduire la corruption. En outre, elle a noué un partenariat avec le Centre africain des ressources naturelles (CARN) de la BAD pour mettre en œuvre le projet d'Atlas des législations pétrolières africaines (APLA), une ressource unique en ligne gratuite, sous forme de guichet unique, destinée à soutenir l'amélioration des cadres juridiques pétroliers et la bonne gouvernance en Afrique.

En 2021, l'ALSF a alloué une part importante de ses ressources à l'accompagnement des États en transition, en vue de renforcer leurs capacités à attirer et à maintenir les investissements. De plus, elle a entrepris un certain nombre d'activités visant à promouvoir le développement de l'arbitrage pour résoudre les litiges internationaux en matière d'investissement et à assurer la sensibilisation sur les flux financiers illicites.

Renforcement de l'Engagement de l'ALSF dans les États en Transition

La plupart des pays fragiles en Afrique disposent de ressources naturelles abondantes qui peuvent servir de base à l'emploi et au développement macroéconomique. Cependant, ces États n'ont souvent pas la capacité de les transformer efficacement en vue de générer une croissance économique soutenue, de bons emplois et d'atteindre les Objectifs de développement durable.

Afin de maximiser les avantages découlant de ses ressources abondantes et de contribuer à la transformation de ces économies, l'ALSF accorde la priorité aux pays fragiles qui sont éligibles à l'assistance du Fonds africain de développement et d'autres partenaires au développement, car ils sont plus vulnérables aux litiges avec les créanciers et plus exposés au risque de conclure des accords commerciaux inéquitables. À cette fin, l'ALSF a continué à intensifier ses interventions dans ces États en transition, si bien qu'à ce jour, elle a approuvé cumulativement plus de 130 projets d'un montant de 62 millions de dollars EU en faveur des pays éligibles.

Au fil des ans, ces opérations ont couvert 21 États en transition, à savoir : le Burundi, la République centrafricaine, le Tchad, l'Union des Comores, la République démocratique du Congo, l'Érythrée, la Guinée, la Guinée-Bissau, le Libéria, Madagascar, le Mali, le Mozambique, le Niger, la Sierra Leone, la Somalie, le Soudan du Sud, le Soudan, la Gambie, le Togo et le Zimbabwe. Ces interventions ont notamment permis de réhabiliter des infrastructures ou d'en développer de nouvelles, d'accroître les sources d'énergie propres, de maximiser les recettes

des États, de promouvoir les opportunités économiques, d'améliorer les services de base, de renforcer les capacités pertinentes des gouvernements et des citoyens et d'améliorer la vie des Africains en général. En 2021, l'ALSF a approuvé 3 millions de dollars EU destinés à soutenir 14 opérations. Ces interventions permettront principalement de fournir des services de conseil et de renforcer les capacités au Burundi, aux Comores, en République démocratique du Congo, à Madagascar, au Mozambique, en Sierra Leone, en Somalie, au Soudan, en Gambie et au Zimbabwe.

Promotion du Développement de l'Arbitrage

L'ALSF a continué à faire un plaidoyer en faveur du déploiement de l'arbitrage et a promu le développement et l'utilisation de l'arbitrage pour les litiges commerciaux en Afrique. L'ALSF a assisté et participé à la semaine de l'arbitrage de Paris et au symposium de la Conférence des barreaux de l'espace OHADA. Elle a co-organisé et a participé à un webinar avec Minerals Africa Development Institution sur les tendances de la résolution des litiges en Afrique dans le cadre des contrats applicables aux ressources naturelles. L'ALSF a également examiné un modèle applicable aux traités d'investissement bilatéraux. Ces interventions s'inscrivent dans le cadre des objectifs de l'ALSF qui consistent à faire un plaidoyer en faveur de l'arbitrage en Afrique, à soutenir des campagnes de sensibilisation pour promouvoir le recours à l'arbitrage et à renforcer les capacités en matière d'arbitrage en Afrique.

Renforcement des Capacités et Sensibilisation sur les Flux Financiers Illicites (FFI)

L'ALSF est membre du Consortium pour la réduction des flux financiers illicites en Afrique, qui comprend le Groupe de haut niveau sur les FFI de la Commission de l'Union africaine (CUA) et de la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA), dirigé par S. E. Thabo Mbeki, la Coalition pour le dialogue sur l'Afrique de la CUA, l'Union panafricaine des avocats (PALU) et la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique. La Facilité collabore également avec l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE) afin de dissuader les FFI. En outre, l'ALSF encourage l'adoption d'une législation adaptée et le renforcement des institutions étatiques pertinentes pour combattre les FFI en Afrique.





Résultats Clés en 2021

Au fil des ans, nos interventions ont permis de réaliser d'importantes économies pour les PMR, d'accroître l'approvisionnement en électricité, de renforcer les institutions et de réduire la pauvreté. En outre, tous les projets de l'ALSF intègrent les questions transversales de gouvernance, de l'égalité des genres et de la protection de l'environnement, qui améliorent la qualité, l'impact et la durabilité des projets. Vous trouverez ci-dessous les résultats attendus des projets actifs en 2021, c'est-à-dire ceux qui ont été approuvés, mis en œuvre et/ou clos en 2021.

Chaîne des résultats	Résultats attendus	Contribution aux domaines prioritaires des High 5 de la BAD	Contribution aux objectifs de l'Agenda 2063 de l'Union africaine	Contribution aux Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies
Impact 1 : Croissance économique accrue	<ul style="list-style-type: none"> Économies réalisées par les gouvernements et/ou revenus débloqués: 14,8 milliards de \$EU Dette souveraine du Soudan : 14,1 milliards de \$EU (dette annulée) Dette de la Somalie II : 649 millions de dollars EU 	Améliorer la qualité de vie des populations africaines	Objectif 1 : Les populations africaines ont un niveau et une qualité de vie élevés, une bonne santé et le bien-être.	<p>ODD 1 : Mettre fin à la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde</p> <p>ODD 7 : Assurer l'accès de tous à une énergie moderne, abordable, fiable et durable.</p>
Impact 2 : Développement durable et inclusif	<p>Emplois directs, indirects et induits créés par les projets soutenus par l'ALSF : 165 332</p> <ul style="list-style-type: none"> Sierra Leone Électricité : 1,332 Ouganda : EACOP:164 000 <p>Production d'électricité en mégawatts (MW) 148 MW</p> <ul style="list-style-type: none"> Sierra Leone Électricité : 128 MW Lesotho Énergie solaire : 20 MW 	<p>Améliorer la qualité de vie des populations africaines</p> <p>Éclairer l'Afrique et l'alimenter en énergie</p>	<p>Objectif 1 : Les populations africaines ont un niveau et une qualité de vie élevés, une bonne santé et le bien-être.</p> <p>Objectif 6: Une économie bleue pour une croissance économique accélérée</p> <p>Objectif 4: Économies transformées</p>	<p>ODD 1 : Mettre fin à la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde</p> <p>ODD 7 : Assurer l'accès de tous à une énergie moderne, abordable, fiable et durable.</p>
Effet 1 : Croissance économique accrue dans les secteurs ciblés	<p>Augmentation des investissements directs étrangers dans les secteurs ciblés : 3,84 milliards de \$EU</p> <ul style="list-style-type: none"> Sierra Leone Électricité 217 millions de \$EU Somalie Port : Contrat : 50 millions de \$EU Tunisie PPP : 79,6 millions de \$EU Ouganda EACOP : 3,5 milliards de \$EU 	Industrialiser l'Afrique	Objectif 4: Économies transformées	<p>ODD 9 : Construire des infrastructures résilientes, promouvoir une industrialisation inclusive et durable et encourager l'innovation</p> <p>ODD 7 : Assurer l'accès de tous à une énergie moderne, abordable, fiable et durable.</p>
Effet 2 : Contrats/accords commerciaux équitables négociés dans des secteurs ciblés	Nbr de contrats assortis de stratégies spécifiques visant à améliorer la bonne gouvernance, l'égalité des genres, la durabilité environnementale et les droits humains des populations affectées : 8	Améliorer la qualité de vie des populations africaines.	Objectif 1 : Les populations africaines ont un niveau et une qualité de vie élevés, une bonne santé et le bien-être	ODD 11 : Rendre les villes et les établissements humains inclusifs, sûrs, résilients et durables.
Effet 3: Nombre d'affaires de litiges avec les créanciers et de paiements connexes réduits	<p>Total des engagements de l'ALSF visant l'assistance juridique dans les affaires de litiges avec les créanciers : 1,1 million de \$EU</p> <p>Nombre de PMR sollicitant un soutien en matière de dette publique ou de litiges avec les créanciers : 5</p>	Améliorer la qualité de vie des populations africaines.	Objectif 1 : Les populations africaines ont un niveau et une qualité de vie élevés, une bonne santé et le bien-être	<p>ODD 10 : Réduire les inégalités au sein des pays</p> <p>ODD 1 : Mettre fin à la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde</p>



Produits

Produit 1 : Capacités des pays africains renforcées



- 2,317 professionnels du droit, de représentants du secteur privé et de responsables gouvernementaux africains formés à la négociation de transactions commerciales complexes ou de litiges avec les créanciers commerciaux ;
- 12 demandes de soutien ou de soutien axé sur le suivi formulées par des gouvernements fragiles ;
- Partenariats noués avec d'autres programmes de renforcement des capacités ou barreaux.

Produit 2 : Produits du savoir élaborés et diffusés



- 14 produits du savoir développés dans le domaine juridique (modèles d'accords, boîtes à outils, etc.) ;
- 155 563 consultations des sites web et des plateformes de médias sociaux de l'ALSF - Twitter, LinkedIn, site web de l'ALSF ;
- 27 webinaires organisés par l'ALSF pour le partage des connaissances.

Produit 3 : Performances de l'ALSF améliorées



- 5 projets dans le cadre du nouvel accord de financement ;
- 12 projets mis en œuvre et clos avec succès ;
- 2 PMR fournissant une contribution à l'ALSF ;
- 2 projets pour lesquels l'ALSF apporte un soutien promouvant la production d'énergie renouvelable.

2021 Histoires Marquantes



Industries Extractives et Ressources Naturelles

République Centrafricaine

Conformément aux normes de l'industrie et aux meilleures pratiques reconnues au niveau international, le Gouvernement de la République centrafricaine a élaboré une stratégie pour les secteurs minier et pétrolier afin d'assurer une gestion efficace de ses ressources naturelles et de promouvoir le développement économique du pays.

En vue d'aider le pays à récolter les retombées de son secteur des industries extractives, l'ALSF a soutenu l'élaboration d'un guide à l'intention des parlementaires afin de leur permettre de dûment examiner les accords dans le secteur des industries extractives conclus par le gouvernement. L'assistance de l'ALSF a également proposé plusieurs changements à la législation minière existante, et ces recommandations ont été prises en compte dans le nouveau projet de code minier.

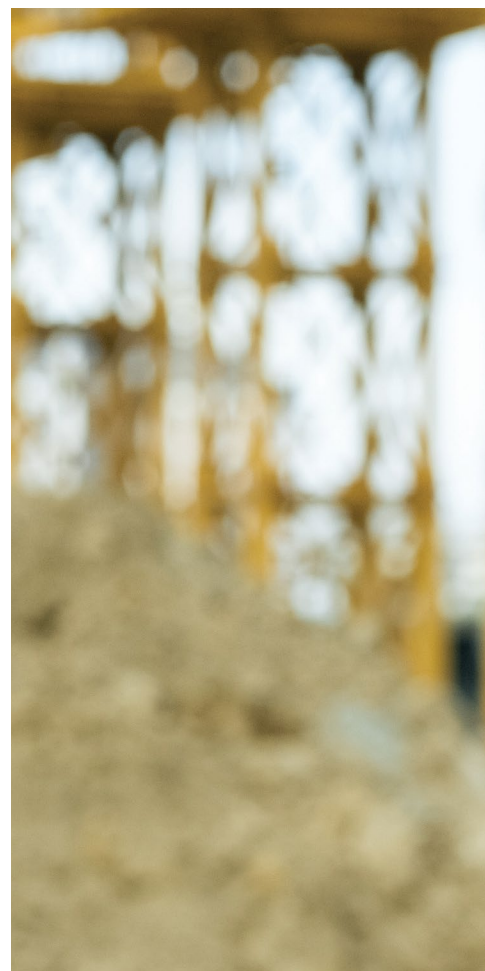
Éthiopie

L'Éthiopie s'est lancée dans un projet gazier visant à mettre en valeur et produire du gaz naturel, pour la consommation intérieure et l'exportation. Les revenus générés par ce projet devraient avoir un impact considérable sur la transformation sociale et économique du pays. Le gouvernement a sollicité le soutien de l'ALSF en vue de réviser un contrat d'achat-vente de gaz (GSPA) existant, de renforcer les capacités des hauts responsables sur le processus de négociation ; et élaborer une stratégie de négociation optimale. L'ALSF a fourni avec succès un soutien au gouvernement pour la révision du GSPA et s'est assuré d'inclure les considérations environnementales et la conformité aux réglementations environnementales dans la stratégie de négociation proposée au gouvernement, et, pour maintenir le GSPA exécutoire, de prendre en compte la phase de mise hors service dans la stratégie d'atténuation des risques.

Gambie

L'ALSF a fourni au Gouvernement de la Gambie un soutien visant à conduire un cycle d'octroi de permis transparent et ouvert à la concurrence qui a contribué à protéger les intérêts du pays; en outre, plus récemment, elle a fourni avec succès au Gouvernement des conseils sur la sortie à l'amiable d'une compagnie pétrolière internationale du permis d'exploration pétrolière en mer du bloc A1, ce qui a entraîné le versement d'une indemnisation à la Gambie.

En reconnaissance du soutien de longue date de l'ALSF à la mise en œuvre du programme de développement de la Gambie, le gouvernement a apporté une contribution financière à l'ALSF, devenant ainsi le deuxième pays africain, après la Guinée, à financer l'institution.



Dettes Souveraines



L'ALSF a fourni un soutien en matière de conseil et de renforcement des capacités au Gouvernement de la République du Soudan dans le cadre des efforts déployés par le Soudan en vue de l'allègement de sa dette et de l'apurement de ses arriérés auprès des créanciers membres et non membres du Club de Paris.

L'ALSF a aidé le gouvernement à atteindre l'étape historique du point de décision de l'Initiative en faveur des pays pauvres très endettés (PPTÉ), ce qui a permis d'annuler environ 14,1 milliards de dollars EU et de rééchelonner près de 9,4 milliards de dollars EU. Ce résultat positif est le fruit d'un soutien coordonné avec les partenaires au développement que sont le Fonds monétaire international, la Facilité de gestion de la dette de la Banque mondiale et le Bureau des affaires étrangères, du Commonwealth, et du développement (FCDO) du Royaume-Uni.



Infrastructure et PPP



Le Gouvernement du Gabon a pris contact avec l'ALSF à l'effet de bénéficier d'un soutien au renforcement des capacités en matière de partenariats public-privé dans les secteurs de l'eau et de l'énergie. L'objectif de l'assistance était de former les représentants du gouvernement et les fonctionnaires aux aspects juridiques, techniques et financiers de la négociation d'un PPP, et de produire une boîte à outils de documents standards comprenant un contrat de concession, un contrat d'achat d'électricité et un accord de PPP dans le secteur de l'eau.

L'ALSF et le Gouvernement du Gabon ont organisé deux ateliers, le premier abordant les fondamentaux du financement de projets et des projets de PPP, d'un point de vue à la fois juridique et financier, et le second portant sur les aspects juridiques, techniques et financiers d'un projet de production d'énergie solaire photovoltaïque et d'un projet de traitement des eaux. Le recours aux simulations de négociations tout au long des ateliers a été une valeur ajoutée pour les participants, qui se sont vraiment investis dans le rôle et ont montré à quel point ils avaient retenu les nouvelles connaissances acquises.



Le Gouvernement du Tchad a pris contact avec la Facilité en vue de bénéficier d'une assistance pour des ateliers de renforcement des capacités à trois niveaux, ciblant les hauts responsables gouvernementaux tels que les ministres du Gouvernement et les secrétaires généraux, les directeurs de cabinet, les directeurs des institutions nationales et les professionnels techniques. L'objectif de l'atelier était de fournir à chaque catégorie de personnes les outils nécessaires, en fonction de leur niveau d'interaction avec les PPP, pour prendre des décisions éclairées, fournir des avis sur des projets de PPP et les mettre en œuvre en toute confiance.

Les ateliers, qui ont eu lieu en novembre 2021, ont réuni 69 participants issus de tout le Gouvernement. Étant donné que l'Unité des PPP du Tchad n'a été désignée que récemment, l'atelier est arrivé à un moment crucial.

Électricité

Botswana

Grâce au soutien de l'ALSF, Compagnie d'électricité du Botswana a signé le 18 octobre 2021 un contrat d'achat d'électricité (CAE) avec un producteur d'énergie. L'accord prévoit la fourniture d'une capacité de 10 MW de méthane de houille (CBM) sur une période de cinq ans.

Le méthane de houille représente pour le Botswana une importante ressource renouvelable inexploitée. Cet accord couvrira la première phase de production du projet de Tlou Energy à Lesedi, qui abrite 252 milliards de pieds cubes de réserves prouvées, probables et possibles de gaz de méthane de houille.

Ce projet cadre avec l'ambition du Botswana de réduire ses importations d'électricité en portant à 100 MW la production d'électricité à partir du méthane de houille au cours des prochaines années.

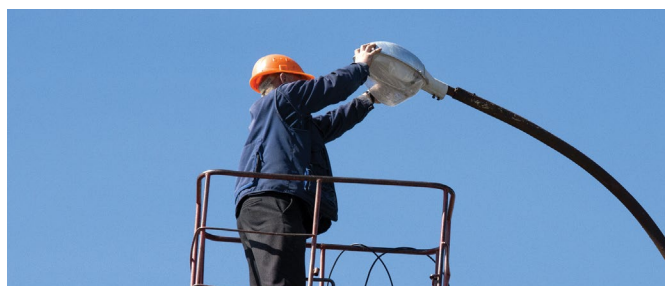


Lesotho

Une décision de justice ayant été rendue en faveur d'un promoteur, des ordonnances d'exécution se sont ensuivies, à l'effet de saisir des actifs détenus par le Royaume du Lesotho et/ou dus à ce dernier et à des entreprises publiques dans plusieurs juridictions. Dans son ordonnance, le tribunal a adopté une sentence arbitrale en faveur du promoteur et contre le Gouvernement pour des dommages liés à un contrat de fourniture. Cette décision affecte 2,2 % du PIB du Lesotho. L'ALSF a réussi à fournir au Royaume du Lesotho une assistance en vue d'obtenir un sursis négocié à l'exécution d'un arrêt visant une condamnation pécuniaire sévère ; qui plus est, une assistance continue lui est fournie pour faire annuler la sentence et les décisions judiciaires dans toutes les juridictions.

Lesotho

Grâce au soutien de l'ALSF, le Gouvernement du Lesotho, la Compagnie d'électricité du Lesotho et un producteur d'énergies renouvelables ont signé en novembre 2021 un contrat d'achat d'électricité et plusieurs accords de projet régissant la construction et l'exploitation du premier projet de producteur indépendant d'électricité au Lesotho.



Sierra Leone

Grâce au soutien de l'ALSF, le 18 novembre 2021 a été un tournant décisif, marqué par une déclaration d'intention du Gouvernement de Sierra Leone, qui a signé un contrat d'achat d'électricité et d'autres accords de projet en vue de mettre en œuvre le projet de production d'électricité de la zone ouest.

En raison de la nature complexe du projet, le Gouvernement a sollicité une assistance technique et des conseils auprès de l'ALSF en août 2020. En réponse, l'ALSF a mis des conseillers juridiques, financiers et techniques à la disposition du Gouvernement en vue de rédiger et négocier les accords du projet. Ces efforts ont abouti à la signature d'un contrat d'achat d'électricité entre le Gouvernement et le producteur indépendant d'électricité.

Témoignages de Nos Bénéficiaires



Grâce à l'assistance de l'ALSF, le ministère des Ressources minérales, des Technologies vertes et de la Sécurité énergétique a pu accélérer le renforcement des capacités de ses responsables par le biais du processus de formation et de mentorat organisé par l'ALSF. Cette assistance inclut, entre autres, la sélection, par voie de passation de marchés, de producteurs indépendants d'électricité, la préparation de documents d'appel d'offres et la négociation d'accords commerciaux complexes tels que le CAE signé pour le Méthane de houille (CBM) portant sur une capacité de 10 MW. Grâce à cette assistance, l'équipe du ministère a pu préparer elle-même : un avis d'appel d'offres (AAO) pour des projets d'une capacité de 100 MW de méthane de houille ; des documents de projet concernant l'appel d'offres en cours pour une capacité de 300 MW à base de charbon ; et la demande de qualification pour le projet d'énergie solaire concentrée d'une capacité de 200 MW, qui a été réalisée en interne par l'équipe locale du Botswana.

Pelaelo Khowe
Conseiller financier au ministère des Ressources minérales, des Technologies vertes et de la Sécurité énergétique du Botswana

Le Gouvernement de la Gambie exprime sa reconnaissance à l'ALSF pour le soutien apporté à son secteur pétrolier et gazier. Grâce à ce soutien, le Gouvernement de la Gambie (le « GdG ») a élaboré en avril 2019 un modèle d'Accord d'octroi de permis d'exploration et de production pétrolière, a conduit avec succès un cycle d'octroi de permis ouvert, transparent, et concurrentiel et a signé un permis d'exploration et de production avec British Petroleum en avril 2019.

Le Gouvernement a ensuite sollicité un soutien complémentaire auprès de l'ALSF relativement aux activités de suivi et de gestion de contrats concernant les permis actifs d'exploration, de mise en valeur et de production de pétrole, notamment le permis de BP. Pendant la mise en œuvre du second projet pétrolier en Gambie, BP a informé le Gouvernement de son intention de se retirer du permis.

Grâce au soutien de l'ALSF, le GdG a pu négocier avec succès un accord avec BP pour régler le retrait de cette dernière du permis d'exploration pétrolière en mer relatif au bloc A1, ce qui s'est traduit par le versement d'environ vingt-neuf millions trois cent mille (29 300 000) dollars EU au profit de la Gambie.

En reconnaissance du soutien décisif de l'ALSF lors de la réalisation de cette étape, le Gouvernement a contribué aux ressources de l'ALSF à hauteur de cent mille (100 000,00) dollars EU. Nous souhaitons exprimer notre sincère reconnaissance à l'ALSF pour son soutien continu à la Gambie.

Jerreh Barrow,
Directeur général de la Commission pétrolière, Gambie





Ce fut un grand plaisir de collaborer avec la merveilleuse équipe de l'ALSF sur les concessions et la gouvernance des ressources minérales. Le travail a porté sur trois aspects principaux, à savoir l'examen des contrats de bail minier existants, l'analyse du cadre juridique et le renforcement des capacités des institutions impliquées dans la gouvernance des ressources minérales par le biais d'ateliers de formation.

Grâce à cette collaboration, le ministère a pu rationaliser son processus d'octroi de permis en se débarrassant des éléments superflus dans le bail minier et le pacte d'actionnaires, simplifiant ainsi leur mise en œuvre, ainsi que leur suivi et évaluation. Cette mesure a également permis d'accélérer la délivrance des concessions minières en utilisant un modèle complet et standardisé. Actuellement, le ministère continue d'utiliser la boîte à outils adoptée dans d'autres travaux dérivés relatifs à l'industrie minière.

Le ministère a cherché à mettre à jour son cadre juridique en tenant compte des enseignements et de l'expérience acquis au cours du projet et surtout de l'avis juridique fourni par l'équipe de l'ALSF. Malheureusement, le processus a été lent en raison des perturbations occasionnées par la pandémie. Toutefois, nous serions heureux de travailler à nouveau avec l'ALSF à l'avenir.

**Moliehi Seoli, Conseillère juridique en chef,
Ministère des Mines, Lesotho**

Le projet hydroélectrique de Sahofika (d'une capacité de 192 MW) a franchi une étape importante avec la signature, en novembre 2021, du contrat de concession, du contrat d'achat d'électricité et d'un protocole d'application :

« Comme il s'agissait d'une grande première à Madagascar, le pays n'ayant pas encore négocié de tels contrats, il y avait un important travail d'apprentissage en temps réel lors des séances de préparation aux négociations. Après de longues et âpres négociations, nous avons pu obtenir des contrats équilibrés, grâce à l'appui et à la grande disponibilité de l'ALSF. Je voudrais souligner les qualités de réactivité, de souplesse et d'adaptabilité de la Facilité en ce qui concerne les contours de l'assistance qui ont dû être ajustés à plusieurs reprises, selon la dynamique du projet, selon le contexte et selon la conjoncture nationale et internationale (Covid notamment).

La Facilité a su répondre aux attentes de l'équipe gouvernementale en mettant en place une assistance transactionnelle globale et adaptée. Cela nous a permis de disposer de conseils de très grande qualité, équivalents à ceux dont a bénéficié l'investisseur privé. »

**Razafimahatratra Dina Anjaraniaina
Directeur de l'Emergence Energétique au sein du
Ministère de l'Energie et des Hydrocarbures**

» Chapitre 3: Développement Institutionnel et Gestion Organisationnelle

En 2021, l'ALSF a adopté et entrepris un certain nombre de réformes internes pour s'assurer de rester agile et adaptée aux besoins de ses clients, conformément à ses priorités opérationnelles. Plus précisément, la Facilité a continué à mettre en œuvre des approches innovantes visant à répondre aux besoins existants et émergents de ses PMR. Afin de rester pertinente, d'élargir sa base financière, d'accroître l'appropriation et de renforcer la durabilité, la Direction de l'ALSF a continué à interagir avec ses différentes parties prenantes, notamment lors de l'événement de haut niveau. Le présent chapitre traite des activités institutionnelles de l'ALSF en 2021.

Prorogation du mandat de l'ALSF

sur la base de la recommandation de la réunion de haut niveau de ses membres en 2020 ainsi que de la pertinence et de l'efficacité de l'ALSF pendant son mandat initial, le Conseil de gouvernance de la Facilité, lors de son Assemblée annuelle du 26 mai 2021, a prorogé le mandat de la Facilité pour une autre période de quatorze (14) ans à partir de 2022 (« Nouvelle phase »).

En septembre 2021, l'ALSF a organisé un événement de haut niveau (EHN) réunissant toutes ses parties prenantes pour commémorer la prorogation de son mandat. L'occasion a également été mise à profit pour faire ses adieux au Directeur et PDG sortant et pour souhaiter la bienvenue au nouveau Directeur et PDG. Les membres des organes statutaires, les PMR, les partenaires financiers et stratégiques

ont assisté à l'EHN et ont discuté des réalisations de l'ALSF et des besoins imminents des PMR afin de planifier le soutien futur de l'ALSF aux PMR. L'événement de commémoration a fort bien réussi à :

- examiner le travail de l'ALSF et relever ses progrès ainsi que ses impacts positifs sur le développement durable du continent, ce qui a abouti à la prorogation du mandat de la Facilité ;
- identifier les besoins persistants et nouveaux en matière de capacités juridiques et techniques en Afrique, notamment en raison de la COVID-19, du changement climatique, de la numérisation et des flux financiers illicites ; et formuler des recommandations pour renforcer le soutien aux gouvernements africains ;
- intensifier les interactions avec les parties prenantes, notamment les donateurs, les PMR, et les institutions de développement ;
- mobiliser un soutien financier en faveur du travail de l'ALSF ;
- présenter l'ALSF comme une institution internationale mature et un partenaire fiable des pays africains dans leurs efforts de développement ; et
- extraire des points de vue et des recommandations à prendre en compte dans la préparation du troisième cycle de la stratégie de l'ALSF.

Mobilisation des Ressources

Au cours de l'année 2021, l'ALSF a continué à faire appel à divers partenaires financiers dans l'optique d'élargir sa base de ressources.

Plus précisément, la Facilité a assuré le suivi auprès de ses partenaires financiers existants pour veiller à ce que les engagements pris par les donateurs respectifs soient honorés en temps voulu. Il s'agit notamment : de la Banque africaine de développement, de la Norvège, du Bureau des affaires étrangères, du Commonwealth, et du développement du Royaume-Uni (FCDO), de la Commission européenne, de la République fédérale d'Allemagne, via la KfW, et des Pays-Bas.

Au cours de l'année, la Facilité a aussi préparé tous les documents pertinents et a activement interagi avec les partenaires financiers potentiels et existants en vue d'obtenir des financements complémentaires, notamment les fonds d'affectation spéciale de la Banque tels que le Fonds d'assistance au secteur privé africain (FAPA), le Fonds africain pour l'intégrité (FAI), l'Agence de coopération économique Corée-Afrique (KOAFEC), la Fondation Bill et Melinda Gates et les Pays-Bas. Grâce à ces efforts, la Facilité d'appui à la transition du Fonds africain de développement (BAD-FAD15-FAT), la Commission européenne et la Norvège ont décaissé un montant total de 18,85 millions de dollars EU. La Facilité a également obtenu des financements complémentaires de la KOAFEC, des Pays-Bas et du Mécanisme mondial de financement des infrastructures, s'élevant respectivement à 0,6 million de dollars EU et, 0,3 million d'euros et 1,9 million de dollars EU.

Par ailleurs, l'ALSF a continué à exhorter les PMR à apporter une contribution financière à la Facilité. À cette fin, la Gambie a apporté une contribution de 100 000 dollars EU destinée à soutenir les activités de l'ALSF. Au terme de l'exercice 2021, l'ALSF a reçu plus de 22,96 millions de dollars EU en vue de financer ses activités.

Contributions Reçues des Donateurs de l'ALSF (en millions de dollars EU)

Donateurs	Années		
	2010-2020	2021	Total
Banque africaine de développement	15,21	-	15,21
Fonds africain de développement	21,86	10,94	32,80
Pays-Bas	15,37	-	15,37
Norvège	7,13	2,25	9,38
République fédérale d'Allemagne via la KfW	8,29	7,10	15,39
Royaume-Uni	9,05	0,70	9,75
Fondation Bill et Melinda Gates		0,53	0,53
Canada	8,41	-	8,41
France	5,00	-	5,00
USAID	3,00	-	3,00
Commission européenne	1,23	1,34	2,57
Gambie		0,10	0,10
République de Guinée	0,05	-	0,05
Belgique	0,79	-	0,79
BOAD	0,20	-	0,20
Banque d'investissement et de développement de la CEDEAO (BIDC)	0,05	-	0,05
Banque islamique de développement	1,00	-	1,00
Fondation Ford	0,27	-	0,27
Banque mondiale	0,05	-	0,05
TOTAL	96,95	22,96	119,92

Contributions à l'ALSF Détenues en Fiducie par la BAD (en millions de dollars EU)

Donateurs	Années
	2010-2020
France	0,70
Inde	0,76
Agence de coopération économique Corée-Afrique	0,60
Mécanisme mondial de financement des infrastructures	1,90
TOTAL	3,96



Règlements et Directives Internes

Au cours de l'année, l'ALSF a élaboré de nouveaux règlements et directives et a mis à jour certains des règlements et directives existants. Plus précisément, elle a préparé plusieurs politiques et procédures en vue de la création d'un forum des membres de l'ALSF et de la désignation d'un(e) Président(e) d'honneur de l'ALSF. Ces initiatives favoriseront l'efficacité, la responsabilité, l'inclusion, l'appropriation et la transparence dans les rangs du personnel, de la Direction et des autres parties prenantes concernées. La préparation et l'approbation par le Conseil de gestion des politiques et procédures internes ci-après ont constitué une réalisation majeure :

- **Politique des ressources humaines.** Fournit un cadre qui porte sur la mission de l'ALSF vis-à-vis de ses employés, assure l'efficacité opérationnelle, clarifie les attentes en matière de performance et de comportement et contribue à susciter la culture du travail souhaitée.
- **Amendements apportés au Statut et au Règlement du personnel en 2021.** Harmoniser le Règlement précédent avec le Statut du personnel de la Banque africaine de développement actuellement en vigueur, notamment en ce qui concerne les promotions et le congé parental.
- **Règlement applicable aux cadres supérieurs.** Un règlement exclusif visant à décliner les modalités et conditions d'emploi du Directeur et PDG ou de tout autre dirigeant désigné comme un « cadre supérieur de l'ALSF ».
- **Politique applicable aux agents sous contrat** (y compris le modèle de contrat desdits agents). Politique régissant les modalités et conditions de la nouvelle catégorisation des consultants en tant qu'agents contractuels.
- **Adoption du nouveau code d'éthique de la BAD.** Mettre à jour le précédent Code de conduite et intégrer le nouveau Code d'éthique de la BAD, notamment les nouveaux principes qui traitent de l'exploitation, de l'abus et du harcèlement sexuels et de la responsabilité sociale et environnementale.

Suivi, Évaluation et Apprentissage

En vue de rationaliser davantage la fonction de gestion des données et de faciliter l'agrégation et l'analyse des données, ainsi que l'établissement de rapports connexes, l'ALSF a migré ses données, en les faisant passer de l'application Web Box à l'application Basecamp et son système d'information de gestion (SIG). Parallèlement, l'équipe de l'ALSF a révisé et harmonisé les modèles du Cadre de gestion de projet (CGP) pour le SIG. En outre, tous les

projets préparés en 2021 étaient assortis de cadres de gestion de projet pourvus de données de référence et de cibles appropriées. En outre, tous les rapports d'achèvement de projet sont maintenant assortis de résultats saisis à l'aune des cibles définies dans les CGP. Cette année, l'ALSF a également élaboré un cadre logique muni de données de référence et de cibles pour un meilleur suivi des résultats dans l'ensemble de ses opérations. L'ALSF a également élaboré des rapports trimestriels d'examen des performances pour guider la prise de décision et les interventions de la Direction et a mis à jour la matrice des risques de l'ALSF.

Revue à Mi-Parcours de la SMT 2018-2022

Au cours de l'année 2021, l'ALSF a effectué et finalisé la Revue à mi-parcours de sa Stratégie à moyen terme (2018-2022) actuellement en vigueur. Cette revue a évalué l'impact, la pertinence et la durabilité des résultats pour les gouvernements africains participants, a évalué l'efficacité et l'efficacité des interventions de l'ALSF, a décliné des constatations, des conclusions et des enseignements tirés pour éclairer la poursuite de la mise en œuvre de la SMT 2018-2022, ainsi que formulé des recommandations pour la future conception, en particulier en ce qui concerne les possibilités de positionnement stratégique de l'ALSF.

Constatations Clés et Recommandations de la Revue à Mi-Parcours de la Stratégie à Moyen Terme (2018-2022)

Critères d'Évaluation	Constatations Clés	Recommandations
Efficacité : la note globale de l'efficacité de la Facilité est satisfaisante	<ul style="list-style-type: none"> La contribution des projets de l'ALSF aux effets de la SMT est satisfaisante. Le degré auquel les projets achevés ont atteint les produits et effets attendus est jugé satisfaisant. 	<p>Le système de S&E de l'ALSF devrait lui donner la possibilité de consolider et de regrouper les données au niveau des projets et de l'ALSF (à partir des projets).</p> <p>L'approbation des projets par le Conseil de gestion et le Directeur de l'ALSF devrait se faire sur la base d'un CGP entièrement rempli.</p>
Pertinence : la note globale de la pertinence de la Facilité au titre de la fourniture d'un soutien juridique aux pays membres régionaux est satisfaisante	<ul style="list-style-type: none"> La demande exprimée pour les services de l'ALSF reste forte par rapport à la précédente SMT, les services de conseil étant sollicités par la plupart des requêtes, suivis du renforcement des capacités et de la gestion des connaissances. L'ALSF dispose de processus en place qui garantissent la pertinence continue de ses interventions pour les PMR bénéficiaires. 	<p>Il conviendrait d'envisager de regrouper les litiges avec les fonds vautours et les interventions liées à la dette publique (qui figurent actuellement dans la catégorie des services de conseil) pour en faire un seul et même DRC, de sorte à ne plus avoir un DRC unique et dépourvu de résultats à communiquer, en raison du faible niveau des demandes.</p>
Efficience : la note globale de l'efficience est satisfaisante	<ul style="list-style-type: none"> Tenue des délais : l'ALSF a mis en place plusieurs outils pour enregistrer le calendrier des projets en fonction de critères prédéfinis. La conformité budgétaire est satisfaisante, les approbations de dons complémentaires ne représentant que 3 % du nombre de projets. Planification financière : l'ALSF dispose de processus de planification financière en place, par le biais de ses programmes de travail et budgets annuels. Il a été constaté un écart significatif entre les données financières incluses dans ses programmes de travail et celles indiquées dans les rapports d'audit annuels externes. Coûts administratifs : l'ALSF respecte sa cible de 18 % du total des coûts administratifs non liés aux projets par rapport aux coûts totaux. 	<p>Les budgets des programmes de travail de l'ALSF doivent être établis sur la base des fonds disponibles. L'établissement de rapports sur les engagements et les décaissements réels devraient être alignés sur les chiffres des rapports des auditeurs indépendants. Une revue complète des processus de planification financière de l'ALSF devrait être envisagée.</p>
Durabilité de l'ALSF : la note globale de la durabilité est partiellement satisfaisante.	<ul style="list-style-type: none"> Financement de l'ALSF : l'ALSF dispose de suffisamment de fonds pour continuer à fonctionner au moins jusqu'à la fin de la période couvrant la SMT actuelle. D'autres fonds devront être reçus pour pouvoir atteindre des niveaux budgétaires similaires. Revenus générés via le financement de projets par des tiers : jusqu'à présent, aucun fonds n'a été reçu par ALSF par le biais de tels instruments, car la plupart des projets sont encore en cours d'exécution. Revenus générés à partir des contributions directes des PMR : le financement direct des PMR n'est pas un mécanisme sur lequel l'ALSF pourrait compter pour son budget, un seul pays ayant apporté une contribution à l'ALSF. 	<p>L'ALSF devrait améliorer ses stratégies de mobilisation des ressources afin de garantir un financement continu pour soutenir ses opérations. Une vigoureuse action de communication auprès des donateurs sur la pertinence et les résultats des interventions concernant l'intégration du genre, les énergies renouvelables, serait utile pour attirer les financements des donateurs.</p>

» Chapitre 4: Collaboration, Création de Partenariats et Sensibilisation

Au cours de l'année, l'ALSF a continué à approfondir ses relations stratégiques avec les donateurs et partenaires existants, tout en explorant des accords de collaboration et des partenariats avec un certain nombre de partenaires au développement, au nombre desquels on compte des agences d'aide bilatérales, des institutions multilatérales de développement, des institutions universitaires et du savoir, des gouvernements nationaux et des organisations de la société civile africaine. La Facilité a participé à plusieurs événements régionaux et mondiaux pour renforcer le dialogue sur des questions stratégiques communes. Ces interactions lui ont permis d'exploiter et de maximiser son expertise, tout en obtenant le soutien nécessaire pour continuer à fournir des services de haute qualité et à mettre en œuvre son mandat de manière efficace et coordonnée.

Partenariats Stratégiques

Fin 2021, l'ALSF avait conclu des partenariats stratégiques avec diverses institutions bilatérales et multilatérales. L'ALSF a négocié et signé des protocoles d'entente avec les institutions suivantes : Banque de commerce et de développement pour l'Afrique orientale et australe ; Africa Legal Solutions Ltd ; et Oxford Policy Fellowship Ltd ; Association mondiale des unités et professionnels des PPP (WAPPP) ; ces protocoles portaient sur des domaines d'intérêt commun. L'ALSF a également reçu un soutien additionnel de la République fédérale d'Allemagne par l'intermédiaire de la KfW afin de maintenir l'impact de l'assistance précédente de la KfW. Cette assistance portera sur des activités limitées, à savoir :

- l'achèvement de l'opérationnalisation du SIG ;
- la passation de marchés pour le recrutement des cabinets d'avocats du Panel B ;
- la finalisation et mise en œuvre du système de suivi et évaluation ; et
- l'élaboration du système de prestations dues au personnel de l'ALSF.

Au cours de l'année, l'ALSF a noué des partenariats avec les institutions ci-après : la Banque africaine de développement ; l'Initiative africaine de gestion des énergies et des minéraux ; le Programme de bourses pour les infrastructures en Afrique, le Centre Columbia sur l'investissement durable ; le Programme de développement du droit commercial (Ministère du Commerce des États-Unis) ; le Barreau de l'Afrique de l'Est ; l'Université Eduardo Mondlane, Mozambique ; l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives ; le Mécanisme d'atténuation des risques géothermiques ; l'Allemagne (par le biais de la KfW) ; le Fonds monétaire international ; l'International Senior Lawyers Project ; l'Institut de gestion macroéconomique et financière d'Afrique orientale et australe (MEFMI) ; l'Institut de gouvernance des ressources naturelles ; l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA) et l'École régionale supérieure de la magistrature de l'OHADA (ERSUMA) ; l'Université Strathmore au Kenya ; l'Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire en Afrique (CABRI) ; le Centre international de formation en Afrique des avocats francophones ; l'Association des avocats



de la Communauté de développement de l'Afrique australe ; l'Institut ouest-africain de gestion financière et économique ; et le Groupe de la Banque mondiale.

Afin de remplir efficacement son mandat l'ALSF a continué à travailler en collaboration avec les différents complexes, départements, divisions et unités de la Banque africaine de développement, notamment : le complexe Électricité, Énergie, Climat et Croissance verte ; le complexe Secteur privé, Infrastructures et Industrialisation ; le département Genre, Femmes et Société civile ; le Bureau de coordination des États en transition ; l'Institut africain de développement ; le Centre africain des ressources naturelles ; et la Facilité africaine de l'eau.

Développement Institutionnel

Au cours de l'année 2021, l'ALSF a assisté et participé à plusieurs activités, conférences virtuelles, webinaires et formations pour nouer et maintenir des relations stratégiques avec ses parties prenantes, partenaires au développement, co-financiers et donateurs ainsi qu'avec notre Panel de cabinets d'avocats, ainsi que pour créer des opportunités de sensibilisation aux PMR, et renforcer les relations entre l'ALSF et ses pays membres. En 2021, l'équipe de l'ALSF a participé au Forum africain sur l'énergie et au Forum des PDG des services publics.

En outre, l'ALSF a co-organisé un certain nombre de webinaires et y a pris part ; ils portaient sur des sujets relevant de nos domaines d'intervention, ainsi que sur les impacts de la COVID-19, la transition énergétique et la résolution des litiges en matière d'investissement. L'ALSF a également collaboré avec un certain nombre d'organisations internationales, telles que la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA), la Commission économique des Nations Unies pour l'Europe (CEE), le CARN, la Banque africaine d'import-export, la Banque arabe pour le développement économique en Afrique et la Société financière Africaine, pour organiser le Forum des affaires en Afrique organisé par la République démocratique du Congo en novembre 2021, afin de favoriser le développement des chaînes de valeur et du marché des minéraux pour batteries, des véhicules électriques et des énergies

renouvelables, sur la base de l'approvisionnement en minéraux pour batteries issues de la RDC et d'autres pays africains. En somme, l'ALSF a organisé ou participé à plus de 25 webinaires et événements.

Communication et Sensibilisation

Au cours de l'année 2021, l'ALSF a entrepris un certain nombre d'activités, notamment : toutes les communications autour de l'EHN pour commémorer la prorogation du mandat de la Facilité ; le lancement et la mise à jour régulière du nouveau site web ; la diffusion d'un certain nombre de publications ; la promotion de plusieurs webinaires pour discuter de questions liées au travail, au rôle et aux réalisations de l'ALSF ; et la production de plusieurs communiqués de presse et de bulletins d'information trimestriels.

Par ailleurs, en 2021, l'ALSF a finalisé l'avant-projet de la stratégie de communication. Cette stratégie identifie et fournit des méthodologies pour communiquer efficacement les informations essentielles, ainsi que des conseils pour la communication stratégique, notamment pour assurer la cohérence et l'efficacité internes et rationaliser la communication sur le développement à destination de publics ciblés.

Elle vise à exploiter la communication en tant qu'outil et processus pour la mise en œuvre efficace des programmes ; renforcer l'intérêt et le soutien des parties prenantes pour le travail de développement stratégiquement important de l'ALSF ; et améliorer sa visibilité et renforcer son positionnement en tant que partenaire du changement positif et défenseur d'une telle cause.



Adhésion à l'ALSF

À ce jour, le nombre total de membres de l'ALSF est de 60, dont 53 États et 7 organisations internationales. En 2021, Cabo Verde, le Kenya, le Malawi et la Tanzanie étaient en état à la finalisation de leur adhésion ; et le Botswana et la Guinée équatoriale en état à un stade avancé dans leur adhésion à l'Accord portant création de l'ALSF. La Banque de développement d'Afrique australe (DBSA) est également en passe de devenir membre de l'ALSF.



» Chapitre 5: Situation Financière

Les états financiers de 2021 ont été préparés conformément au Règlement intérieur de l'ALSF et avec l'assistance du Département du contrôle financier de la BAD. Le rapport des auditeurs indépendants sur les états financiers de l'ALSF a été approuvé et entériné respectivement par le Conseil de gestion et le Conseil de gouvernance.

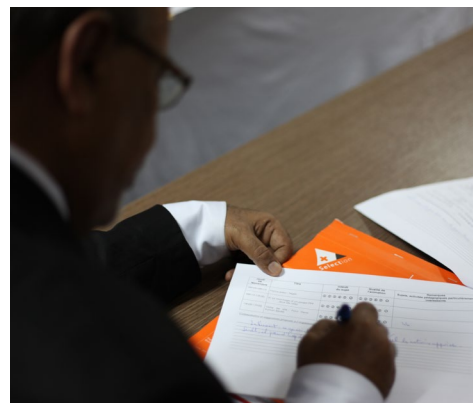
L'ALSF est investie de manière permanente de la responsabilité et de l'engagement garantir l'efficacité maximale de ses ressources financières. À l'instar des années antérieures, l'ALSF a mis l'accent sur une discipline budgétaire de haut niveau et une maîtrise efficace des coûts. Les points saillants des performances financières de la Facilité en 2021 sont notamment les suivants :

Contributions Reçues

Le total des contributions reçues au cours de l'exercice clos au 31 décembre 2021 représentait près de 23 millions de dollars EU, contre 4,8 millions de dollars EU au titre de l'exercice 2020. Les contributions cumulées au titre des exercices à la fin de l'année 2021 et 2020 s'élevaient à 119,9 millions de dollars EU et 96,9 millions de dollars EU respectivement.

Décaissements Total

Le total des décaissements effectués pour l'exercice clos au 31 décembre 2021 s'est élevé 11,1 millions contre 13,1 millions en 2020. Les décaissements cumulés pour 2021 se sont établis à 93,8 millions de dollars EU, contre 82,7 millions en 2020.



23 Dollars EU
Millions
Contributions Reçues

11 Dollars EU
Millions
Décaissements Total

Un résumé des principaux états financiers de l'ALSF pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 est présenté ci-dessous.

Relevé des Transactions Financières pour les Exercices Prenant Fin en 2020/2021

	Années	
	2021	2020
Contributions		
Contributions reçues	22 966 416	4 765 770
Revenu net et gains de conversion	(131 293)	202 015
Décaissements	(11 079 155)	(13 083 140)
Excédent/Déficit	11 755 968	(8 115 355)

État des Engagements au 31 Décembre 2021 (\$EU)

	Années	
	2021	2020
Total des fonds cumulés disponibles	122 586 364	99 751 241
Engagements cumulatifs*	(113 023 606)	(95 304 581)
Total des fonds disponibles pour l'engagement	9 562 758	4 446 660

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

Situation Financière au 31 Décembre 2021 (\$EU)

	Années	
	2021	2020
Contributions		
Contributions reçues	119 923 250	96 956 834
Revenu net et gains de conversion	2 663 114	2 794 407
Total des fonds disponibles	122 586 364	99,751,241
Décaissements	(93 801 058)	(82 721 903)
Fonds nets disponibles	28 785 306	17 029 338
Représenté par		
Espèces et équivalents en espèces	28 862 771	18 034 299
Montant net à recevoir (à payer)	(77 465)	(1 004 961)
Solde net des fonds	28 785 306	17 029 338



» Chapitre 6: Conseil de Gouvernance Conseil de Gestion, Directeur Général et Personnel

Le Conseil de gouvernance (CGo) est l'organe suprême de la Facilité, chargé de gérer l'ensemble de l'organisation. Il a notamment pour fonction de déterminer et d'approuver les politiques, de nommer le Conseil de gestion, d'autoriser la reconstitution des ressources et de nommer les commissaires aux comptes. Il se compose de douze (12) Membres et de douze (12) Membres suppléants qui représentent le collège électoral des États membres de la Facilité, la Banque et d'autres organisations internationales, 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 participant à l'ALSF.
- **OCDE** : quatre Membres et quatre Membres suppléants représentant les États membres de l'OCDE qui sont également des États participant à l'ALSF.
- **Non-OCDE** : un Membre et un Membre suppléant représentant les États membres non-OCDE qui sont également des États participant à l'ALSF.
- **Autres organisations internationales** : un Membre et un Membre suppléant représentant les autres organisations internationales qui sont parties à l'Accord portant création de l'ALSF.
- **Banque africaine de développement** : un Membre et un Membre suppléant représentant la BAD.
- Les Membres et les Membres suppléants du Conseil de gestion sont tous nommés pour une période de deux ans. *Une liste des représentants actuels indiquant leurs collèges électoral est jointe en Annexe IV.*

Le Conseil de gouvernance peut déléguer certains de ses pouvoirs au Conseil de gestion (CGe), ce dernier étant chargé de la conduite efficiente et efficace de toutes les opérations de l'ALSF. Au nombre de ces dernières, figure l'approbation des budgets et programmes de travail annuels, la publication des statuts, règles et règlements, et la prise des décisions nécessaires pour assurer le fonctionnement efficient et efficace de la Facilité. Le Conseil de gestion nomme également le Directeur de l'ALSF. Il se compose de cinq membres qui siègent à titre personnel et sont nommés par le Conseil de gouvernance pour un mandat non renouvelable de trois ans.

Le Conseil de gouvernance (CGo) et le Conseil de gestion (CGe) ont assuré la supervision et l'orientation stratégique de la Direction de l'ALSF en 2021. Les activités entreprises par le Conseil de gestion ont permis de consacrer beaucoup de temps aux opérations stratégiques et aux questions institutionnelles de la Facilité afin de remplir efficacement son mandat. Parmi les réalisations notables du Conseil de gouvernance et du Conseil de gestion en 2021, on peut citer : la prorogation du mandat de l'ALSF au-delà de 2022 ; le recrutement du nouveau Directeur Général ; l'adoption de plusieurs règlements, procédures et politiques internes, et la Revue à mi-parcours de la Stratégie à moyen terme (2018-2022) actuellement en vigueur.

Activités du Conseil de Gouvernance en 2021

Cette année, le Conseil de gouvernance de l'ALSF a tenu quatre (4) réunions afin de discuter des

documents de travail pertinents de la Facilité, de les affiner, les approuver et les entériner. La première était une réunion informelle tenue le 6 mai 2021. À cette occasion, le Conseil de gouvernance a examiné et affiné les documents de travail pertinents en vue de leur présentation formelle lors de son Assemblée annuelle du 26 mai 2021. La deuxième réunion était l'Assemblée annuelle formelle du Conseil de gouvernance de l'ALSF qui a eu lieu le 26 mai 2021. À cette occasion, le Conseil a entériné et approuvé le rapport annuel, le rapport des commissaires aux comptes et les états financiers pour l'exercice clos au mois de décembre 2020. Au cours des Assemblées annuelles, le Conseil de gouvernance de l'ALSF a prorogé le mandat de la Facilité pour une autre période de quatorze (14) ans à compter de décembre 2022, en se fondant sur la recommandation de la réunion de haut niveau, la pertinence et l'efficacité de la Facilité, ainsi que sur les performances de la Facilité depuis sa création.

Le Conseil de gouvernance a également examiné et entériné d'importantes initiatives et politiques visant à renforcer l'efficacité interne de l'organisation, notamment : les politiques améliorées des ressources humaines ; l'adoption du Code d'éthique de 2018 de la BAD ; les Règles et Procédures applicables au PDG de l'ALSF ; ainsi que la Politique applicable aux agents contractuels de l'ALSF. En 2021, le Conseil de gouvernance a également nommé M. Jacob Diko Mukete pour remplacer le Dr Gaston Kenfack Douajni dont le mandat au Conseil de gestion est arrivé à terme.

Activités du Conseil de Gestion en 2021

Au terme de l'année 2021, l'ALSF avait tenu avec succès six (6) réunions du Conseil de gestion (CGe). Le Conseil a également tenu cinq (5) autres réunions en vue du recrutement du nouveau Directeur Général de l'ALSF.

La première réunion était la 33^{ème} réunion formelle du Conseil de gestion de l'ALSF tenue les 7 et 8 avril 2021, afin d'examiner le projet de Rapport annuel 2020, les états financiers intermédiaires de l'exercice clos au 31 décembre 2021 et d'en discuter ; et le projet de Revue à mi-parcours de la Stratégie à moyen terme 2018-2022 de l'ALSF. Au cours de cette réunion virtuelle, le Conseil de gestion a examiné les documents ci-après en mettant l'accent sur les recommandations des donateurs relatives à la restructuration de l'organisation et à la proposition de créer un poste de Président(e) d'honneur de l'ALSF ; une note sur la prorogation du mandat de l'ALSF a également été examinée. En outre, les membres du Conseil de gestion ont également examiné et affiné : le cadre sur la gestion des risques de l'ALSF ; le projet révisé de la Politique des ressources humaines, le projet révisé des amendements aux Statut

et Règlement du personnel et la création de postes d'agents sous contrat. Le Conseil de gestion a également reçu des points d'information en lien avec un rapport sur l'état d'avancement des opérations.

Une Assemblée annuelle formelle ultérieure s'est tenue en deux sessions, le 25 mai et le 23 juin, pour examiner le rapport révisé de l'évaluation à mi-parcours de la Stratégie à moyen terme 2018-2022 ; approuver le Rapport annuel 2020 révisé et le Rapport et les états financiers vérifiés de l'exercice 2020. Le Conseil de gestion a fait ses adieux au Dr. Gaston Kenfack Douajni, qui a été membre dudit Conseil pendant une période de trois ans, allant du 30 juin 2018 au 29 juin 2021, et Président du Conseil de gestion de Juin 2019 à juin 2021 ; et à M. Stephen Karangizi, qui a servi en qualité de Directeur Général de l'ALSF, d'octobre 2011 à octobre 2021. Tous deux ont été félicités pour leur travail diligent, leurs précieux conseils et leur excellente contribution à l'exécution du mandat de l'ALSF. Le Conseil a également nommé M^{me} Eva Jhala en tant que nouvelle Présidente.

La dernière réunion du Conseil de gestion qui s'est tenue le 26 novembre 2021 a examiné et approuvé le Budget et le Programme de travail de l'exercice 2022. Outre les questions ayant fait l'objet de délibération lors des réunions, les membres du Conseil de gestion ont également examiné et approuvé plusieurs opérations visant : à aider les pays africains à négocier des transactions commerciales complexes dans les secteurs des ressources naturelles et du développement des infrastructures ; et à fournir un soutien à la gestion de la dette et aux litiges avec les créanciers.

Directeur Général et Personnel

Fin décembre 2021, l'ALSF comptait un effectif total de 34 membres du personnel. L'institution a accordé la priorité au recrutement aux postes essentiels, afin de fournir des résultats de développement à l'échelle. Un tournant majeur au cours de l'année a été le recrutement du nouveau Directeur Général. L'ALSF a également recruté un Responsable des opérations, deux (2) conseillers juridiques et un (1) Chargé des ressources humaines, ainsi que quatre (4) postes de Services généraux (GS) pour répondre de manière rapide et efficace aux besoins des bénéficiaires.

34

Membres du
Personnel



Personnel de l'ALSF à la Fin de l'Année 2021

	Nom	Fonction
Directeur Général et Bureau de Direction	M. Olivier Pognon	Directeur Général
	Mme Imen Mejai	Assistante du Directeur Général
	M. Charles Afeku	Conseiller du Directeur Général
	M. Timothy Wasswa Kabugo	Chargé de la mobilisation des ressources
	Mme Maureen Omiti	Experte du suivi et évaluation
	M. Sassire Napo	Assistant du suivi et évaluation
	M. Franck Tella	Spécialiste des finances
	Mme Regine Yao	Assistante des finances
Division institutionnelle	Mme Carmen Freire Da Costa	Secrétaire générale et chef de la Division institutionnelle
	Mme Mukazi Kayitenkore	Conseillère juridique senior, Équipe institutionnelle
	Mme Eva Kabundu	Conseillère juridique senior, Équipe institutionnelle
	M. Francis Omesa	Conseiller juridique
	Mme Eve Ehoura	Chargée de communication
	M. Christian Tanoh	Assistant, Équipe institutionnelle
Division Opérationnelle	Mme Maude Vallée	Chef de division et Responsable des opérations
	M. Thierno Olory-Togbé	Conseiller juridique principal
	M. Gadi Taj Ndahumba	Conseiller juridique senior et Responsable de l'Unité du secteur de l'électricité
	Mme Toyin Ojo	Conseillère juridique senior et Chargée du développement institutionnel
	Mme Nicole Kears	Conseillère juridique senior et Experte de l'apprentissage des connaissances
	Mme Nnewuoghor Okhai-Akhigbe	Conseillère juridique senior
	Mme Mariam Mohammed	Conseillère juridique senior
	Mme Haruperi Rudo Mumbengegwi	Conseillère juridique
	Mme Manuela Dieng	Conseillère juridique
	Mme Rajneesh Seeras	Conseiller juridique
	Mme Rita Madeira	Conseillère juridique
	Mme Shaina Salman	Conseillère juridique
	M. Joël Sanon	Conseiller juridique
	Mme Primah Atugonza	Conseillère juridique
	M. Mehdi Oomar	Conseiller juridique
	M. César Vermos Ver	Conseiller juridique
	Mme Mariame Bah	Secrétariat de l'AMLA - Consultante juridique
	M. Mohamed Stevens	APLA - Consultant juridique
	Mme Nancy Ampiah	Secrétaire, Équipe des opérations
	Mme Roseline Adou-Abodo	Secrétaire, Équipe des opérations



Perfectionnement du Personnel

En 2021, l'ALSF a autonomisé son personnel par la formation, la promotion de la diversité et le soutien à des idées différentes et créatives. Le personnel de l'ALSF a bénéficié de diverses opportunités de formation pour améliorer ses compétences dans les domaines : du suivi et évaluation ; de la passation de marchés publics ; des négociations et de l'exécution des PPP et des contrats pétroliers et gaziers ; et de la gestion de la dette publique et commerciale. Les formations internes ont porté sur le système d'information de gestion (SIG), les applications de gestion de projet et le suivi et évaluation ; de même, des formations internes sectorielles ont été dispensées en vue de partager les expériences et d'améliorer les meilleures pratiques. En septembre 2021, l'ALSF a également organisé un événement virtuel de constitution d'équipe afin de favoriser une meilleure communication et collaboration au sein de son personnel.

Télétravail

En 2021, l'ALSF a continué à mettre en œuvre d'importantes réformes et les améliorations connexes apportées à sa capacité institutionnelle et son processus opérationnel. Le personnel a continué à faire du télétravail et la Direction a continué à prêter main forte à l'équipe pour la soutenir dans les moments difficiles afin de garantir le bien-être et la productivité des employés pendant la crise due à la pandémie.

L'ALSF est restée agile et a adopté des enquêtes documentaires de suivi des performances ; elle a également renforcé la collaboration interne et externe afin d'améliorer les systèmes de collecte de données et établissement de rapports pour montrer l'impact des interventions de l'ALSF. Des plans sont en cours pour consolider une base de données de suivi et évaluation centralisée et complète, afin de donner suite aux diverses requêtes de manière prompte et d'améliorer la mesure des résultats.

» Chapitre 7: Risques et Défis en 2021

Afin de garantir les réalisations de 2021, l'ALSF a continué à gérer et à traiter les risques et défis liés à ses activités. Guidée par son cadre de gestion des risques, l'ALSF a identifié les risques et défis inhérents à l'exécution de son mandat et a défini des mesures d'atténuation appropriées. Le suivi continu des risques et les interventions proactives ont permis d'améliorer les volumes de décaissement, la performance globale du portefeuille et les processus des cycles de projets et de passation de marchés. L'ALSF a élaboré des plans d'action assortis de délais en vue de surmonter les difficultés de mise en œuvre de chaque projet et d'améliorer la performance du portefeuille ainsi que l'efficacité des processus des cycles de projets. Il est prévu de prendre d'autres initiatives visant à réduire le temps moyen qui s'écoule entre l'approbation et l'entrée en vigueur du premier décaissement et entre l'approbation et le premier décaissement. Le tableau ci-dessous met en évidence certains des risques et défis rencontrés en 2021 et la manière dont ils ont été gérés.

RISQUES/DÉFIS PERÇUS	NIVEAUX DE RISQUE	MESURES D'ATTÉNUATION	EFFETS DES MESURES D'ATTÉNUATION
Mesure de la performance des cabinets d'avocats internationaux	Faible	Recrutement de cabinets d'avocats par le biais d'un cadre de passation de marchés ouvert à la concurrence Évaluation continue des performances des cabinets d'avocats membres du Panel sur la base du cahier des charges de leur nomination	Évaluations positives des cabinets d'avocats fournis aux PMR. Aucune plainte reçue concernant les performances des cabinets d'avocats et des conseillers juridiques recrutés pour les projets.
Réserve imprévisible en raison de la nature des projets axés sur la demande.	Faible	Outils de collecte et d'analyse des données ; Mobilisation continue des ressources pour financer la demande croissante, et information et sensibilisation continue des pays à la gamme des services de l'ALSF.	Planification et budgétisation adéquates et hauts niveaux de mise en œuvre des projets
Réserve imprévisible en raison de la nature des projets axés sur la demande.	Moyen	Nouer et maintenir le contact avec les points focaux / technocrates qui transcendent les gouvernements, ainsi qu'avec les bureaux nationaux de la BAD.	Moins de perturbations de la continuité des projets dus aux mutations/ mouvements du personnel des PMR.
Obstacles éventuels échappant au contrôle de l'ALSF, tels que les conflits et les influences économiques et sociales.	Moyen	Travailler en collaboration avec d'autres partenaires afin d'anticiper rapidement les problèmes et d'y trouver des solutions appropriées.	Meilleure prévisibilité des problèmes et des incidents ; évitement et réduction des coûts de résiliation ; meilleure coordination de l'assistance ; et résilience accrue face aux nouvelles crises et aux nouveaux défis

» Chapitre 8: Envisager l'Avenir

L'ALSF joue un rôle clé dans le soutien au développement des pays africains par la fourniture de l'assistance juridique et technique nécessaire pour faire face aux litiges inévitables et négocier des transactions commerciales complexes dans des secteurs pertinents pour les pays, ainsi que d'améliorer la capacité des avocats et des fonctionnaires africains à entreprendre de telles transactions. En conséquence, la Facilité apporte son soutien aux pays africains dans les domaines suivants : ressources naturelles, électricité, infrastructures et partenariats public-privé (PPP) et gestion de la dette souveraine. À ce jour, la Facilité a fourni près de 110 millions de dollars pour plus de 330 opérations dans plus de 45 pays africains et a contribué de manière substantielle au développement économique durable des économies africaines.

Les événements actuels dans certains pays membres régionaux (PMR) soulignent les défis du développement auxquels l'Afrique est confrontée. Le processus d'ajustement aux circonstances changeantes et aux nouvelles demandes exigera, à l'avenir, que l'ALSF fasse preuve de la même flexibilité et de la même réactivité que par le passé. Alors qu'elle cherche à accélérer son impact et à intensifier ses activités, l'ALSF devra mettre l'accent sur l'élimination des goulots d'étranglement, qui entravent la croissance économique de l'Afrique. Qui plus est, la Facilité jouera spécifiquement un rôle de catalyseur pour s'attaquer aux problèmes ci-après : le déficit massif d'infrastructures ; le manque de compétences nécessaires pour tirer parti de ses ressources ; la promotion du développement du secteur privé ; et les défis à long terme tenant au changement climatique et à la production d'énergie.

L'ALSF a un rôle à jouer dans la poursuite de l'intégration des mesures d'atténuation des effets du changement climatique à ses interventions, et dans la fourniture de soutien aux PMR afin qu'ils réalisent une transition énergétique équitable, ainsi que dans l'intégration de la dimension de genre, grâce à une collaboration efficace avec ses partenaires au développement

Pour ce faire, l'ALSF compte poursuivre son soutien traditionnel aux pays africains en matière de litiges avec les créanciers, de structuration de transactions commerciales complexes et de négociation de contrats équitables et durables. Ainsi, l'ALSF déploiera ses ressources et collaborera avec les autres partenaires pour faciliter et fournir les solutions juridiques et techniques requises par les gouvernements africains au moment où ils élaborent et mettent en œuvre des stratégies d'atténuation et de redressement post-COVID-19, ainsi que pour s'attaquer aux questions juridiques complexes liées au changement climatique et à la quatrième révolution industrielle. L'ALSF répondra aux besoins immédiats et à long terme des PMR comme suit :

- **Services de conseil juridique :** fournir des conseils juridiques et techniques et une assistance à la négociation pour la conclusion de transactions commerciales complexes, équitables et durables, liées à des projets dans le secteur des industries extractives et des ressources naturelles et aux infrastructures et PPP (électricité, transport, technologie, soins de santé, etc.)

- **Gestion de la dette publique :** fournir une assistance juridique et technique et renforcer les capacités

dans les domaines de la gestion de la création de la dette publique et des litiges avec les créanciers, afin de prévenir le surendettement et de garantir des résultats durables ;

- **Réduction des flux financiers illicites :** fournir une assistance juridique et technique et renforcer les capacités pour prévenir les flux financiers illicites dans les nouveaux contrats et transactions et aider les pays à récupérer les fonds et actifs perdus du fait des pratiques de corruption, de la mauvaise évaluation des transferts, des pratiques d'évasion fiscale et des transactions financières illicites en général ; et

- **Développement des connaissances et compétences :** élaborer des produits du savoir pertinents et renforcer les compétences dans les pays et sur le continent pour négocier et conclure de manière adéquate des transactions commerciales complexes et la gestion de la dette publique.

En définitive, le soutien fourni par la Facilité se caractérisera par l'utilisation accrue d'outils et de processus intelligents pour veiller à anticiper les besoins des PMR et à fournir des solutions appropriées, notamment par l'utilisation et le développement de technologies pertinentes, l'optimisation du renforcement des capacités par le biais de la plateforme numérique phare de l'ALSF (www.alsf.academy), et par la garantie que les solutions et capacités juridiques et techniques fournies par la Facilité sont à l'épreuve des réalités futures, c'est-à-dire qu'elles puissent faire face aux défis urgents d'aujourd'hui ainsi qu'à ceux de demain.

» ANNEXES

Annexe I: Cadre des Résultats de l'ALSF pour 2018-2022

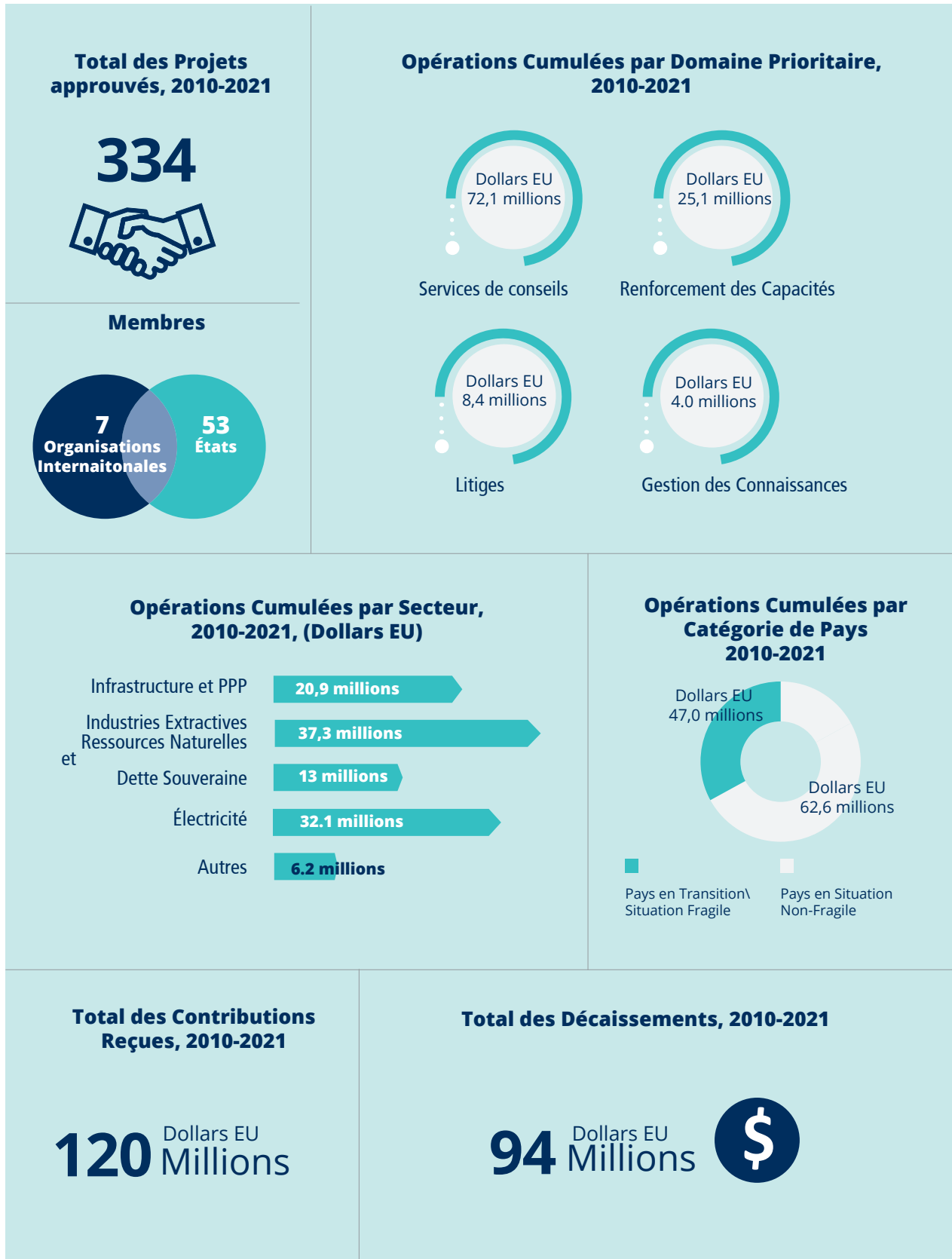
Objectifs	Indicateurs	Sources	Hypothèses
Impact : Contribution à une croissance économique accrue et au développement inclusif durable dans les pays africains	Indicateur 1 : Estimation des économies et recettes pour les gouvernements résultant des interventions de l'ALSF <ul style="list-style-type: none"> Valeur de référence : 895 millions de dollars EU (2018) Valeur cible : 3 milliards de dollars EU (2022) Valeur réelle : 2,47 milliards de dollars EU 	<ul style="list-style-type: none"> Statistiques de la BAD Statistiques de l'ALSF (rapports de fin de mission, rapports sur les composantes, rapports de clôture de projet) 	
	Indicateur 2 : Hausse des investissements du secteur privé résultant des interventions de l'ALSF <ul style="list-style-type: none"> Valeur de référence : 926 millions de dollars EU (2018) Valeur cible : 20 milliards de dollars EU (2022) Valeur réelle : 18,5 milliards de dollars EU 		
	Indicateur 3 : Énergies renouvelables et non renouvelables générées par les projets bénéficiant du soutien de l'ALSF, en MW <ul style="list-style-type: none"> Valeur de référence : 2994 MW (2018) Valeur cible : 6000 MW (2022) Valeur réelle : 8061 MW 		
	Indicateur 4 : Emplois directs et indirects créés par les projets bénéficiant du soutien de l'ALSF <ul style="list-style-type: none"> Valeur de référence : 162 900 (2018) Valeur cible : 300 000 (2022) Valeur réelle : 226 990 		

Objectifs	Indicateurs	Sources	Hypothèses
<p>Objectif du projet :</p> <p>Négociations et accords commerciaux équitables conclus, résultats améliorés des affaires faisant l'objet de litige et renforcement de la capacité juridique des gouvernements africains à négocier des transactions commerciales équitables et équilibrées.</p>	<p>Indicateur 1 : Nombre de négociations contractuelles réalisées avec le soutien de l'ALSF et par des responsables gouvernementaux formés, qui permettent d'obtenir de meilleurs avantages pour les pays hôtes (notamment des taux de redevance optimaux, des frais d'aménagement, des taxes, le développement du contenu local, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valeur de référence : 21 (2018) • Valeur cible : 96 (2022) • Valeur réelle : 57 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports de clôture de projet, évaluations des formations • Entretiens avec les équipes de négociation des gouvernements et des investisseurs • Reportages des médias • Système de S&E de l'ALSF, revues à mi-parcours, évaluations finales. 	<p>Les gouvernements investissent les retombées dans leurs efforts de développement</p>
	<p>Indicateur 2 : Nombre de contrats bénéficiant du soutien de l'ALSF disposant de stratégies budgétisées et sensibles au genre, à l'environnement et aux questions sociales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valeur de référence : 16 (2018) • Valeur cible : 96 (2022) • Valeur réelle : 55 		
	<p>Indicateur 3 : Pourcentage des affaires de litiges avec les créanciers bénéficiant du soutien de l'ALSF et remportées par les PMR contre les fonds vautours.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valeur de référence : 50 % (2018) • Valeur cible : 100 % (2022) • Valeur réelle : 50 %. 		
	<p>Indicateur 4 : Pourcentage d'avocats et de responsables gouvernementaux africains formés déclarant avoir renforcé leur capacité à négocier des contrats équitables et équilibrés.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valeur de référence : 80 % (2018) • Valeur cible : 100 % (2022) • Valeur réelle : 90 %. 		
	<p>Indicateur 5 : Nombre de cabinets d'avocats africains sélectionnés par l'ALSF pour négocier des contrats complexes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valeur de référence : 5 (2018) • Valeur cible : 10 (2022) • Valeur réelle : 5 		

Objectifs	Indicateurs	Sources	Hypothèses
Produit A Conseils juridiques de haute qualité et renforcement des capacités fournis aux pays africains	<p>Indicateur 1 : Nombre de professionnels du droit et de responsables gouvernementaux africains formés à la négociation de transactions commerciales complexes ou de litiges avec les créanciers commerciaux.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valeur de référence : 5 000 (2018) • Valeur cible : 12 000 (2022) • Valeur réelle : 10 216 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports de formation • Rapports de l'ALSF 	L'ALSF maintient ses services de haute qualité
	<p>Indicateur.2 : Nombre de contrats conclus avec les gouvernements pour négocier les transactions commerciales complexes ou les litiges avec des créanciers commerciaux</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valeur de référence : 12 (2018) • Valeur cible : 60 (2022) • Valeur réelle : 42 		
	<p>Indicateur 3 : Partenariats/parrainages créés avec d'autres programmes et institutions de renforcement des capacités sur le continent.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valeur de référence : 23 (2018) • Valeur cible : 30 (2022) • Valeur réelle : 28 		
	<p>Indicateur 4 : Nombre de professionnels du droit inscrits et encadrés par l'Académie de l'ALSF.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valeur de référence : 150 (2018) • Valeur cible : 1 000 (2022) • Valeur réelle : 558 		
Produit B Gestion des connaissances améliorées	<p>Indicateur 1 : Nombre de produits du savoir disponibles et distribués</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valeur de référence : 6 (2018) • Valeur cible : 30 (2022) • Valeur réelle : 45 	<ul style="list-style-type: none"> • Google Analytics • Rapport de l'Événement de Haut Niveau 2021 • Rapports de l'ALSF 	
	<p>Indicateur 2 : Nombre de followers/d'utilisateurs par an sur les médias sociaux et les sites Web soutenus par l'ALSF - AMLA, Académie de l'ALSF, site Web de l'ALSF.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valeur de référence : 526 sur Twitter ; 604 sur LinkedIn (2019) • Valeur cible : 1 000 sur Twitter ; 1 000 sur LinkedIn (2022) • Valeur réelle : 677 sur Twitter, 660 sur LinkedIn 		
	<p>Indicateur 3 : nombre de webinaires organisés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valeur de référence : 0 (2018) • Valeur cible : 50 (2022) • Valeur réelle : 34 		

Objectifs	Indicateurs	Sources	Hypothèses
Produit C Efficiace et efficacite amelioree de l'ALSF	Indicateur 1 : Nombre d'approbations de projets par an <ul style="list-style-type: none"> • Valeur de référence : 49 (2018) • Valeur cible : 55 (2022) • Valeur réelle : 39 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports de formation • Rapports d'ALSF 	
	Indicateur 2 : Pourcentage de projets mis en œuvre avec succès et clos dans les délais prévus <ul style="list-style-type: none"> • Valeur de référence : 38 % des projets clos dans les délais (2019) • Valeur cible : 70 % des projets clos dans les délais (2022) • Valeur réelle : 24 %. 		
	Indicateur 3 : Nombre de PMR qui deviennent membres de l'ALSF et/ou qui ratifient le Traité de l'ALSF. <ul style="list-style-type: none"> • Valeur de référence : 26 (2018) • Valeur cible : 30 (2022) • Valeur réelle : 27 		
	Indicateur 4 : Nombre de PMR qui apportent des contributions financières à l'ALSF, y compris des dons remboursables. <ul style="list-style-type: none"> • Valeur de référence : 1 (2018) • Valeur cible : 15 (2022) • Valeur réelle : 9 		

Annexe II: Aperçu Historique des Opérations de l'ALSF



Annexe III: Résumé des Partenariats Stratégiques de l'ALSF

Partenaires Bilatéraux	Collaboration
Bureau des affaires étrangères, du Commonwealth et du développement (FCDO), Royaume-Uni	La somme de (1) un million de livres octroyée par le FCDO est destinée à : 1. fournir des conseils et un soutien techniques de grande qualité aux pays en développement, afin de renforcer leur capacité en matière de gestion de la dette, de s'attaquer aux vulnérabilités à la dette et d'engager le dialogue avec leurs créanciers.
Gouvernement du Royaume-Uni	Les 6,3 millions de livres du Royaume-Uni étaient destinés à : 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) ; 2. étendre l'offre de formation à l'intention des avocats et spécialistes du droit africains ; 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 ; 4. étendre les améliorations à l'optimisation des ressources tirées des contrats conclus avec les cabinets juridiques de classe mondiale.
Gouvernement du Canada	Les 10,125 millions de dollars canadiens d'Affaires mondiales Canada étaient destinés à : 1. renforcer la capacité juridique des pays africains à négocier des accords complexes liés aux ressources extractives et à l'infrastructure connexe ; et 2. renforcer les capacités dans les domaines focaux de l'ALSF ci-dessus.
Gouvernement d'Allemagne <ul style="list-style-type: none">GIZGroupe KfW	Les 16 millions d'euros du Gouvernement d'Allemagne sont destinés à : 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 ; 2. faciliter la mise en œuvre du Code de conduite de l'initiative CONNEX du G7 ; 3. renforcer la planification stratégique interne et les activités de suivi et évaluation de l'ALSF.
Gouvernement de l'Inde	Soutenir les services de conseil en matière de PPP dans des pays triés sur le volet
Commission européenne	Les 5 millions d'euros de la Commission européenne sont destinés à : 1. soutenir les activités de la Stratégie à moyen terme (2018-2022) de l'ALSF. Plus précisément, les fonds de la Commission 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	La contribution de 15,5 millions d'euros du ministère des Affaires étrangères des Pays-Bas est destinée à : 1. aider les gouvernements africains à négocier des transactions commerciales complexes liées aux industries extractives, aux infrastructures et à la dette commerciale ; 2. aider les gouvernements africains dans le cadre des litiges commerciaux liés aux fonds vautours ; et 3. assurer le renforcement des capacités à l'intention des avocats africains (aussi bien gouvernementaux que privés) dans les domaines susmentionnés.
Gouvernement de Norvège	La contribution de 75 millions de couronnes norvégiennes du ministère royal des Affaires étrangères de Norvège est destinée à : 1. renforcer la capacité des gouvernements africains à faire face aux litiges commerciaux externes et à les gérer ; 2. renforcer la capacité juridique de l'Afrique à négocier des accords complexes, en particulier relativement aux ressources extractives, à l'infrastructure et à la dette ; et 3. coordonner le renforcement des capacités en ciblant les pays membres africains dans les domaines focaux de l'ALSF.

Partenaires Multilatéraux	Collaboration
Fonds africain de développement (FAD)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partenaire financier 2. Mise en œuvre conjointe de projets/programmes sélectionnés
Banque islamique de développement (BIsD)	<p>La contribution de 1 million de dollars EU de la BIsD est destinée à :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. renforcer les capacités juridiques ; 2. négocier des transactions commerciales complexes dans le domaine des infrastructures, des mines et des ressources naturelles ; 3. développer le secteur privé et promouvoir les investissements dans les domaines susmentionnés.
Banque mondiale et Banque ouest-africaine de développement (BOAD)	Coopération dans le cadre des questions liées aux PPP
Groupe de la Banque africaine de développement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Institution fondatrice et d'accueil. 2. Membre du Conseil de gouvernance. 3. 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. 4. Partenariats noués avec diverses entités, notamment les départements et unités au sein de la Banque, pour faciliter les projets et programmes sélectionnés.
Centre africain des ressources naturelles (CARN), BAD	<ol style="list-style-type: none"> 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. 2. Parrainage conjoint et participation à la Conférence sur l'investissement minier en Afrique. 3. Élaboration de l'Atlas des législations pétrolières africaines. <p>Co-organisation d'une série de webinaires sur la COVID-19 et le secteur des industries extractives en Afrique</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Collaboration à l'organisation du forum des affaires en Afrique organisé par la RDC pour favoriser le développement d'une chaîne de valeur et d'un marché des batteries, des véhicules électriques et des énergies renouvelables utilisant les minéraux pour batteries issus de la RDC et d'autres pays producteurs africains.
Facilité africaine de l'eau	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mise en œuvre conjointe d'un grand projet d'adduction d'eau entre le Ghana et le Togo 2. Consultation sur des projets possibles.
Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA) et l'Union africaine	<ol style="list-style-type: none"> 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 le secteur des industries extractives et des ressources naturelles avec la Facilité. 2. Mise en œuvre conjointe du rapport de haut niveau sur les flux financiers illicites (rapport Mbeki). 3. Collaboration à l'organisation du forum des affaires en Afrique organisé par la RDC pour favoriser le développement d'une chaîne de valeur et d'un marché des batteries, des véhicules électriques et des énergies renouvelables utilisant les minéraux pour batteries issus de la RDC et d'autres pays producteurs africains.
Banque mondiale (Mécanisme consultatif pour le renforcement des infrastructures par des PPP)	Coopération dans le domaine du renforcement des capacités pour le programme de partenariat public-privé de l'ALSF
Banque mondiale (Vice-présidence chargé des questions juridiques)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coopération dans le cadre de l'Atlas des législations minières africaines (AMLA) 2. Coopération pour l'élaboration d'un produit du savoir - Examen du cadre réglementaire pour les technologies numériques et l'évolution de la nature du travail dans le secteur minier en Afrique
Banque mondiale (PPPIRC - Centre de ressources des PPP dans le secteur des Infrastructures)	Coopération en lien avec la base de données du PPPIRC relative aux précédents et directives en matière de PPP.
Société financière africaine	Coopération pour l'identification des domaines potentiels d'assistance au nom des gouvernements
Dialogue politique de l'OCDE sur le développement axé sur les ressources naturelles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coopération visant à fournir aux PMR une expertise étendue et concrète pour la négociation de contrats commerciaux complexes, notamment dans le secteur des industries extractives, et à aider les gouvernements à générer des recettes substantiels à partir de leurs ressources. 2. Collaboration à la mise en œuvre du programme de formation sur les questions liées au conseil d'administration et fourniture d'une expertise technique pour les projets de l'ALSF, le cas échéant.

Autres Partenaires	Collaboration
Institut africain de droit international	Renforcement des capacités et réseautage
Association africaine d'arbitrage	Renforcement des capacités et réseautage Élaboration d'un Atlas des législations sur l'arbitrage en Afrique
Centre International de formation en Afrique des avocats francophones	Renforcement des capacités et réseautage
Centre Columbia sur l'investissement durable	Renforcement des capacités et réseautage
Initiative pour la transparence dans les industries extractives	Renforcement des capacités et réseautage
Barreau de l'Afrique de l'Est	Renforcement des capacités et réseautage
International Senior Lawyers Programme	Renforcement des capacités et réseautage
Avocats internationaux pour l'Afrique	Renforcement des capacités et réseautage
Union panafricaine des avocats	Renforcement des capacités et réseautage
Association des avocats de la SADC	Renforcement des capacités et réseautage
Université du Cap, Université Strathmore au Kenya, Université Eduardo Mondlane au Mozambique, Université de Kigali et autres universités africaines	Renforcement des capacités et réseautage
Institut de gouvernance des ressources naturelles et Centre Columbia sur l'investissement durable	Partenariat pour élaborer et conserver des produits du savoir sélectionnés
Institut ouest-africain de gestion financière et économique	Partenariat pour élaborer et conserver des produits du savoir sélectionnés
Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire en Afrique	Partenariat pour élaborer et conserver des produits du savoir sélectionnés
Mécanisme d'atténuation des risques géothermiques en Afrique de l'Est	Partenariat pour élaborer et conserver des produits du savoir sélectionnés
OHADA et ERSUMA	Partenariat pour élaborer et conserver des produits du savoir sélectionnés
Fonds monétaire international	Partenariat pour élaborer et conserver des produits du savoir sélectionnés
Initiative africaine de gestion de l'énergie et des minéraux en Ouganda	Partenariat pour élaborer et conserver des produits du savoir sélectionnés
École d'études orientales et africaines de l'Université de Londres	Partenariat pour élaborer et conserver des produits du savoir sélectionnés
Centre pour l'énergie, le pétrole, le droit minier et la politique minière d'Extractives Hub, Université de Dundee	Partenariat pour élaborer et conserver des produits du savoir sélectionnés
Banque de commerce et de développement (TDB)	Renforcement des capacités et réseautage
Oxford Policy Fellowship (OPF)	Renforcement des capacités et réseautage

Annexe IV: Signataires de l'Accord Portant Création de l'ALSF au 31 Décembre 2021

	États/Organisations	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	Libéria	12/12/2008	
28	Libye	25/08/2008	
29	Madagascar	05/09/2008	25/11/2008
30	Malawi	12/08/2008	

États/Organisations		Date de Signature	Date d'admission
31	Mali	15/12/2008	16/10/2009
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	
36	Pays-Bas	26/03/2010	18/11/2011
37	Niger	13/05/2009	09/12/2014
38	Nigéria	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 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	
51	Royaume-Uni	17/12/2009	11/12/2014
52	Zambie	02/12/2008	22/12/2008
53	Zimbabwe	14/10/2008	
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 (OHADA)	23/06/2009	NA

Annexe V: Composition du Conseil de Gouvernance et des Membres du Conseil de Gestion

Membres du Conseil de Gouvernance, 2021-2023

États/Institutions	Collège Électoral		Nom des Représentants
Libéria	PMR de la BAD	Ouest	Hon. Augustus J. Flomo
Cameroun	PMR de la BAD	Centre	M. Valentin Lah Kouatou
Zambie	PMR de la BAD	Sud	M. Gregory C. Kabwe
Ouganda	PMR de la BAD	Est	Mr. Pius Biribonwoha
Tunisie	PMR de la BAD	Nord	Mme Sonia Zouaoui
Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA)	Organisation internationale		Prof. Emmanuel Sibidi Darankoum
Banque Africaine de Développement	BAD		Mme Chinelo Anohu
Belgique	OCDE		M. Denis Dubuisson
France	OCDE		M. Stéphane Mousset
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, 2021-2023

États/Institutions	Collège Électoral		Nom des Représentants
Tchad	RMCs of the AfDB	Ouest	M. Aboubakar Adam Ibrahim
Niger	RMCs of the AfDB	Centre	-
Mauritanie	RMCs of the AfDB	Sud	M. Hamma Khattar Mohamed Mahmoud
Djibouti	RMCs of the AfDB	Est	-
Malawi	RMCs of the AfDB	Nord	-
Banque d'Investissements et de Développement de la CEDEAO	Organisation internationale		M. Mamadou Saïdou Camara

Membres Actuels du Conseil de Gestion

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 Dramane 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.

Christine Anyango Agimba

Procureure générale adjointe au Bureau des affaires juridiques de l'État et au ministère de la Justice (Bureau du procureur général). De 2017 à 2019, Mme Agimba a siégé au Conseil de gouvernance de l'ALSF, représentant le Kenya et le collège électoral de l'Afrique de l'Est. Elle a été un membre très actif du Conseil de gouvernance, apportant sa riche expertise au développement de la Facilité.

Auparavant, Christine a occupé divers postes au Kenya en qualité de : chef de projet et spécialiste du secteur juridique au ministère des Finances ; conseillère juridique principale à la Banque pour le commerce et le développement (anciennement Banque de la ZEP) ; et associée chez Hamilton, Harrison and Mathew Advocates.

Arve Ofstad

Arve Ofstad a occupé plusieurs postes de haut niveau au Royaume de Norvège, notamment en qualité d'ambassadeur à l'Ambassade royale de Norvège à Lusaka, en Zambie (2011-2016), de chef de mission adjoint à Khartoum, au Soudan (2009-2011) et de premier conseiller au ministère des Affaires étrangères (2003-2004).

À l'Agence norvégienne pour la coopération au développement (NORAD), Arve a occupé les postes suivants : Directeur chargé des politiques, de la consolidation des États et de la paix, ainsi que de l'économie du développement (2009-2011) ; Chef de l'Unité des stratégies de développement, de la réduction de la pauvreté et de la consolidation de la paix (2004-2006) ; et Conseiller principal de l'Unité d'analyse du développement (2002-2003).

Jacob Diko Mukete

Ressortissant camerounais, Jacob Diko Mukete est un banquier, économiste et avocat accompli ayant une expertise en droit des sociétés, gouvernance, réformes économiques et financières. Jacob est actuellement Directeur non exécutif indépendant de la Standard Chartered Bank du Cameroun et président du Comité de gouvernance du Conseil (Avril 2020 à ce jour) ainsi que vice-président de la Rwanda Finance Limited et membre du Comité de gouvernance et d'audit du Conseil de ladite entité (Novembre 2020 à ce jour).

Auparavant, Jacob a occupé plusieurs postes de haut niveau à la Banque africaine de développement (la « Banque ») en qualité de : Directeur du Département de la gouvernance, des réformes économiques et de la gestion financière (2015-2016) ; Chef

de division, Département de la gouvernance, des réformes économiques et de la gestion financière (2011-2015) ; Représentant résident/Responsable pays pour le Rwanda et le Burundi (2007-2011) ; Responsable du bureau pays du Ghana (2006-2007) ; Assistant personnel et Responsable en chef au cabinet du Président (2002-2006) et économiste en chef de plusieurs pays africains - Égypte (2000-2002), Nigéria (1998-2000) ; Ghana, Guinée-Bissau et Cabo Verde (1996-1998) et Guinée équatoriale et Seychelles (1992-1996).

Avant de rejoindre la Banque, il a exercé au Cameroun en tant que Chef de division (1987-1981) et Économiste (1982-1987) au Département des opérations de la Société nationale d'investissement du Cameroun (1987-1981).

Olivier Pognon, Directeur Général -Administrateur et Membre de droit

Olivier Pognon est le Directeur Général - Administrateur de l'ALSF depuis octobre 2021. Il est chargé de l'administration au quotidien de l'institution et en supervise tous les projets, notamment dans les secteurs des infrastructures, des industries extractives et de l'énergie, ainsi que de la gestion de la dette publique et des litiges connexes, et les projets liés aux accords d'investissement et aux transactions commerciales et d'affaires. Il assure également la représentation juridique de l'institution.

Annex VI: Partenaires Financiers Actuels



BILL & MELINDA
GATES *foundation*

Co-funded by
the European Union



KFW



Ministry of Foreign Affairs
of the Netherlands



NORWEGIAN MINISTRY
OF FOREIGN AFFAIRS





Facilité africaine de soutien juridique

RAPPORT ANNUEL 2021