Institut Africain de Développement
Économique et de Planification

61ème Réunion du Conseil d'administration de l'IDEP

Modèle économique

IDEP/CA61/2026/info3

DR HAKIM BEN HAMMOUDA

ÉTUDE DU NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE DE L'IDEP POUR UNE VIABILITÉ FINANCIÈRE À LONG TERME

Rapport final

30 janvier 2026

Sommaire

1. Résumé analytique
2. Introduction
3. Modèle économique : mission, méthodologie et programme de travail
4. Modèle économique : contexte situationnel
5. Modèle économique : plan financier
6. Modèle économique : budget annuel
7. Modèle économique : programme de travail de mise en œuvre
8. Bibliographie

Remerciements

Je tiens à remercier M. Claver Gatete, Secrétaire exécutif de la CEA, dont les commentaires et les observations ont été extrêmement utiles à la préparation du présent rapport. Mes sincères remerciements vont également à Mme Karima Bounemra Ben Soltane pour sa confiance, son accueil, sa disponibilité tout au long de ce travail et ses observations très précieuses pour cette consultation. Ma gratitude s'adresse aussi à Aboubakri Diaw pour son accueil et ses commentaires importants, ainsi qu'à Antonio Pedro, ancien Secrétaire exécutif adjoint et Secrétaire exécutif par intérim de la CEA, pour sa disponibilité et ses observations intéressantes.

Je souhaite également remercier Steve Karingi, Directeur de la Division de la macroéconomie, des finances et de la gouvernance à la CEA, Robert Lisinge, Directeur de la Division de la technologie, de l'innovation, de la connectivité et des infrastructures à la CEA, Yuko Naab, Cheffe de la Section des partenariats et de la mobilisation des ressources à la CEA, ainsi que Beata Mukabaranya, de la Section des partenariats et de la mobilisation des ressources à la CEA.

Je tiens à remercier M. Mamadou Biteye, Secrétaire exécutif de l'ACBF, d'avoir accepté de partager avec moi l'expérience de son institution dans le domaine du renforcement des capacités. Mes remerciements vont également à M. Rodolphe Bance, de l'ACBF, pour sa disponibilité et son assistance.

Je suis aussi reconnaissant au Dr Eric K. Oleye, Directeur de l'Institut africain de développement à la Banque africaine de développement, d'avoir organisé un groupe de discussion avec ses collègues afin de partager avec moi des aspects importants de leur expérience en matière de renforcement des capacités.

Mes remerciements s'adressent également à M. Mouhamadou Bamba Diop et à Souleymane Diallo pour le partage de leurs analyses et de leurs observations sur leur expérience en tant que membres du Conseil d'administration de l'IDEP et représentants des pays membres.

J'ai également bénéficié des commentaires et des observations de Ron Misty Kamwendo et de Salimata Cissé, anciens directeurs financiers de l'IDEP.

Enfin, mes remerciements vont à mon assistante Maissa Ben Kridiss pour son appui efficace et agréable dans la production de ce rapport.

1. Résumé analytique

Mission, méthodologie et programme de travail

1. L'Institut africain de développement économique et de planification (IDEP) est la première grande institution de renforcement des capacités du continent. Créé en 1962 par l'Assemblée générale des Nations Unies, il est devenu opérationnel le 21 novembre 1963. Son mandat initial consistait à aider et à renforcer les capacités des pays africains nouvellement indépendants dans la gestion et la planification de leur développement économique. Depuis sa création, il a pleinement joué son rôle pour devenir l'institution de référence sur le continent, non seulement en matière de formation des capacités et des cadres africains, mais aussi en matière de recherche et de réflexion sur les stratégies de développement du continent.

2. L'IDEP s'est engagé dans la formulation d'une nouvelle vision stratégique (2026-2030). Parallèlement à la refonte de ses programmes de formation destinés à mieux répondre aux besoins des pays membres, ce nouveau plan stratégique a fait du renforcement de ses capacités opérationnelles et de ses ressources financières l'une de ses priorités afin de l'aider à s'acquitter efficacement de son mandat.

3. L'objectif de cette consultation est de définir un nouveau modèle économique robuste qui permettra à l'IDEP de continuer à jouer son rôle d'institution de référence en matière de renforcement des capacités sur le continent. Ce nouveau modèle économique doit évaluer les mécanismes de financement traditionnels mais, surtout, proposer des mécanismes nouveaux et innovants de mobilisation des ressources et de renforcement des partenariats.

4. Sur le plan méthodologique, nous avons utilisé trois outils :

- étude documentaire : ce travail permet d'analyser en détail les différents documents recueillis tout au long de la première phase ;
- entretiens : au cours de ces entretiens, nous mobilisons l'ensemble des parties prenantes de l'IDEP, de la CEA et de diverses autres institutions sur les enjeux du renforcement des capacités en Afrique et sur les meilleures options pour l'IDEP ;
- réunions de groupe : dans le cadre de cette mission, nous prévoyons de travailler avec la direction de l'institution pour organiser des séances de travail et des ateliers avec le personnel de l'IDEP afin de tester les principales recommandations formulées.

5. Dans notre programme de travail, nous avons suivi cinq grandes étapes :

- collecte de l'information et des données ;
- engagement des parties prenantes ;
- phase analytique ;
- phase de rédaction ;
- phase de revue et de finalisation.

Modèle économique : contexte situationnel

6. L'analyse du contexte situationnel et la comparaison avec d'autres institutions, notamment l'ACBF et l'Institut africain de développement, nous ont permis de dégager une série d'enseignements et de constats :

- le premier constat concerne l'augmentation rapide du nombre de cours de formation, d'activités de renforcement des capacités et de participants aux formations ;
- cette croissance rapide traduit, d'une part, les besoins croissants des pays membres dans un contexte mondial marqué par une grande instabilité et une forte incertitude de l'ordre mondial et, d'autre part, le niveau élevé de confiance dans les formations offertes par l'IDEP ;
- il convient également de mentionner la large diversification des produits offerts par l'IDEP ces dernières années ;
- dans le même temps, on observe toutefois une forte baisse des recettes de l'IDEP, qui a rendu sa situation financière très fragile ;
- il faut aussi relever les importants défis de ressources humaines qui ont affaibli le modèle opérationnel de l'IDEP ;
- l'analyse du contexte situationnel de l'IDEP révèle un paradoxe : une forte demande de ses produits de la part de ses clients, les États membres, mais en même temps des difficultés à s'acquitter de leurs contributions ;
- l'objectif du nouveau modèle économique est d'aider l'IDEP à résoudre ce paradoxe et à assurer sa viabilité financière à long terme.

7. Résoudre ce paradoxe est d'autant plus important que l'écosystème de la formation et du renforcement des capacités sur le continent a considérablement évolué depuis la création de l'IDEP, avec l'émergence de nouveaux acteurs qui peuvent être des partenaires mais aussi des concurrents.

8. L'IDEP doit maîtriser de manière rigoureuse les demandes de formation qu'il reçoit des États membres. En effet, une croissance exponentielle constitue une source majeure de fragilité de son modèle opérationnel. À titre de comparaison, en 2024, l'IDEP a formé au total 3 652 personnes, tandis que l'ACBF, dont le budget annuel est plus de sept fois supérieur à celui de l'IDEP, n'a formé que 1 000 participants.

9. Il convient également de noter que l'IDEP doit définir et promouvoir un créneau qui lui confère une plus grande visibilité. Par exemple, l'ACBF a fait de l'appui aux laboratoires

d'idées (think tanks) africains son nouveau créneau, ce qui lui permet d'être au cœur de la réflexion stratégique sur l'avenir du développement du continent.

10. Dans cette perspective, l'idée de constituer un réseau de macroéconomistes africains est une excellente initiative, tout comme l'organisation de la Journée macroéconomique. L'IDEP doit en faire son créneau, ce qui lui permettra d'accroître sa visibilité.

11. Pour remédier à la fragilité de son modèle économique, l'IDEP doit concevoir un nouveau modèle qui s'affranchisse du poids des anciens mécanismes de financement et mette l'accent sur des mécanismes de financement innovants.

12. L'IDEP doit mettre en œuvre une nouvelle stratégie de mobilisation des ressources au service du nouveau modèle économique.

13. Dans le cadre de cette nouvelle stratégie de mobilisation des ressources, l'IDEP doit renforcer ses efforts de communication afin d'accroître sa visibilité. L'IDEP doit également créer une unité spécialisée dans la mobilisation des ressources.

Modèle économique : plan financier

14. Notre étude sur l'élaboration d'un nouveau plan d'affaires pour l'IDEP nous a permis de mettre en évidence la réputation dont jouit l'IDEP auprès des États membres, grâce à son histoire intellectuelle, à sa contribution significative à l'école de pensée africaine et à la qualité de ses programmes de formation. La direction de l'IDEP a perpétué cette tradition en entretenant un dialogue permanent et continu avec les États membres.

15. Nous avons également pu mesurer la fragilité du modèle de l'IDEP, dont la première cause tient à ses ressources financières limitées. C'est là que réside ce que j'appelle le paradoxe de l'IDEP : une institution respectée par les États membres qui peinent à s'acquitter de leurs contributions.

16. Le deuxième domaine de fragilité concerne les ressources humaines : un effectif limité, en particulier de professionnels, et des contrats très précaires. Plusieurs postes stratégiques n'existent pas ou ne sont pas pourvus (communication, partenariats, etc.).

17. La troisième source de fragilité de l'IDEP tient à son mode de fonctionnement et à sa volonté de répondre aux demandes croissantes des États membres malgré des ressources limitées. Par exemple : l'IDEP, avec un budget de 3 millions de dollars et quatre professionnels, a formé 4 000 experts en 2024 ; l'ADI, avec un budget de 12,8 millions de dollars et 18 professionnels, a formé 4 000 experts ; l'ACBF, avec un budget de 22 millions de dollars et 20 professionnels, a formé 1 000 experts. L'IDEP doit donc faire moins, en mettant davantage l'accent sur l'impact. L'IDEP dispose d'un fort potentiel mais doit définir un nouveau modèle économique.

18. Pour définir ce nouveau plan d'affaires, nous avons établi un certain nombre de principes :

- le premier est le réalisme, compte tenu des difficultés de mobilisation des ressources : baisse de l'aide au développement, nouvelles priorités de l'aide dans un contexte de

fragmentation et d'intérêts géoéconomiques à l'échelle mondiale, et difficultés financières des pays membres ;

- un changement d'état d'esprit est nécessaire à l'IDEP pour prendre en compte l'équilibre financier de l'institution. Un équilibre doit être trouvé entre les programmes de haute qualité offerts aux États membres, donc le fond en matière de renforcement des capacités, et la situation financière de l'IDEP ;
- la nécessité de renforcer la mobilisation des ressources de financement traditionnelles, en particulier le recouvrement des contributions statutaires annuelles des États membres et des arriérés en souffrance, et de renforcer la coopération avec la CEA dans le cadre de la vision « Une seule CEA ». La coopération avec la CEA et son appui devraient être plus systématiques, plus prévisibles et mieux planifiés.

19. La nécessité d'explorer des sources de financement innovantes, notamment la philanthropie, les partenariats avec les banques multilatérales de développement, les réformes des Nations Unies et la possibilité de créer un fonds de dotation.

20. Dans la conception du nouveau modèle économique, plusieurs options ont été examinées :

- budget ordinaire : subvention de l'ONU ;
- contributions annuelles des États membres : contributions courantes et arriérés ;
- contribution de la CEA au titre des activités de renforcement des capacités ;
- rôle de pôle de renforcement des capacités pour le système des Nations Unies ;
- partenariats avec les banques multilatérales de développement ;
- formations payantes ;
- subventions philanthropiques.

21. Ces options nous ont permis d'élaborer un plan financier (2026-2030) fondé sur des hypothèses réalistes. Ce plan permet de dégager un budget annuel qui progresse tout au long de la période, soit une croissance de 11 %. Ce budget représente toutefois une évolution importante par rapport au budget actuel de l'IDEP et lui permettra ainsi d'être plus ambitieux dans la réalisation de ses objectifs.

22. Néanmoins, la mise en œuvre de ce plan financier suppose la réunion de certaines conditions essentielles, en particulier :

- une stratégie solide de mobilisation des ressources, dotée d'un personnel dédié ;
- une stratégie de communication solide.

Modèle économique : budget annuel

23. Le plan d'affaires (2026-2030) doit être traduit par la direction de l'IDEP en un budget annuel qui tienne compte des ajustements nécessaires.

24. Il convient de noter que le budget de l'IDEP a toujours fait l'objet de critiques et de plaintes de la part des pays membres. La principale raison de ces critiques concerne la part des salaires dans le budget.

25. Toutefois, cette critique n'est pas justifiée si l'on examine le budget à l'aune des fonctions que l'IDEP assure pour les États membres.

26. Dans notre rapport, nous avons proposé une nouvelle présentation qui met en avant les activités de l'IDEP (formation, recherche, gestion des connaissances, sensibilisation aux partenariats et communication) ainsi que l'appui administratif nécessaire à leur réalisation.

27. Si l'IDEP adopte cette présentation budgétaire, il apparaîtra que l'appui administratif ne représente que 27 % du budget de l'IDEP et que la majorité des ressources de l'institution (73 %) est consacrée aux activités de fond : formation, recherche, gestion des connaissances, sensibilisation aux partenariats et communication.

Modèle économique : programme de travail de mise en œuvre

28. La définition d'un plan de mise en œuvre du modèle économique de l'IDEP est cruciale. Elle permet de planifier, de suivre et de mettre en œuvre les activités, et d'apporter les ajustements nécessaires.

29. Elle définit clairement les responsabilités au sein de l'équipe pour l'exécution des différentes tâches.

30. Le plan de mise en œuvre doit être participatif et transparent. L'IDEP doit mettre en place des mécanismes de suivi institutionnel, en particulier par la création d'un comité de pilotage interne présidé par la Directrice, qui doit se réunir régulièrement pour assurer la bonne exécution du plan d'affaires.

2. Introduction

L'Institut africain de développement économique et de planification (IDEP) est la première grande institution de renforcement des capacités du continent. Créé en 1962 par l'Assemblée générale des Nations Unies, il est devenu opérationnel le 21 novembre 1963. Son mandat initial consistait à aider et à renforcer les capacités des pays africains nouvellement indépendants dans la gestion et la planification de leur développement économique. Depuis sa création, il a pleinement joué son rôle pour devenir l'institution de référence sur le continent, non seulement en matière de formation des capacités et des cadres africains, mais aussi en matière de recherche et de réflexion sur les stratégies de développement du continent.

Depuis sa création, l'IDEP a formé 13 700 fonctionnaires africains et continue de former près de 3 000 stagiaires chaque année, malgré des difficultés financières.

La mission et le mandat de l'IDEP ont évolué au fil des ans pour répondre aux besoins et aux priorités des membres en matière de développement des capacités. La dernière revue stratégique a eu lieu en 2018, et l'IDEP s'est donné pour mandat de se concentrer sur les capacités publiques nécessaires à la mise en œuvre du Programme de développement durable des Nations Unies et de l'Agenda 2063 de l'Union africaine.

Cependant, malgré ses réalisations et ses succès, et face à une augmentation importante de la demande de formation des pays membres, l'IDEP rencontre des défis opérationnels et financiers majeurs susceptibles de compromettre sa pérennité et son avenir.

L'IDEP s'est engagé dans la formulation d'une nouvelle vision stratégique (2026-2030). Parallèlement à la refonte de ses programmes de formation destinés à mieux répondre aux besoins des pays membres, ce nouveau plan stratégique a fait du renforcement de ses capacités opérationnelles et de ses ressources financières l'une de ses priorités afin de l'aider à s'acquitter efficacement de son mandat.

L'objet de cette consultation est de concevoir un nouveau modèle économique robuste qui permettra à l'IDEP de conserver sa position d'institution de référence en matière de renforcement des capacités sur le continent. Ce modèle doit évaluer les mécanismes de financement traditionnels et, plus important encore, proposer des approches innovantes de mobilisation des ressources et de renforcement des partenariats.

3. Modèle économique : mission, méthodologie et programme de travail

3.1 Objectif de la mission

L'objectif principal de cette mission de conseil était d'accompagner l'IDEP dans la formulation et la conception d'un nouveau modèle financier garantissant la viabilité à long terme de l'institution tout en lui permettant de continuer à s'acquitter de son mandat d'appui aux pays africains par le renforcement des capacités et la formation des hauts fonctionnaires.

Ce nouveau modèle devait passer en revue les mécanismes de financement traditionnels existants et explorer les possibilités de mobiliser des sources de financement émergentes et innovantes apparues ces dernières années.

En définitive, le modèle devait permettre à l'IDEP de sécuriser des ressources financières diversifiées et prévisibles, renforçant ainsi ses capacités opérationnelles et lui permettant de s'acquitter efficacement de son mandat.

3.2 Fonctions et tâches

Cette mission comprend trois grandes tâches.

A. Analyse de la situation

Nous avons commencé par une évaluation complète de la situation financière et opérationnelle de l'IDEP. Cela comprenait :

- un examen de la structure financière de l'IDEP, de l'évolution de ses sources de financement et de ses mécanismes de mobilisation des ressources ;
- une évaluation du modèle opérationnel de l'IDEP, y compris sa structure de coûts, l'allocation de ses ressources humaines et ses mécanismes de mise en œuvre des programmes ;
- une analyse comparative des pratiques financières et administratives de l'IDEP par rapport à des institutions comparables afin d'identifier les écarts éventuels et les bonnes pratiques ;
- un examen du programme intégré de mobilisation des ressources de la Commission économique pour l'Afrique (CEA) et de sa pertinence pour le contexte de l'IDEP.

B. Engagement des parties prenantes

- Nous avons mobilisé la direction de l'IDEP, le personnel concerné, les États membres, les partenaires et les principales parties prenantes afin de bien comprendre les défis de viabilité financière et les attentes.
- Nous avons ensuite recueilli des contributions sur les possibilités de collaborations multipartites, d'engagement du secteur privé et de mécanismes de financement innovants.

À l'issue de ce travail préparatoire, l'objectif principal de la mission était de concevoir pour l'IDEP un nouveau modèle économique intégrant les éléments suivants :

- des sources de financement diversifiées, notamment des collaborations multipartites, des investissements du secteur privé et des mécanismes de financement innovants ;
- des stratégies visant à accroître les contributions des États membres tout en réduisant la volatilité financière ;
- des stratégies de tarification pour les services à forte valeur ajoutée et les programmes de formation spécialisés ;
- des mesures d'efficacité opérationnelle et d'optimisation des ressources humaines ;
- un éventuel fonds de dotation dédié à l'IDEP afin d'assurer la stabilité financière à long terme ;
- les cadres de gouvernance et de gestion nécessaires pour soutenir et pérenniser le nouveau modèle économique.

3.3 Programme de travail

Le programme de travail s'organise en cinq grandes étapes qui décrivent les principales phases de la mission.

A. Collecte de l'information et des données :

- Nous avons recueilli auprès de l'IDEP des informations et des rapports pertinents concernant la structure financière de l'institution et sa stratégie de mobilisation des ressources.
- Nous avons également rassemblé des données sur le modèle opérationnel de l'IDEP afin de mieux comprendre son fonctionnement interne.
- Nous avons en outre collecté des informations sur les structures financières et les modèles opérationnels d'autres institutions engagées dans le renforcement des capacités en Afrique, afin d'en tirer des enseignements comparatifs et des bonnes pratiques.
- Enfin, nous avons examiné l'expérience d'institutions ayant créé des fonds de dotation, en vue d'en tirer des leçons utiles au développement stratégique de l'IDEP.

B. Engagement des parties prenantes :

- Au cours de cette phase, nous avons échangé avec diverses parties prenantes afin de recueillir leurs points de vue sur le futur modèle économique de l'IDEP et sur l'expérience d'autres institutions.
- Parmi les différentes parties prenantes, nous avons rencontré : la direction de l'IDEP, la direction de la CEA, des États membres, la Commission de l'Union africaine, la direction de l'ACBF, la direction de l'Institut africain de développement, ainsi que Trust Africa et la direction d'autres partenaires.

C. Phase analytique :

- Au cours de cette phase, nous avons compilé les conclusions tirées de l'ensemble des documents et des entretiens.
- Nous avons ensuite sélectionné les éléments qui constitueront les principaux points de nos recommandations.

D. Phase de rédaction :

- Au cours de cette phase, nous avons commencé la rédaction des différents livrables et du rapport final sur le modèle économique à mettre en œuvre.

E. Phase de revue et de finalisation :

- Au cours de cette phase, le projet de rapport final a été soumis à la direction de l'IDEP pour examen et observations.
- Le rapport final a ensuite été complété et transmis à la direction de l'IDEP.

3.4 Méthodologie

Sur le plan méthodologique, nous avons utilisé trois outils :

A. Étude documentaire

Ce travail nous a permis d'analyser en détail les différents documents recueillis tout au long de la première phase.

B. Entretiens

Au cours de ces entretiens, nous avons mobilisé l'ensemble des parties prenantes de l'IDEP, de la CEA et de diverses autres institutions sur les enjeux du renforcement des capacités en Afrique et sur les meilleures options pour l'IDEP.

C. Réunions de groupe

Dans le cadre de cette mission, nous avons travaillé avec la direction de l'institution pour organiser des séances de travail et des ateliers avec le personnel de l'IDEP afin de tester les principales recommandations formulées.

4. Modèle économique : contexte situationnel

4.1 Introduction

L'élaboration d'un nouveau plan d'affaires pour l'IDEP a nécessité une analyse approfondie de l'évolution de la structure financière et du modèle opérationnel de l'Institut. L'IDEP fait face à un défi majeur : trouver un équilibre durable entre, d'une part, la demande croissante de services de renforcement des capacités et, d'autre part, la réduction importante des ressources disponibles. Plusieurs rapports et évaluations ont mis en évidence deux facteurs clés. Premièrement, l'augmentation rapide du nombre de programmes de formation dispensés par l'IDEP et le nombre croissant de bénéficiaires, qui témoignent de la contribution substantielle de l'Institut au développement des capacités sur le continent. Deuxièmement, les retours constamment positifs des participants concernant la qualité et la pertinence des programmes de formation de l'IDEP.

Ces résultats soulignent les transformations rapides des priorités de développement dans un environnement mondial de plus en plus complexe et fragmenté. Les États membres ont appelé l'IDEP à les accompagner pour répondre aux besoins émergents de développement des capacités dans ce contexte incertain et fragile.

4.2 La structure financière de l'IDEP : la nécessité d'une viabilité à long terme

4.2.1 Les recettes

Les sources de financement de l'IDEP comprennent : les contributions des États membres, une subvention annuelle de l'ONU de 2,7 millions de dollars, l'appui de la CEA et des fonds extrabudgétaires.

L'évolution des recettes de l'IDEP au cours des cinq dernières années a été marquée par quatre grandes caractéristiques :

- la première est la stabilité du budget moyen, qui s'est maintenu autour de 3 millions de dollars ;
- une baisse importante des contributions des États membres, de 74 % depuis 2019, avec des projections pour 2024 à 392 000 dollars. Le solde des arriérés des États membres est passé à 20,5 millions de dollars en 2024, nécessitant 2 millions de dollars en 2025 pour

maintenir les opérations. La direction de l'IDEP déploie les efforts nécessaires auprès des États membres pour les encourager à s'acquitter de leurs contributions et à apurer leurs arriérés ;

- la contribution de la CEA a chuté fortement, de 2,43 millions de dollars en 2017 à 51 000 dollars en 2023, avec une reprise partielle à 540 000 dollars en 2024. L'IDEP a demandé une augmentation de la subvention de l'ONU ; cette demande a été adoptée, mais l'allocation intégrale n'a pas été reçue en raison de la crise de liquidités du Secrétariat ;
- la quatrième est la stabilité des ressources extrabudgétaires, qui se sont maintenues à une moyenne de 550 000 dollars.

Figure I. Évolution des recettes de l'IDEP par source de revenus, 2020-2024 (en dollars des États-Unis)

Source de revenus	2020	2021	2022	2023	2024*
Contributions des États membres	883 931	1 394 585	805 965	397 535	342 000
Transferts et allocations	2 090 675	1 648 260	1 669 000	1 465 500	2 605 541
Autres recettes	491 936	557 432	602 340	0	0
Total	**3 466 542**	**3 600 277**	**3 077 304**	**1 863 035**	**2 947 541**

*Note : le budget annuel moyen de l'IDEP est de 3 millions de dollars. * Chiffres provisoires pour 2024.*

Pour faire face à cette réduction des ressources, la direction de l'IDEP a cherché à adapter son modèle économique afin d'améliorer la viabilité financière de l'institution, en explorant plusieurs pistes, notamment la création d'un fonds de dotation, l'introduction de cours payants, la mobilisation de ressources auprès d'autres fonds et le renforcement de la coopération avec les divisions de la CEA.

4.2.2 Les dépenses

Figure II. Dépenses de l'IDEP, 2021-2025 (en milliers de dollars des États-Unis)

Description	2021	2022	2023	2024	2025*
Frais de personnel	1 472	1 902	2 037	2 139	2 098
Consultants	497	249	338	317	247
Voyages	31	138	180	164	136
Services contractuels	85	107	106	134	140
Frais généraux de fonctionnement	213	172	186	630	187
Fournitures et matériel	–	5	–	7	1,2
Équipement et mobilier	25	39	20	29	23,4
Subventions et contributions	140	205	76	526	73
Coûts d'appui au programme	11	31	19	67	6,3
Sous-total	**2 474**	**2 846**	**2 962**	**4 013**	**2 912**

** Chiffres provisoires pour 2025.*

Les dépenses de l'IDEP au cours des cinq dernières années ont été marquées par les évolutions suivantes :

- premièrement, les dépenses sont restées très stables, autour de 3 millions de dollars en moyenne. Ce niveau de dépenses constitue une faiblesse majeure pour l'IDEP, car il est à peine couvert par les recettes et ne peut permettre un développement rapide des activités sans mobilisation de ressources supplémentaires ;

- la principale source de dépenses demeure les salaires, qui représentent en moyenne les deux tiers des recettes. Toutefois, le développement des activités de l'IDEP nécessite de renforcer l'équipe par le recrutement de nouvelles compétences chargées des activités et des nouvelles priorités ;
- il convient de noter que l'IDEP a fait preuve d'une expertise considérable dans la gestion des dépenses liées au fonctionnement de l'institution, à savoir les consultants, les voyages, les services contractuels ainsi que les subventions et contributions ;
- la seule dépense qui a progressivement augmenté est la dépense de fond liée aux activités scientifiques de l'IDEP et à la mise en œuvre de son programme de travail, à savoir : les frais généraux de fonctionnement, les fournitures et le matériel, l'équipement et le mobilier, et les coûts d'appui au programme.

4.3 Ressources humaines : instabilité et absence de sécurité de l'emploi à long terme

Outre les ressources financières, la situation des ressources humaines constitue une autre source de fragilité pour l'IDEP, pour plusieurs raisons.

- Premièrement, l'effectif est très limité, à 23 agents, dont 20 agents locaux.
- Sur l'effectif total, seuls trois agents sont internationaux.
- Il importe également de mentionner la situation précaire de l'ensemble du personnel de l'IDEP : les salaires de 18 agents locaux sont financés par les contributions des États membres, qui sont en forte baisse. Un agent international est rémunéré au titre du Programme ordinaire de coopération technique (RPTC).

4.4 Partenariats

L'IDEP s'est engagé dans une série de publications avec d'autres institutions, tant au niveau continental (Mécanisme africain d'évaluation par les pairs) qu'au niveau national (Institut national de la planification publique de Djibouti), afin de développer des activités de formation au renforcement des capacités sur le continent. Il importe toutefois de mentionner les limites de la recherche de partenariats, qui peut constituer une source importante de revenus dans le nouveau modèle économique.

- la deuxième orientation concerne l'ensemble de l'écosystème philanthropique en Afrique, marqué par une forte présence de fondations américaines qui jouent un rôle important dans la formation et le renforcement des capacités en Afrique ;
- la troisième orientation porte sur le renforcement des partenariats et de la coopération avec les agences de coopération bilatérale ;
- la quatrième orientation concerne la coopération multilatérale, en particulier avec les banques de développement telles que la Banque mondiale, la Banque africaine de développement, la Banque islamique de développement et la BADEA.

4.5 Les activités et l'offre de formation de l'IDEP

Fort du succès de son cours de 2023, qui a formé 268 participants (dont 52 femmes), l'IDEP a élargi sa série de formations à la prospective stratégique et à la modélisation de la dynamique des systèmes. Ces sessions visaient à renforcer les capacités des participants à composer avec

les incertitudes, à repérer les tendances émergentes, à formuler des scénarios et à concevoir des politiques robustes pour le développement durable de l'Afrique.

En outre, l'IDEP a organisé une formation spécialisée visant à promouvoir une participation plus inclusive des jeunes et des femmes aux négociations de la COP29. Enfin, l'IDEP a repris les sessions de formation en présentiel après l'interruption liée à la COVID-19, dispensant avec succès six sessions en présentiel en 2024.

Figure III. Évolution du nombre de personnes formées par an, 2019-2024

Année	Hommes	Femmes	Total
2019	1 181	257	1 438
2020	1 549	484	2 033
2021	2 122	911	3 033
2022	2 192	861	3 053
2023	2 379	1 023	3 402
2024	2 473	1 300	3 773

Ces formations ont mis l'accent sur la résilience et la gestion des risques et ont traité de défis émergents tels que le changement climatique et les risques géopolitiques.

4.6 Analyse comparative avec d'autres institutions de renforcement des capacités

4.6.1 La Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF)

L'ACBF fait partie de la nouvelle génération d'institutions de renforcement des capacités créées sur le continent au début des années 1990. Cette institution a été créée en 1991 par 12 États membres avec l'appui d'un grand nombre de partenaires, tels que la Banque mondiale et d'autres institutions de coopération bilatérale. L'ACBF est rapidement devenue une institution de référence en matière de renforcement des capacités, avec 40 États membres et une croissance rapide de ses partenariats, notamment la BADEA, Afreximbank, le PNUD et la Banque islamique de développement. Il convient également de noter que l'ACBF a réussi à mobiliser un grand nombre de fondations privées, dont la Fondation Gates, la Fondation Hewlett et la Fondation Visa.

La légitimité de l'ACBF s'est renforcée lorsqu'elle est devenue une institution spécialisée de l'Union africaine. Elle s'est alignée sur l'Agenda 2063 de l'Union africaine et sur les objectifs de développement durable des Nations Unies.

Comme le précise sa Vision stratégique 2023-2027, l'ACBF envisage une Afrique prospère, résiliente et inclusive. Sa mission est de développer le capital humain et les capacités institutionnelles nécessaires pour impulser le développement inclusif et durable du continent.

L'ACBF a défini quatre priorités stratégiques :

- le changement climatique et l'énergie à usage productif ;
- l'agro-industrie et la souveraineté alimentaire ;
- le commerce comme moteur du développement économique ;
- la gouvernance économique et sociale.

En outre, la Fondation a créé une académie de formation et gère plusieurs programmes spéciaux visant à renforcer les capacités sur le continent.

Le modèle opérationnel se caractérise par la volonté de maîtriser le nombre de personnes formées dans les différents programmes de l'institution. Le nombre de personnes formées en 2024 s'élève à 1 000 et le nombre d'institutions appuyées à 188. Le modèle économique de l'ACBF est très robuste, avec des recettes largement supérieures aux dépenses.

Le budget total de l'ACBF pour 2024 s'élève à 22 046 998 dollars. Les principales sources de recettes sont : les contributions des États membres (2 453 354 dollars) et les contributions spéciales (12 804 288 dollars). Les dépenses de l'ACBF en 2024 s'élèvent à 16 879 015 dollars, dont 1 528 657 dollars de dépenses d'administration et de conseil. L'excédent des recettes sur les dépenses de l'ACBF en 2024 s'établit à 5 167 983 dollars.

L'ACBF a lancé un programme dédié introduisant des mécanismes de financement innovants, tels que la création d'un fonds de dotation destiné à investir ses excédents de trésorerie.

Au-delà de ses activités traditionnelles et de ses priorités stratégiques, l'ACBF a également développé deux domaines d'expertise clés :

- le premier est la gestion macroéconomique, en particulier la gestion des finances publiques, répondant aux besoins et aux défis des pays africains confrontés à des chocs mondiaux récurrents ;
- le second est la coordination et l'appui aux laboratoires d'idées africains, en réponse à la demande croissante de renforcement institutionnel et de développement durable des organisations de recherche sur le continent.

4.6.2 L'Institut africain de développement (ADI)

L'Institut africain de développement (ADI) fait partie de la Banque africaine de développement et dirige et coordonne le programme de renforcement des capacités de la Banque sur le continent. Les priorités de la Banque dans le domaine du renforcement des capacités sont énoncées dans la stratégie de renforcement des capacités (2021-2025).

Un examen des activités et des priorités de l'ADI révèle des liens étroits et d'importantes synergies entre les activités et opérations de la Banque et le programme et les priorités de l'Institut. Cette synergie constitue l'une des forces de l'Institut et contribue à sa visibilité sur le continent. Par exemple, la Banque confie à l'Institut l'organisation de plusieurs de ses activités phares, dont la Conférence économique africaine (CEA) et la série de conférences Kofi Annan (Kofi Annan Eminent Speaker Lectures Series). La proximité géographique de l'Institut avec les autres départements de la Banque facilite probablement cette synergie et cette coordination.

La vision de l'ADI s'articule autour de deux grandes priorités : intégrer le développement des capacités dans l'ensemble des opérations du Groupe de la Banque et renforcer les capacités institutionnelles pour une croissance inclusive et un développement durable en Afrique.

L'Institut poursuit trois buts et objectifs stratégiques :

- améliorer la qualité des portefeuilles de la Banque dans les pays africains ;
- renforcer les capacités institutionnelles de gestion de la politique macroéconomique dans les pays africains ;
- renforcer les capacités institutionnelles d'intermédiation des connaissances et de dialogue sur les politiques dans les pays africains.

L'ADI repose sur trois piliers principaux :

- le développement des capacités pour l'élaboration des programmes et la gestion du cycle des projets ;
- le développement des capacités pour la formulation et la gestion de la politique économique ;
- le développement des capacités pour la gestion des connaissances, l'intermédiation et le dialogue sur les politiques.

Il convient de mentionner les initiatives de renforcement des capacités mises en œuvre ces dernières années, notamment : l'académie virtuelle de développement des capacités et les unités de laboratoires de politiques, la plateforme de coordination du développement des capacités, l'Académie de gestion des finances publiques et le développement des capacités pour la gestion de la politique macroéconomique en Afrique.

Le nombre de participants aux activités de renforcement des capacités de l'Institut est estimé à 5 000 en 2025. L'Institut a mis en place une base de données qui lui fournit toutes les informations nécessaires sur ces participants (pays, secteur, type de formation).

L'Institut compte 21 agents, dont 13 professionnels et 8 agents d'appui. Le budget de l'Institut pour 2025 s'élève à 10,6 millions de dollars, dont 2,5 millions proviennent des allocations de la Banque et 8,1 millions résultent des efforts de mobilisation des ressources. Par ailleurs, l'Institut n'a lancé aucun cours payant.

4.6.3 L'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR)

L'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR) a été créé en 1965 dans le but de former de jeunes diplomates des pays nouvellement indépendants membres de l'Organisation des Nations Unies et de leur apporter les connaissances nécessaires pour mieux appréhender l'environnement diplomatique international et mieux défendre les intérêts de leur pays.

Tout au long de son histoire, l'UNITAR a acquis une solide expérience et une vaste expertise dans la conception et la mise en œuvre d'une grande variété de programmes et de cours de formation destinés aux ressortissants des pays en développement. Ces programmes sont dispensés à des institutions et à des personnes, tant du secteur public que du secteur privé.

L'UNITAR est pleinement aligné sur le programme des objectifs de développement durable et s'attache à aider les pays à mettre en œuvre le Programme 2030. L'UNITAR a défini une stratégie quadriennale comprenant cinq objectifs stratégiques correspondant aux cinq piliers thématiques du Programme 2030 : la paix, les personnes, la planète et la prospérité. Le

cinquième objectif concerne l'appui au caractère intégré et indivisible du Programme au moyen d'une programmation transversale.

En 2023, l'UNITAR a mené près de 1 500 activités d'apprentissage, dont des cours de formation et des événements d'apprentissage et de partage, qui ont bénéficié à près de 550 000 participants. Parmi ces participants, 79 % provenaient de pays en développement, dont un grand nombre de pays les moins avancés. Il convient également de noter que si 51 % des activités ont été menées en présentiel, dont 80 % dans les pays, l'apprentissage en ligne a été assuré par l'intermédiaire de la plateforme de l'UNITAR.

Toutefois, l'enseignement le plus intéressant, qui peut servir à définir le nouveau modèle de l'IDEP, concerne le modèle économique de l'UNITAR. À cet égard, il convient de noter que l'UNITAR ne reçoit pas de ressources du budget ordinaire de l'Organisation des Nations Unies. Son financement provient de contributions volontaires des États membres du système des Nations Unies, d'autres organismes des Nations Unies, d'organisations internationales, de fondations et du secteur privé.

L'UNITAR dispose d'une expérience importante en matière de renforcement des capacités. À cet égard, d'importantes possibilités de collaboration existent entre l'IDEP et l'UNITAR, en particulier dans les activités de renforcement des capacités en Afrique. Les réformes du système des Nations Unies dans le cadre de l'initiative UN80 ne feront que renforcer cette coopération. L'IDEP pourra y contribuer par sa proximité avec le terrain et sa meilleure connaissance des défis et des besoins des pays africains en matière de renforcement des capacités. Cette proximité permettra de définir des programmes de formation conjoints mieux adaptés aux besoins des pays africains.

4.6.4 Le Centre de formation du personnel du système des Nations Unies (UNSSC)

Le Centre de formation du personnel du système des Nations Unies (UNSSC) est l'institution spécialisée du système des Nations Unies dédiée à l'apprentissage. Bien que l'idée soit relativement ancienne, remontant à 1969, ce n'est qu'en 2002 que l'institution a ouvert ses portes et a commencé ses activités.

L'UNSSC s'est donné pour objectif d'appuyer les efforts du système des Nations Unies pour promouvoir une culture du leadership et de la gestion et pour préparer les nouvelles générations aux futures fonctions de direction au sein du système. Ses activités actuelles visent à renforcer les efforts collectifs et le leadership afin de faire progresser le Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Bien que récemment créé, l'UNSSC a acquis une solide expérience en proposant près de 2 000 cours par an, qui attirent près de 68 000 bénéficiaires chaque année.

Les possibilités de coopération entre l'IDEP et l'UNSSC sont très importantes, d'autant que l'IDEP a décidé, dans sa nouvelle stratégie, d'offrir des activités de renforcement des capacités au système des Nations Unies, en particulier au personnel en poste en Afrique dans le cadre de la décentralisation accrue du système. L'IDEP peut tirer parti de la vaste expérience de l'UNSSC dans la conception de cours destinés au personnel des Nations Unies. Parallèlement,

l'UNSSC peut également bénéficier d'une meilleure compréhension des défis de développement du continent et des besoins des pays africains. Cette coopération sera renforcée par le processus de réforme des Nations Unies dans le cadre du projet UN80.

4.7 Conclusions

- premièrement, on observe une augmentation rapide du nombre de cours de formation, d'activités de renforcement des capacités et de participants ;
- cette forte croissance traduit, d'une part, les besoins croissants des pays membres dans un contexte mondial marqué par l'instabilité et l'incertitude et, d'autre part, la forte confiance placée dans l'offre de formation de l'IDEP ;
- il importe également de souligner la large diversification des produits de formation de l'IDEP ces dernières années ;
- cette expansion s'est toutefois accompagnée d'une baisse importante des recettes de l'IDEP, qui a considérablement affaibli sa situation financière ;
- en outre, l'institution fait face à des défis notables de ressources humaines qui ont nui à l'efficacité de son modèle opérationnel ;
- l'analyse de la situation actuelle de l'IDEP révèle un paradoxe : une demande forte et soutenue de ses services de formation de la part des États membres, mais, dans le même temps, des difficultés persistantes de paiement de leurs contributions ;
- l'objectif principal du nouveau modèle économique est de résoudre ce paradoxe et d'assurer la viabilité financière à long terme de l'IDEP ;
- résoudre ce paradoxe est d'autant plus crucial que l'écosystème de la formation et du renforcement des capacités en Afrique a considérablement évolué depuis la création de l'IDEP, avec l'émergence de nouveaux acteurs pouvant être à la fois des partenaires et des concurrents ;
- l'IDEP doit donc exercer un contrôle strict sur les demandes de formation qu'il reçoit des États membres. Une croissance exponentielle, positive en apparence, représente une source majeure de fragilité de son modèle opérationnel ;
- à titre de comparaison, en 2024, l'IDEP a formé au total 3 652 participants, tandis que l'ACBF, dont le budget annuel est plus de sept fois supérieur, n'a formé que 1 000 participants ;
- il convient également de noter que l'IDEP doit définir et promouvoir un créneau distinctif qui renforce sa visibilité et son positionnement stratégique. Par exemple, l'ACBF a fait de l'appui aux laboratoires d'idées africains son nouveau créneau, se plaçant ainsi au cœur de la réflexion stratégique sur l'avenir du développement du continent ;
- à cet égard, l'initiative de constituer un réseau de macroéconomistes africains, ainsi que l'organisation de la Journée macroéconomique, constitue une excellente orientation. L'IDEP devrait pleinement s'approprier ce créneau pour renforcer sa visibilité et son leadership intellectuel ;
- pour remédier à la fragilité de son modèle économique actuel, l'IDEP doit concevoir un nouveau modèle qui s'éloigne des mécanismes de financement dépassés et privilégie des approches de financement innovantes et durables ;

- parallèlement, l'IDEP doit élaborer et mettre en œuvre une nouvelle stratégie de mobilisation des ressources alignée sur ce modèle ;
- dans le cadre de cette stratégie, l'institution devrait intensifier ses efforts de communication et de sensibilisation afin d'accroître sa visibilité auprès des parties prenantes et des partenaires ;
- enfin, l'IDEP devrait envisager la création d'une unité dédiée à la mobilisation des ressources pour coordonner et piloter efficacement les initiatives de collecte de fonds et de partenariat.

Annexe 1. Liste des membres du personnel de l'IDEP

Nom	Grade	Nature du contrat
Personnel international		
Karima Bounemra Ben Soltane	D1	Permanent
Bakary Dosso	P5	Engagement continu
Flavia Domingas Mendes Ba	P3	Durée déterminée
Postes vacants		
Poste international	P5	
Poste international	P4	
Poste local	NOB	
Personnel local		
Antonin Benoît DIOUF	NOB	Durée déterminée
Mamadou CISSE	NOB	Durée déterminée
SAMB Mbathio	NOA	Durée déterminée
MBATKAM MANGOUMEN Aimé	NOA	Durée déterminée
Zeynabou Kane	NOA	Durée déterminée
Catherine LALYRE	NOA	Durée déterminée
Ndeye Marie Fall Diagne	G7	Durée déterminée
BARA Charles Henry	G6	Durée déterminée
DIENE Paulette	G6	Durée déterminée
BAH Adama Sira	G6	Durée déterminée
NDIAYE Anna Diop	G6	Durée déterminée
Aloïis Constan COLY	G6	Durée déterminée
Amsatou NDIAYE	G6	Durée déterminée
Mamadou Diaw	G6	Durée déterminée
Lou Nan Pierrette ZAH	G6	Durée déterminée
SY Mamadou	G5	Durée déterminée
QUENUM Juliette Christine	G5	Durée déterminée
KA Mamadou Demba	G4	Durée déterminée
MUKANYILIGIRA Berthilde	G3	Durée déterminée
NDIAYE Malick Coumba	G3	Durée déterminée
Autres statuts		
Joseph Leonard FAYE	VNU	
Assou MENSA MAWUGNON SETH	Consultant	
Gabriel Kanuti NDIMBO	Boursier	
Agathe Cassandra KOUMIS NGAGNI	Boursier	
Majorie Jennifer Kayode MONGBO	Boursier	

5. Modèle économique : plan financier

5.1 Introduction

L'IDEP demeure l'institution pionnière de la formation et du renforcement des capacités sur le continent. Créé en 1961, il a constamment renouvelé son mandat, conservant son statut de référence pour les pays africains dans ces domaines.

Aujourd'hui, cependant, l'IDEP fait face à des défis majeurs. Le paysage du renforcement des capacités en Afrique connaît une profonde transformation en raison de la fragmentation croissante de l'économie mondiale et de la succession de chocs qui accentuent l'instabilité et l'incertitude dans les économies africaines.

Ces nouvelles dynamiques génèrent des besoins évolutifs en matière d'expertise pour les pays africains et, par conséquent, une demande croissante de services de l'IDEP.

En outre, ce nouveau plan d'affaires doit intégrer les réformes en cours au sein du système des Nations Unies, qui visent à renforcer la cohérence et l'efficacité de ses institutions. L'IDEP doit se positionner stratégiquement dans ce processus de réforme afin de renforcer son rôle dans le renforcement des capacités.

Il convient également de noter que l'élaboration de ce nouveau modèle économique s'inscrit dans le nouveau plan stratégique de l'IDEP (2020-2030), qui vise à consolider sa position d'institution de référence dans le domaine de la formation. Le modèle économique proposé devient ainsi une pierre angulaire de la réussite de cette stratégie.

L'objet de cette consultation est d'accompagner l'IDEP dans la conception d'un nouveau modèle économique. Ce modèle doit se concentrer sur deux grands axes. Le premier concerne le renforcement de l'efficacité des mécanismes de financement traditionnels, en particulier les contributions des gouvernements, qui ont fortement baissé ces dernières années. Le second concerne le développement de mécanismes de financement innovants, notamment la création d'un fonds de dotation.

La mise en œuvre de ce nouveau modèle économique est cruciale pour l'IDEP, car elle contribuera à réduire le paradoxe de longue date entre des besoins et des attentes des États membres en rapide augmentation et les ressources limitées dont dispose l'institution.

Toutefois, ce modèle doit tenir compte de facteurs de risque importants et de défis croissants en matière de mobilisation des ressources. Plusieurs éléments affecteront la capacité de l'IDEP à mobiliser des ressources :

- premièrement, les contraintes budgétaires des États membres, qui rendront plus difficile le recouvrement des contributions ;
- deuxièmement, la forte baisse de l'aide au développement chez les pays donateurs, due en partie à l'augmentation des dépenses liées aux tensions géopolitiques et aux conflits croissants, y compris les dépenses militaires ;
- troisièmement, les défis politiques auxquels sont confrontés les grands acteurs de la philanthropie en Afrique ;
- enfin, la concurrence croissante pour des ressources de renforcement des capacités de plus en plus rares.

Dans ce contexte, le nouveau plan d'affaires de l'IDEP doit être à la fois audacieux et innovant, tout en restant réaliste et pragmatique.

Néanmoins, malgré ces défis, l'IDEP dispose d'opportunités substantielles et peut continuer à jouer un rôle de premier plan dans le renforcement des capacités sur le continent. Sa position et sa contribution reposent sur trois facteurs clés.

Premièrement, l'IDEP bénéficie de la forte confiance de ses États membres, fondée sur sa longue histoire et sa contribution à l'élaboration d'une vision africaine du développement.

Deuxièmement, la position de l'IDEP est renforcée par la qualité de ses programmes de formation et par sa capacité à concevoir des cours répondant efficacement aux besoins et aux priorités des pays africains.

Troisièmement, le rôle de l'IDEP est étroitement lié à l'alignement de ses activités sur celles de la CEA. À cet égard, l'IDEP est considéré comme le bras opérationnel de la CEA en matière de renforcement des capacités. Ce positionnement a été renforcé dans le cadre de l'approche « Une seule CEA », qui permet à l'IDEP de s'appuyer sur les travaux de recherche et d'analyse produits par les différentes divisions de la CEA dans tous les domaines du développement africain.

Sa réussite exigera également une profonde évolution de l'état d'esprit de l'IDEP, plaçant les considérations financières au cœur de ses priorités stratégiques pour les années à venir. Jusqu'à présent, l'IDEP s'est concentré principalement sur les questions de fond, notamment l'élaboration de programmes de renforcement des capacités répondant aux besoins des États membres. Les considérations financières et l'équilibre du modèle économique sont restés secondaires. Avec ce nouveau modèle, il sera essentiel d'établir un équilibre dynamique entre les priorités de fond et les objectifs financiers afin d'assurer la viabilité à long terme de l'IDEP.

5.2 Vision, mission et priorités stratégiques

L'IDEP s'est engagé dans un effort majeur pour définir une nouvelle vision stratégique pour 2026-2030, récemment adoptée par le Conseil d'administration à sa réunion des 22 et 23 octobre 2025. Cette vision tient compte des changements et des bouleversements profonds affectant l'économie mondiale, des défis des économies africaines et des réformes en cours au sein du système des Nations Unies. Elle énonce la vision, la mission et les priorités stratégiques globales de l'IDEP.

Énoncé de vision : une Afrique structurellement transformée et prospère, portée par ses propres compétences.

Mission :

L'IDEP s'engage à réaliser, avec excellence, efficacité et dans une approche centrée sur le client, trois missions essentielles :

- doter les dirigeants africains, les cadres intermédiaires et supérieurs et les institutions des compétences et des connaissances nécessaires à une élaboration efficace des politiques et à un développement durable ;
- faire progresser la recherche innovante et le partage des connaissances pour relever les défis de développement propres à l'Afrique ;
- favoriser la collaboration stratégique et les partenariats à l'appui du renforcement des capacités pour le développement de l'Afrique.

Cette nouvelle vision introduit les six priorités stratégiques suivantes pour l'IDEP :

- renforcer la planification intégrée du développement et le financement du développement ;
- favoriser l'intégration régionale, la diversification économique et l'industrialisation ;
- promouvoir un progrès social inclusif ;
- améliorer la gestion durable des ressources naturelles, traiter les questions liées au climat et intégrer les dimensions environnementales ;
- accélérer le développement des infrastructures ;
- renforcer l'innovation et la transformation numérique.

5.3 Clients et services

Clients :

Pour renforcer leur capacité à produire des résultats durables au service du développement de l'Afrique, l'IDEP appuiera :

- les dirigeants africains, les cadres intermédiaires et supérieurs ;
- les institutions nationales ;
- les institutions régionales, y compris les communautés économiques régionales ;
- les institutions des Nations Unies, conformément aux réformes en cours du système des Nations Unies.

Offre de services de l'IDEP :

Pour doter les experts et les institutions africaines des connaissances et des compétences nécessaires à une élaboration efficace des politiques et à un développement durable, l'IDEP fournira les quatre services clés suivants :

- **Développement intégré des capacités :** cette modalité s'aligne sur la stratégie « Une seule CEA » et propose des programmes de formation structurés et axés sur la demande, destinés aux décideurs et aux institutions d'Afrique.

- **Recherche sur les politiques et plaidoyer :** la recherche et le dialogue sur les politiques de l'IDEP s'appuieront sur l'école de pensée relative au développement de l'Afrique. L'accent sera mis sur la production d'analyses de haute qualité, fondées sur des données probantes, à l'appui de l'élaboration des politiques et pour contribuer à relever les défis de développement de l'Afrique.
- **Gestion des connaissances et innovation technologique :** l'IDEP jouera le rôle de pôle de connaissances, en intégrant les résultats de la recherche et les ressources d'apprentissage pour réduire l'écart entre la recherche et l'élaboration des politiques, aidant ainsi les pays africains à lever leurs contraintes de développement.
- **Partenariat et collaboration :** l'IDEP renforcera les partenariats stratégiques avec le système des Nations Unies et d'autres acteurs à l'appui de la mise en œuvre de sa vision et de ses missions.

Toutefois, ce qui importe dans la nouvelle stratégie de l'IDEP, c'est la volonté de différencier les cours en fonction des besoins des pays et de leur niveau de développement. Ce principe de différenciation s'applique également au partenariat que l'IDEP cherche à établir avec les organismes des Nations Unies.

Parallèlement à ces activités traditionnelles, les institutions œuvrant dans le renforcement des capacités ont de plus en plus cherché à innover et à développer des publications ou des initiatives phares pour accroître leur visibilité et faciliter la mobilisation des ressources.

Dans ce contexte, l'IDEP a lancé une initiative importante avec le Réseau des macroéconomistes africains et l'organisation d'une Journée macroéconomique africaine. Cette initiative est particulièrement pertinente, car elle répond à un défi majeur des pays africains : trouver des moyens efficaces de rétablir la stabilité macroéconomique. Elle comble également un créneau encore largement inoccupé et où l'IDEP est bien placé pour jouer un rôle de premier plan.

Il convient également de noter que l'analyse macroéconomique a considérablement évolué ces dernières années avec l'émergence de nouveaux modèles de prévision.

Nous recommandons que l'IDEP élève cette initiative au rang de programme phare, positionnant l'institution comme la référence continentale sur les questions macroéconomiques. Pour y parvenir, il faudra élaborer un plan ambitieux de renforcement des capacités à l'échelle du continent.

5.4 Modèle de revenus : efficacité des financements traditionnels et sources innovantes

La mobilisation des ressources demeure le principal défi de l'IDEP, qui doit répondre aux besoins croissants des pays membres tout en mettant en œuvre son ambitieuse vision stratégique (2026-2030).

Dans cette perspective, la définition d'un nouveau modèle économique est essentielle pour les années à venir. Ce modèle doit viser à renforcer l'efficacité des mécanismes de financement existants tout en explorant de nouvelles sources de financement innovantes.

Dans le même temps, le plan doit concilier ambition et réalisme, compte tenu des difficultés inhérentes à la mobilisation des ressources. Ces difficultés tiennent aux crises budgétaires que connaissent de nombreux pays africains, entraînant des retards importants dans les contributions aux institutions internationales, conjuguées à la baisse de l'aide internationale et à la concurrence croissante pour des ressources limitées.

Néanmoins, l'IDEP bénéficie d'une réputation solide et ancienne, fondée sur son histoire, la qualité de ses programmes de renforcement des capacités et l'école de pensée qu'il représente pour les pays africains. Ces atouts constituent une base solide pour améliorer la mobilisation des ressources.

Les efforts de mobilisation des ressources, de même que le modèle économique proposé, doivent s'inscrire dans une stratégie d'ensemble tirant parti de la relation étroite de l'IDEP avec la CEA.

Ce nouveau modèle économique repose sur une stratégie mixte, associant mécanismes traditionnels et approches innovantes. Il explorera les sources de financement suivantes :

i. Accroître l'efficacité du recouvrement des contributions des États membres

Le recouvrement des contributions demeure le principal défi de l'IDEP, comme pour de nombreuses institutions internationales, en raison des contraintes budgétaires des États membres.

L'IDEP doit maintenir et renforcer son engagement auprès des États membres afin d'assurer une meilleure couverture de leurs contributions statutaires. Il s'agit d'un effort de longue haleine qui exige un suivi continu.

L'IDEP pourrait mener une campagne ciblée encourageant des paiements en temps voulu, en particulier lors de la Conférence des ministres africains des finances. Il pourrait également inciter les contributeurs fiables à payer plusieurs années à l'avance en introduisant des mesures d'incitation appropriées.

Toutefois, l'IDEP ne doit en aucun cas envisager d'augmenter les contributions des États membres.

La mobilisation des contributions doit poursuivre deux objectifs :

- apurer les arriérés ;
- veiller à ce que les paiements courants soient effectués en temps voulu.

L'IDEP devrait établir des indicateurs clés de performance (ICP) pour guider ses efforts de mobilisation des ressources, notamment un taux annuel de couverture des contributions pour les paiements courants et un autre pour les arriérés. Ces taux devraient augmenter progressivement au cours des cinq prochaines années, avec pour objectif d'atteindre 90 % pour les paiements courants et 50 % pour les arriérés d'ici la fin de la période.

ii. Accroître la collaboration avec la CEA dans la mobilisation des ressources pour la formation et le renforcement des capacités

La CEA a mis en œuvre une stratégie dynamique et active de mobilisation des ressources. Cette stratégie porte sur les diverses priorités stratégiques de la CEA, y compris le renforcement des capacités. Dans le cadre de la vision « Une seule CEA », il importe d'assurer une meilleure coordination avec l'unité de mobilisation des ressources de la CEA afin de prendre en charge les diverses activités de renforcement des capacités.

iii. Rechercher le rôle de pôle de formation pour le système des Nations Unies

L'appui du système des Nations Unies est essentiel à la stratégie de mobilisation des ressources de l'IDEP. Deux actions sont essentielles à cet égard :

- la première concerne la couverture de l'intégralité de la subvention ;
- dans le contexte de la réforme en cours des Nations Unies, il est essentiel de concrétiser la proposition de faire de l'IDEP le pôle de renforcement des capacités du système en Afrique.

Cette décision ouvrira d'importantes possibilités de renforcement des capacités, en particulier dans les domaines prioritaires de l'IDEP que sont le développement industriel avec l'ONUDI, le développement agricole avec la FAO, et bien d'autres domaines. L'IDEP peut proposer des cours et des certifications en partenariat avec ces institutions. Ces cours seront payants et contribueront à la mobilisation des ressources de l'IDEP.

iv. Accroître la coopération avec les banques multilatérales de développement

Les banques multilatérales de développement ont développé d'importantes activités de renforcement des capacités, soit directement par l'intermédiaire de leurs instituts de formation, soit indirectement en appuyant des institutions de renforcement des capacités telles que l'IDEP. L'IDEP doit renforcer sa coopération avec les BMD présentes sur le continent, notamment la BAD, la BADEA, la Banque mondiale, la Banque islamique de développement, Afreximbank et les banques régionales.

v. Formations payantes

Bien que cette option soit difficile, les États membres étant habitués à accéder gratuitement à ces cours, elle ne doit pas être négligée. À cet égard, les efforts ne devraient pas être dispersés sur un grand nombre de produits que l'IDEP ne serait pas en mesure de fournir. Il convient plutôt de se concentrer sur un cours unique de haut niveau que seul l'IDEP peut dispenser et que les pays membres seront disposés à payer, compte tenu de son importance. À ce niveau, nous suggérons de faire du cours sur la modélisation macroéconomique la priorité de l'IDEP.

À ce niveau, nous mentionnons également les pays du Golfe, dont l'intérêt pour l'Afrique croît. L'IDEP peut approcher ces pays et les fonds arabes pour proposer des cours sur les défis de développement du continent et sur les avantages d'orienter leurs investissements vers l'Afrique. Cette initiative présente deux avantages. Premièrement, elle générera des revenus pour l'IDEP. Deuxièmement, elle contribuera à accroître l'appétence des pays du Golfe pour le continent.

vi. Subventions des partenaires

L'écosystème de l'aide s'est développé rapidement en Afrique avec l'essor de la philanthropie et la présence accrue de fondations américaines et européennes sur le continent. Dans ce contexte, l'Afrique a accueilli le Sommet de la philanthropie africaine, qui réunit donateurs et institutions bénéficiaires et offre une occasion unique de mobilisation des ressources.

Dans cette perspective, l'IDEP doit être plus actif dans cet écosystème et établir des relations de coopération avec ces nouveaux acteurs de l'aide. Cela est d'autant plus important que ces nouveaux acteurs s'alignent sur les priorités de développement du continent.

vii. Constituer un fonds de dotation dédié à l'IDEP

De nombreuses institutions explorent la création de fonds de dotation pour sécuriser un financement durable et à long terme et atténuer les effets de l'instabilité des ressources. Toutefois, la création d'un tel fonds pose plusieurs défis importants :

- il requiert un apport en capital initial de 5 à 10 millions de dollars pour générer un niveau de revenus significatif ;
- la mobilisation de ce capital initial auprès des donateurs est difficile ;
- les institutions manquent souvent de réserves suffisantes pour financer elles-mêmes l'investissement initial ;
- les rendements financiers ne deviennent substantiels qu'à moyen et long terme.

Question : cette option doit-elle être écartée pour l'IDEP ? Non. L'IDEP peut raisonnablement envisager cette option en consacrant une période de cinq ans au recouvrement des arriérés de contributions des États membres.

Si l'IDEP se fixe pour objectif de mobiliser 1 million de dollars d'arriérés chaque année, il accumulerait 5 millions de dollars sur cinq ans, sécurisant ainsi le capital initial nécessaire au fonds de dotation. Cet investissement pourrait générer un rendement annuel estimé à environ 400 000 dollars, couvrant approximativement 20 % des coûts de fonctionnement de l'IDEP.

5.5 Plan quinquennal : projection des estimations

Dans cette section, nous présentons les estimations projetées pour les différentes composantes du modèle économique proposé. Pour chaque composante, nous exposons les hypothèses sur lesquelles reposent nos estimations. Ces hypothèses reflètent un degré élevé de réalisme et de pragmatisme. L'ensemble des résultats et des estimations est consolidé dans un tableau récapitulatif.

5.5.1 Meilleure couverture de la subvention de l'ONU

La subvention de l'ONU demeure une source de financement cruciale pour l'IDEP, offrant un appui régulier et prévisible. L'IDEP a réussi à obtenir une augmentation importante de cette subvention, de 1 300 000 dollars à 2 300 000 dollars, malgré les fortes contraintes financières qui pèsent actuellement sur l'Organisation des Nations Unies et ses efforts continus de réduction des dépenses budgétaires. Aujourd'hui, la subvention représente près de 70 % des coûts de fonctionnement de l'IDEP et est donc essentielle au maintien de l'équilibre budgétaire.

Toutefois, le principal défi consiste à obtenir le décaissement intégral de la subvention, les paiements effectifs n'ayant jusqu'à présent pas dépassé 1 300 000 dollars. Cela souligne la nécessité d'un plaidoyer actif au sein du Secrétariat de l'ONU afin d'assurer la couverture intégrale du montant approuvé.

5.5.2 Accroître l'efficacité du recouvrement des contributions des États membres

Pour cette composante, nous proposons de distinguer deux dimensions de la couverture des contributions :

- la couverture des contributions de l'année en cours ;
- la couverture des arriérés.

Pour les contributions de l'année en cours, nous recommandons de fixer un ICP de couverture de 80 %. Pour les arriérés, nous proposons d'atteindre une couverture de 50 % d'ici la fin de la période, soit environ 10 % par an.

Nous recommandons également de répartir les arriérés recouvrés en deux parts égales :

- la première moitié affectée à l'appui du budget ordinaire ;
- la seconde moitié orientée vers des réserves destinées à être investies.

5.5.3 Accroître la collaboration avec la CEA dans la mobilisation des ressources

La collaboration entre la CEA et l'IDEP dans le domaine du renforcement des capacités a jusqu'à présent été sporadique. Dans le cadre de la nouvelle vision de leadership « Une seule CEA », cette coopération doit être renforcée.

- Nous proposons que la direction de la CEA fixe un ICP à la fois pour l'unité de mobilisation des ressources de la CEA et pour la direction de l'IDEP, établissant un objectif annuel de ressources mobilisées à l'appui des activités de renforcement des capacités mises en œuvre par l'IDEP. Nous suggérons de fixer cet objectif à 100 000 dollars par an.

5.5.4 Rechercher le rôle de pôle de formation pour le système des Nations Unies

À ce stade, nous avons proposé deux types d'activités de renforcement des capacités. Le premier est interne au système des Nations Unies et cible les fonctionnaires des entités des Nations Unies basées à Dakar, afin de les familiariser avec les principaux enjeux et défis du développement en Afrique. Le second type est organisé en coopération avec des institutions spécialisées des Nations Unies, dont la FAO, l'ONUDI et d'autres, et est destiné aux États membres.

Nous avons recommandé, de manière réaliste, que l'IDEP dispense quatre cours la première année, puis six cours par an pour le reste de la période du plan d'affaires. Sur la base de nos entretiens et enquêtes auprès d'autres institutions de renforcement des capacités, nous estimons que 50 000 dollars constituent un coût raisonnable pour former une cohorte de 25 participants, ce qui correspond à environ 2 000 dollars par participant.

5.5.5 Accroître la coopération avec les banques multilatérales de développement

Le renforcement de la collaboration avec les banques multilatérales de développement (BMD) représente une piste prometteuse pour l'IDEP. Les BMD investissent de plus en plus dans le

renforcement des capacités afin d'aider les pays membres à s'approprier les processus de développement et à améliorer la conception et la mise en œuvre des projets d'investissement.

Nous recommandons que l'IDEP développe des partenariats avec les BMD, en particulier celles actives en Afrique qui ne disposent pas d'institutions dédiées au renforcement des capacités ou qui sont ouvertes à l'externalisation de cette fonction. Nos estimations sont délibérément prudentes :

- 200 000 dollars mobilisés la première année ;
- puis une moyenne de 300 000 dollars par an pour le reste de la période.

5.5.6 Formations payantes

Les activités de renforcement des capacités ont traditionnellement été offertes gratuitement aux pays membres. Toutefois, compte tenu de la demande importante et croissante de formation, de nombreux pays ont commencé à accepter le principe de cours payants. Nous recommandons donc vivement que l'IDEP mette fin à la pratique des cours gratuits.

Dans le cadre de ce plan, l'IDEP organiserait deux cours payants la première année, puis une moyenne de six cours par an pour le reste de la période. Nous proposons un tarif de 50 000 dollars par cours pour 25 participants.

Il importe de noter que le nombre total de cours dispensés par l'IDEP pour les pays membres, ajouté à ceux fournis dans le cadre de partenariats avec le système des Nations Unies, est plafonné à 12 cours par an, soit un cours par mois. La direction de l'IDEP doit respecter strictement cette limite afin de gérer efficacement les ressources humaines et de maintenir une prestation de haute qualité.

Philanthropie et fonds de dotation

L'écosystème de la philanthropie africaine s'est considérablement développé au cours de la dernière décennie. De nombreuses fondations américaines et européennes appuient désormais les institutions africaines pour renforcer leurs capacités et répondre plus efficacement aux besoins de développement du continent. La création du Sommet de la philanthropie africaine, tenu le plus récemment au Caire en août 2025, illustre ce dynamisme croissant.

L'IDEP doit renforcer sa visibilité et son engagement au sein de cet écosystème afin de nouer des partenariats stratégiques alignés sur son mandat. Pour ce plan d'affaires, nous supposons que l'IDEP peut mobiliser en moyenne 100 000 dollars par an au moyen d'une stratégie d'engagement proactive. Cette estimation reflète les contraintes réalistes du secteur philanthropique, qui tend à accorder une priorité limitée aux institutions intergouvernementales.

Les fonds de dotation sont un instrument de financement important, car ils procurent des revenus prévisibles à long terme et protègent les institutions des fluctuations de la mobilisation des ressources. Toutefois, la création d'un tel fonds présente des défis majeurs, en particulier la nécessité d'un investissement initial substantiel. Deux solutions traditionnelles existent, l'une et l'autre de plus en plus difficiles à obtenir :

- obtenir une subvention initiale importante d'un donateur ;
- dégager des excédents budgétaires suffisants pour accumuler des réserves sur plusieurs années.

Il existe également un défi structurel : l'investissement initial doit être suffisamment important pour produire des rendements significatifs.

Malgré ces contraintes, nous proposons un modèle de fonds de dotation adapté à la situation particulière de l'IDEP. Nous recommandons d'affecter 50 % des arriérés recouvrés des contributions des États membres à la constitution de réserves. Sur la base d'un recouvrement des arriérés projeté à 2 millions de dollars par an, cela créerait des réserves annuelles de 1 million de dollars, qui devraient être investies pour commencer à générer des revenus dès la deuxième année.

Ces réserves devraient rester intactes pendant toute la durée de la période de planification afin de préserver les activités de l'IDEP. Ce n'est qu'à la fin de la période que les réserves accumulées devraient être formellement converties en fonds de dotation. Nous recommandons en outre que l'ensemble des recettes de fonctionnement générées par les projets de partenariat soient également ajoutées à ces réserves.

L'ensemble de ces hypothèses nous a permis d'élaborer un plan financier pour la période 2026-2030 (voir le tableau 1 pour les résultats détaillés). Ce plan se caractérise par plusieurs éléments clés :

- il est à la fois réaliste et pragmatique. Le budget projeté au début de la période est de 2 129 540 dollars et devrait atteindre 5 729 540 dollars à la fin de la période, soit une augmentation de 11 % sur cinq ans ;
- cette trajectoire permettra à l'IDEP de réaliser une croissance rapide de ses ressources financières, estimée à 70 % par rapport au budget moyen des cinq dernières années ;
- l'augmentation projetée des ressources permettra à l'IDEP de renforcer sa contribution au renforcement des capacités et son appui aux États membres de manière plus ambitieuse et plus impactante.

Malgré son réalisme, la mise en œuvre réussie de ce plan financier dépend de la réunion de plusieurs conditions essentielles, dont l'adoption d'une stratégie ambitieuse de mobilisation des ressources et l'élaboration d'une stratégie de communication dynamique pour mettre en valeur les réalisations de l'IDEP.

En définitive, ces simulations confirment que l'IDEP dispose d'un potentiel important et bénéficie d'un niveau élevé de confiance de la part de ses États membres. Cette confiance repose sur sa longue histoire, sa contribution à l'émergence d'une école de pensée africaine sur le développement et la qualité des formations qu'il dispense. Ce potentiel peut être mis à profit de manière stratégique, à la fois pour répondre aux besoins croissants de renforcement des capacités des pays membres et pour étayer une stratégie de mobilisation des ressources proactive et soutenue.

Tableau 1. Plan financier quinquennal du modèle économique, projection 2026-2030 (en dollars des États-Unis)

Poste	2026	2027	2028	2029	2030
Budget ordinaire (subvention de l'ONU)	2 300 000	2 300 000	2 300 000	2 300 000	2 300 000
Contributions annuelles des États membres	1 086 400	1 086 400	1 086 400	1 086 400	1 086 400
Recouvrement des arriérés	2 043 140	2 043 140	2 043 140	2 043 140	2 043 140
Arriérés affectés au budget	1 043 140	1 043 140	1 043 140	1 043 140	1 043 140
Contribution de la CEA (renforcement des capacités)	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Pôle de renforcement des capacités avec l'ONU	200 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Appui et partenariat avec les BMD	200 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Formations payantes	100 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Subventions philanthropiques	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Réserves	1 000 000	2 000 000	3 000 000	4 000 000	5 000 000
Produits des réserves	–	50 000	100 000	150 000	200 000
Total	**5 129 540**	**5 379 540**	**5 629 540**	**5 679 540**	**5 729 540**

5.6 Stratégie de communication

La mobilisation des ressources et la mise en œuvre réussie du plan d'affaires exigent une stratégie de communication solide et proactive, renforçant la visibilité de l'IDEP et son rôle dans le renforcement des capacités et l'appui aux États membres. Les objectifs de cette stratégie devraient être les suivants :

- véhiculer une image positive de la contribution impactante de l'IDEP au renforcement des capacités sur le continent ;
- renforcer la visibilité de l'IDEP et mettre en lumière son rôle dans l'appui aux efforts nationaux de développement et la formation de professionnels compétents ;
- instaurer la confiance dans la mission de l'IDEP et son efficacité dans le domaine du renforcement des capacités ;
- améliorer les outils de communication de l'IDEP, en particulier son site web, et consolider une présence forte sur les réseaux sociaux tels que Facebook et Twitter.

La stratégie de communication doit identifier des publics distincts et adapter les messages à chacun d'eux. Les publics prioritaires comprennent les États membres et leurs experts, la communauté des chercheurs travaillant sur les questions économiques africaines, les partenaires de développement, les journalistes et d'autres acteurs du développement, en particulier au sein de la société civile.

Pour mettre en œuvre cette stratégie et renforcer la capacité de communication de l'IDEP, nous recommandons la création d'une unité de communication dédiée, placée sous l'autorité et la supervision directes de la Directrice de l'IDEP (voir le nouvel organigramme).

La nouvelle unité de communication doit élaborer une stratégie audacieuse pour mettre en valeur les réalisations et les succès de l'IDEP. Cette stratégie doit viser une présence numérique renforcée, en particulier sur les différents réseaux sociaux.

5.7 Stratégie de partenariats et de mobilisation des ressources

Les partenariats et la mobilisation des ressources sont devenus des composantes essentielles de l'approche stratégique de toutes les organisations internationales, en particulier dans un environnement marqué par une concurrence intense, des attentes croissantes et des budgets d'aide en baisse.

Nous recommandons que l'IDEP crée une unité des partenariats et de la mobilisation des ressources, placée sous l'autorité et la supervision de la Directrice. Son mandat sera d'identifier, d'explorer et d'exploiter les possibilités de coopération et de mobilisation des ressources (voir le nouvel organigramme). Cette unité doit promouvoir activement l'IDEP en démontrant son efficacité en matière de renforcement des capacités, en s'appuyant sur sa longue histoire, ses programmes de formation de haute qualité et la confiance de ses États membres.

Dans la stratégie de l'IDEP, la mobilisation des ressources ne doit pas être abordée comme un exercice transactionnel, mais comme un processus de construction de partenariats durables et à long terme. L'IDEP doit donc établir un dialogue régulier et structuré avec les donateurs afin d'améliorer la prévisibilité et la stabilité des financements. Cela peut se faire par l'intermédiaire d'un groupe informel des « Amis de l'IDEP », se réunissant une fois par an et rassemblant les donateurs actuels et de nouveaux partenaires potentiels.

À moyen terme, la stratégie devrait viser à élargir la base de donateurs afin d'éviter la dépendance à l'égard d'un nombre limité de partenaires. Elle devrait également encourager les accords pluriannuels pour sécuriser des ressources prévisibles. Dans la mesure du possible, l'IDEP devrait privilégier l'appui institutionnel dans ses négociations, car il offre une plus grande souplesse dans l'utilisation des fonds.

L'unité doit entretenir des relations solides avec les partenaires et les donateurs, un engagement efficace étant un facteur clé de succès. Elle doit également tenir compte des exigences croissantes des donateurs en matière de transparence, d'efficience, d'efficacité et d'impact. Cela suppose de satisfaire à des obligations de reddition de comptes renforcées et de fournir l'information en temps voulu. Le renforcement des outils de mesure de l'impact et l'établissement de rapports réguliers sur les résultats seront essentiels.

Compte tenu de la charge de travail importante que représente la production de rapports pour les donateurs, en particulier lorsqu'elle est individualisée, l'unité devrait dialoguer avec les partenaires pour harmoniser les exigences de reddition de comptes et réduire les charges administratives.

5.8 Suivi et évaluation

Le succès de ce modèle économique dépendra de la capacité de l'IDEP à mettre en place un système dynamique de suivi et d'évaluation démontrant aux partenaires la pertinence, la qualité et l'impact des activités de renforcement des capacités de l'institution. Cela exige une approche axée sur les résultats, structurée autour d'ICP clairs et mesurables.

Le suivi devrait remplir les conditions suivantes :

- un suivi en temps réel, notamment au moyen de tableaux de bord permettant à l'institution de suivre instantanément la mise en œuvre du plan de travail et du budget ;
- l'élaboration d'ICP et de données appropriés, l'IDEP définissant des indicateurs spécifiques pour mesurer les réalisations, l'efficience et les progrès de ses programmes.

L'IDEP doit renforcer ses pratiques d'évaluation :

- des évaluations systématiques après chaque activité, comprenant des enquêtes et des entretiens avec les participants ;
- des évaluations indépendantes menées à la fin de chaque cycle de programme afin d'apprécier l'efficacité, l'impact et la pertinence des interventions de l'IDEP.

Outre l'évaluation systématique de ses activités après leur mise en œuvre, l'IDEP devrait également procéder à des évaluations régulières, complètes et indépendantes de sa performance globale. Nous recommandons d'établir un cycle d'évaluation triennal, la première évaluation devant être menée en 2028.

Établissement de rapports

La mise en œuvre d'un nouveau plan d'affaires et le développement des partenariats entraîneront des exigences de reddition de comptes plus strictes. Dans le cadre de son dialogue avec les donateurs, l'IDEP devrait s'attacher à mettre en place des mécanismes de reporting multiple harmonisés afin de réduire la charge administrative et d'améliorer l'efficience.

5.9 Stratégie de gestion des risques

La mise en œuvre réussie d'un plan d'affaires exige une stratégie robuste de gestion des risques, capable d'anticiper les défis susceptibles de compromettre les activités de l'IDEP et d'affaiblir l'impact de ses interventions.

La stratégie de l'IDEP (2026-2030) a recensé dix risques majeurs susceptibles d'affecter la performance de l'institution :

- un déficit de financement ;
- l'instabilité politique ;
- l'insuffisance des ressources humaines et l'incertitude quant à la fidélisation du personnel ;
- la détérioration de la réputation et de la crédibilité de l'IDEP ;
- une préparation et une gestion insuffisantes de la continuité des activités ;

- une gestion du changement et une adaptation du personnel insuffisantes face au déménagement des bureaux ;
- la modernisation et la sophistication continues de l'infrastructure d'apprentissage en ligne ;
- un recours excessif ou non maîtrisé à l'intelligence artificielle ;
- la concurrence d'autres institutions de renforcement des capacités ;
- les déficits énergétiques (électricité) et numériques (infrastructures).

Cette liste exhaustive illustre la diversité des risques financiers, politiques, institutionnels et technologiques susceptibles d'affecter l'IDEP. Elle met également en évidence la nécessité de systèmes rigoureux de suivi et d'atténuation des risques afin de préserver la stabilité de l'institution et d'assurer sa capacité à s'acquitter de son mandat.

La stratégie de gestion des risques doit évaluer les risques afin de déterminer les domaines d'action prioritaires. À ce stade, nous considérons que la disponibilité des ressources humaines constitue la source de risque la plus critique et devrait donc faire l'objet d'une attention particulière de la part de la direction de l'IDEP.

5.10 Conclusions

Cette étude sur l'élaboration d'un nouveau plan d'affaires pour l'IDEP a mis en lumière la solide réputation dont jouit l'Institut auprès des États membres. Cette reconnaissance s'enracine dans l'héritage intellectuel de l'IDEP, sa contribution à l'émergence d'une école de pensée africaine sur le développement et la qualité constante de ses programmes de formation. La direction de l'IDEP a entretenu cet héritage par un dialogue continu et constructif avec les États membres.

Dans le même temps, nous avons identifié la fragilité du modèle actuel de l'IDEP, déterminée principalement par ses ressources financières limitées. C'est ce que l'on peut appeler le « paradoxe de l'IDEP » : une institution respectée par ses États membres, mais qui peine à obtenir leurs contributions financières.

Un deuxième domaine de fragilité concerne les ressources humaines : un effectif limité, en particulier de professionnels, et des contrats très précaires. Plusieurs postes stratégiques (communication, partenariats, etc.) demeurent vacants.

La troisième fragilité tient au modèle opérationnel de l'IDEP et à son ambition de répondre à un nombre toujours croissant de demandes malgré des moyens limités. Par exemple :

- l'IDEP, avec un budget de 3 millions de dollars et quatre professionnels, a formé 4 000 experts en 2024 ;
- l'ADI, avec un budget de 12,8 millions de dollars et 18 professionnels, a formé 4 000 experts ;
- l'ACBF, avec un budget de 22 millions de dollars et 20 professionnels, a formé 1 000 experts.

L'IDEP doit donc réduire l'échelle de ses activités et mettre davantage l'accent sur l'impact.

Malgré ces contraintes, l'IDEP dispose d'un potentiel considérable, mais a besoin d'un nouveau modèle économique. Plusieurs principes directeurs ont été retenus pour la conception de ce nouveau modèle :

- le réalisme, compte tenu de la difficulté de mobiliser des ressources dans un contexte marqué par la baisse de l'aide au développement, l'évolution des priorités mondiales et les pressions financières sur les États membres ;
- un changement d'état d'esprit institutionnel, assurant un équilibre entre des programmes de renforcement des capacités de haute qualité et la viabilité financière de l'institution ;
- le renforcement des sources de financement traditionnelles, en particulier par un meilleur recouvrement des contributions statutaires et des arriérés, et une coopération renforcée avec la CEA dans le cadre de la vision « Une seule CEA » ;
- l'exploration de sources de financement innovantes, notamment la philanthropie, les partenariats avec les BMD, les possibilités offertes par la réforme des Nations Unies et la possibilité de créer un fonds de dotation.

Sur cette base, plusieurs options de financement ont été examinées :

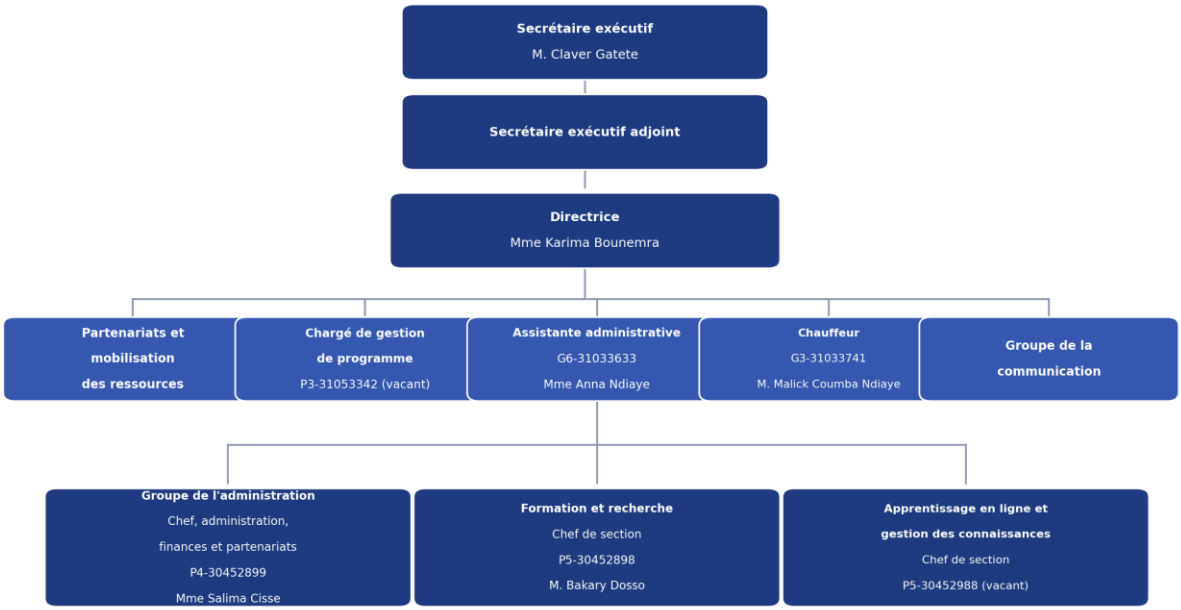
- le budget ordinaire de l'ONU (subvention) ;
- les contributions annuelles des États membres (courantes et arriérés) ;
- la contribution de la CEA au titre des activités de renforcement des capacités ;
- le rôle de pôle de renforcement des capacités pour le système des Nations Unies ;
- les partenariats avec les BMD ;
- les formations payantes ;
- les subventions d'institutions philanthropiques.

Ces options ont permis d'élaborer un plan financier réaliste pour 2026-2030. Ce plan dégage un budget annuel de 5 129 540 dollars la première année, atteignant 5 729 540 dollars à la fin de la période, soit une croissance de 11 %. Une telle augmentation représente une évolution substantielle par rapport à la situation financière actuelle de l'IDEP et permettra à l'institution de jouer un rôle plus ambitieux dans l'appui à ses États membres.

Toutefois, la mise en œuvre de ce plan financier suppose des conditions essentielles, notamment :

- une stratégie solide et proactive de mobilisation des ressources, dotée d'un personnel dédié ;
- une fonction de communication stratégique renforcée.

Figure IV. Organigramme proposé de l'IDEP



6. Modèle économique : budget annuel

Le plan d'affaires (2026-2030) doit être traduit par la direction de l'IDEP en un budget annuel tenant compte des ajustements nécessaires, qui doivent être examinés avec la haute direction de la CEA puis présentés au Conseil d'administration de l'IDEP.

Il convient de noter que le budget de l'IDEP a toujours fait l'objet de critiques et de plaintes de la part des pays membres. La principale raison de ces critiques concerne la part des salaires dans le budget. Toutefois, cette critique n'est pas justifiée si l'on examine le budget à l'aune des fonctions que l'IDEP assure pour les États membres.

Il est nécessaire de s'écarter de la présentation traditionnelle du budget et de proposer une nouvelle présentation mettant en avant les fonctions de l'IDEP. Dans notre rapport, nous avons proposé une nouvelle présentation qui met en avant les activités de l'IDEP (formation, recherche, gestion des connaissances, sensibilisation aux partenariats et communication) ainsi que l'appui administratif nécessaire à leur réalisation.

Si l'IDEP adopte cette présentation budgétaire, il apparaîtra que l'appui administratif ne représente que 27 % du budget de l'IDEP et que la majorité des ressources de l'institution (73 %) est consacrée aux activités de fond : formation, recherche, gestion des connaissances, sensibilisation aux partenariats et communication.

Modèle budgétaire (prévisionnel) 2026-2030 — en dollars des États-Unis

Code	Poste budgétaire	Montant annuel	Total sur 5 ans
A. Conseil et comité technique			
A.1	Conseil	50 000	
A.2	Comité technique	50 000	
	Sous-total	**100 000**	**500 000**
B. Direction exécutive et coordination			
B.1	Directrice	140 750	
B.2	Chargé de gestion de programme	193 000	
B.3	Assistante administrative	59 300	
B.4	Chauffeur	59 300	
	Sous-total	**452 350**	**2 261 750**
C. Coûts administratifs directs			
C.1	Loyer des bureaux ou contribution à la Maison commune des Nations Unies	320 000	

C.2	Frais de bureau	50 000	
C.4	Communication (courriel, location téléphonique, etc.)	30 000	
	Sous-total	**400 000**	**2 000 000**
D. Finances et gestion des ressources humaines			
D.1	Chef de l'administration	101 900	
D.2	Cadre supérieur des finances	59 300	
D.3	Assistant financier	59 300	
D.4	Assistant administratif	59 300	
D.5	Assistant aux services de réunion	59 300	
D.6	Assistant RH	59 300	
D.7	Chauffeur	59 300	
	Sous-total	**457 700**	**2 288 500**
Activité (2) : Formation			
F.1	Coordination	42 225	
F.2	Chef d'unité	179 200	
F.3	Cadres supérieurs	163 040	
F.4	Assistants	277 635	
F.5	Consultants	300 000	
F.6	Voyages	175 000	
	Sous-total	**1 137 100**	**5 685 500**
Activité (1) : Recherche et publication			
E.1	Coordination	42 225	
E.2	Chef d'unité	76 980	
E.3	Cadres supérieurs	530 260	
E.4	Assistants	87 365	
E.5	Consultants	150 000	
E.6	Voyages	50 000	
E.7	Rapport annuel	75 000	
	Sous-total	**1 011 830**	**5 059 150**
G. Activité (3) : Apprentissage et gestion des connaissances			
G.1	Coordination	28 150	
G.2	Chef d'unité	256 000	
G.3	Chargé de la gestion de l'information (P4)	225 200	
G.4	Bibliothécaire associé	193 800	
G.5	Chargé associé de la gestion de l'information	193 800	
G.6	Assistant informatique	59 300	
G.7	Assistant de bibliothèque	59 300	
G.8	Assistant de bibliothèque	59 300	
G.9	Assistant d'édition	59 300	
	Sous-total	**1 134 150**	**5 670 750**
H. Activité (4) : Partenariats, sensibilisation et communication			
H.1	Coordination	28 150	

H.2	Chargé de communication	101 900	
H.3	Chargé de la gestion de l'information	193 800	
H.4	Chargé des partenariats	193 800	
	Sous-total	**517 650**	**2 588 250**
TOTAL (budget) = A+B+C+D+E+F+G+H		**5 210 780**	**26 053 900**

Répartition : A+B+C+D = 1 410 050 dollars (27 %) ; E+F+G+H = 3 800 730 dollars (73 %). Les montants annuels sont identiques pour chacune des cinq années (2026-2030) ; le total sur cinq ans figure dans la dernière colonne.

7. Modèle économique : programme de travail de mise en œuvre

7.1 Introduction

La dernière étape de la conception du modèle économique de l'IDEP consiste à élaborer un plan de mise en œuvre détaillé. Cette phase est déterminante pour la réussite du modèle économique, car elle assure l'ordonnancement cohérent de toutes les actions prévues et établit une séquence chronologique claire pour leur exécution.

Le plan de mise en œuvre fournit également un cadre transparent pour la répartition des tâches et des responsabilités entre les membres de l'équipe. Il permet en outre d'établir un calendrier clair et structuré pour la réalisation des différentes activités.

La définition d'un plan de mise en œuvre est donc essentielle et exige un suivi rigoureux, continu et attentif tout au long de son exécution.

7.2 Qu'est-ce qu'un plan de mise en œuvre du modèle économique ?

Le plan de mise en œuvre est un document stratégique conçu pour assurer l'exécution coordonnée et cohérente d'un projet. Il aide à organiser et à structurer les différentes actions décrites dans le modèle économique. Un tableau de bord spécifique est également utilisé pour suivre les progrès, contrôler la mise en œuvre des actions et repérer les retards ou les difficultés rencontrés.

Ce plan traduit le modèle économique en une série d'actions concrètes, définissant clairement les responsables de leur exécution, les échéances et les priorités. Il assure également une coordination efficace des efforts de l'équipe, clarifie les responsabilités individuelles et facilite le suivi global de la mise en œuvre du modèle économique.

Avant tout, le plan de mise en œuvre permet une exécution cohérente, coordonnée et mesurable des différentes actions. L'établissement d'un tel plan pour le modèle économique de l'IDEP est essentiel, car il fournira à la direction un outil précieux de planification et de suivi de la mise en œuvre de l'ensemble des activités.

7.3 Pourquoi disposer d'un plan de mise en œuvre pour un modèle économique ?

L'objectif principal du plan de mise en œuvre est d'organiser et de planifier les différentes actions du modèle économique, facilitant ainsi leur suivi par la direction de l'IDEP. Grâce à une planification structurée et à un suivi régulier, il devient possible d'anticiper, de coordonner et d'ajuster efficacement l'ensemble des activités.

Un plan de mise en œuvre bien conçu permet à l'équipe de l'IDEP de garder la maîtrise de l'avancement des actions et de veiller à ce que les objectifs du modèle économique soient atteints à la fin de la période. Néanmoins, l'exécution d'un modèle économique est rarement sans faille. Le plan de mise en œuvre doit donc rester souple, autorisant les ajustements et les mesures correctives nécessaires à une mise en œuvre fluide et efficace.

7.4 Quelles sont les conditions d'un plan de mise en œuvre ?

Le plan de mise en œuvre doit remplir plusieurs conditions préalables pour garantir son succès. Nous recommandons quatre conditions essentielles pour l'IDEP :

- **Approche participative :** le processus de mise en œuvre devrait associer tous les membres de l'équipe, qui doivent être responsabilisés et encouragés à contribuer activement à sa réussite.
- **Transparence :** l'exécution du modèle économique devrait se dérouler de manière transparente, avec une communication régulière sur les réalisations, les progrès et les défis, partagée avec tous les membres de l'équipe.
- **Clarté des objectifs :** les membres de l'équipe devraient être régulièrement informés des objectifs globaux du modèle économique et des indicateurs clés de performance (ICP) que l'institution vise à atteindre.
- **Planification et hiérarchisation des actions :** une liste complète des actions à mettre en œuvre doit être établie, avec des priorités clairement définies pour assurer une exécution efficace et cohérente.

7.5 Comment suivre et mettre en œuvre le plan ?

Le suivi du plan de mise en œuvre est essentiel, car il donne de la visibilité sur l'avancement du modèle économique et ses résultats provisoires. Il permet également d'anticiper les difficultés potentielles et d'adopter des mesures correctives lorsque cela est nécessaire.

Le suivi est une activité continue qui se déroulera tout au long de la période 2026-2030 pour l'IDEP. Des rapports réguliers devraient être établis pour suivre l'avancement du modèle économique.

Nous recommandons que l'IDEP institutionnalise ce suivi par des rapports réguliers au Conseil d'administration, ainsi que par la création d'un comité de pilotage et d'un tableau de bord dédié aux actions et à la programmation du modèle économique.

Le comité de pilotage du modèle économique est un organe interne présidé par la Directrice de l'IDEP. Il devrait comprendre le chef du Département de la formation, le chef de

l'apprentissage en ligne, le chef de l'unité de mobilisation des ressources et le chef de l'unité de communication.

Le chef de l'administration fera office de secrétaire du comité de pilotage. Il ou elle sera chargé de préparer les rapports de suivi pour le comité de pilotage et le Conseil d'administration, ainsi que de rédiger les procès-verbaux des réunions. Le comité de pilotage se réunit quatre fois par an, à l'invitation de la Directrice.

Enfin, l'IDEP mettra en place un tableau de bord pour suivre la mise en œuvre des différentes actions du modèle économique et assurer un suivi régulier des progrès.

7.6 Quelles sont les étapes d'un plan de mise en œuvre ?

Dans le plan de mise en œuvre, nous suggérons que l'IDEP définisse sept étapes clés :

- **Appropriation des objectifs du plan d'affaires :** cette étape intervient au début de la période, lors d'une retraite du personnel. Elle permet à la direction de présenter et de clarifier les objectifs du plan d'affaires à l'ensemble du personnel. La retraite offre également l'occasion de discuter et de mieux comprendre le contexte et les enjeux de la stratégie de mobilisation des ressources.
- **Définition des actions à mener :** cette étape essentielle consiste à recenser, de la manière la plus exhaustive possible, toutes les actions à réaliser pour assurer la pleine exécution du plan d'affaires.
- **Définition des priorités :** une fois les actions recensées, il est crucial d'établir des priorités pour déterminer l'ordre et l'importance de leur mise en œuvre.
- **Définition des responsabilités et attribution des rôles :** à ce stade, l'équipe de direction de l'IDEP doit travailler de manière collaborative pour préciser les responsabilités et les rôles de chaque membre de l'équipe. Ces tâches devraient être intégrées à leurs ICP.
- **Identification des ressources :** la mise en œuvre d'un plan d'affaires nécessite des ressources spécifiques. Ces ressources doivent être clairement définies et intégrées au budget institutionnel.
- **Définition de la planification :** au cours de cette étape, la direction devrait élaborer un calendrier précis des activités. Ce calendrier doit être intégré à un tableau de bord accessible à tous les membres de l'équipe.
- **Évaluation et correction :** il s'agit d'une phase continue de suivi et d'évaluation. Au cours de cette étape, la direction doit introduire les ajustements et les mesures correctives nécessaires pour remédier aux difficultés rencontrées et assurer la bonne exécution du plan.

7.7 Le plan de mise en œuvre du plan d'affaires de l'IDEP (2026-2030)

Dans le présent rapport, nous avons esquissé un plan de mise en œuvre du plan d'affaires (voir l'annexe). Ce plan doit toutefois être revu et amendé sur la base des recommandations formulées par le personnel lors de la retraite du début de période, ainsi que des recommandations du comité de pilotage.

Conclusions

La définition d'un plan de mise en œuvre du modèle économique de l'IDEP est essentielle. Elle permet de planifier, de suivre et d'exécuter efficacement les activités, tout en garantissant que les ajustements nécessaires puissent être apportés en temps voulu.

Le plan définit clairement les responsabilités au sein de l'équipe pour l'exécution de chaque tâche. Il doit également être participatif et transparent, favorisant l'engagement et la responsabilisation de tous les membres de l'équipe.

À cet effet, l'IDEP devrait mettre en place des mécanismes de suivi institutionnel, notamment par un comité de pilotage interne présidé par la Directrice. Ce comité devrait se réunir régulièrement pour superviser la bonne mise en œuvre du plan d'affaires et veiller à la réalisation de ses objectifs.

Annexe. Plan de mise en œuvre du plan d'affaires de l'IDEP

Tâche	Responsable	Début	Fin
Année 2026			
Retraite du personnel : présentation du modèle économique	Directrice	Janvier 2026	Janvier 2026
Recouvrement des arriérés : visite à six États membres	Directrice	Janvier 2026	Décembre 2026
Recrutement du chef de l'unité de mobilisation des ressources	RH	Janvier 2026	Juin 2026
Recrutement du chef de l'unité de communication	RH	Janvier 2026	Juin 2026
Visite à six institutions philanthropiques	Directrice ; Directeur des finances et chef de l'unité de mobilisation des ressources	Janvier 2026	Décembre 2026
Réunions du comité de pilotage	Directrice	Janvier / Juin / Octobre / Décembre 2026	
Demande aux États membres de leurs contributions pour 2027	Directrice	Avril 2026	Juin 2026
Visite à 4 BMD	Directrice	Janvier 2026	Juin 2026
Réunion avec le chef de l'unité des ressources de la CEA	Directrice ; Directeur des finances et chef de l'unité de mobilisation des ressources	Mai 2026	
Première réunion du Groupe des amis de l'IDEP	Directrice	Décembre 2026	
Réunion avec l'équipe de pays des Nations Unies à Dakar	Directrice	Février 2026	
Réunion avec le représentant résident d'une agence des Nations Unies (3)	Directrice	Février 2026	Mars 2026
Réunion avec une société d'investissement	Directeur des finances	Décembre 2026	
Rapport au Conseil : réunion (2)	Directeur des finances		
Année 2028			
Préparation de la note conceptuelle du fonds de dotation	Directeur des finances	Mars 2028	

Présentation de la note conceptuelle du fonds de dotation au Conseil	Directeur des finances	Octobre 2028	
Année 2029			
Constitution du Conseil du fonds de dotation	Directrice	Octobre 2029	
Première réunion du Conseil du fonds de dotation	Directeur des finances	Novembre 2029	

8. Bibliographie

- ACBF, Rapport annuel 2024, Shaping Africa's future through capacity building and innovation, 2025.
- ACBF, The Strategic Plan 2023-2027, 2023.
- Groupe de la Banque africaine de développement, Capacity Development Strategy 2021-2025, 2021.
- African Development Institute, Capacity Development Focus, 2025.
- African Development Institute, The African Public Service Delivery Index (PSDI).
- African Development Institute, Public Finance Management Academy for Africa (PFMA).
- African Development Institute, Multidimensional Action Plan for the Management and Mitigation of Debt Distress Risks in Africa 2021-2023, 2021.
- African Development Institute, Transition Booklet 2020-2025, 2020.
- IDEP, Cadre stratégique 2026-2030, 2025.
- IDEP, Rapport sur les activités de l'IDEP, cinquante-septième session de la Commission économique pour l'Afrique : Conférence des ministres africains des finances, de la planification et du développement économique, Addis-Abeba, mars 2025.
- IDEP, Rapport sur les activités de l'IDEP, Conférence des ministres de la CEA, février 2024, Victoria Falls (Zimbabwe).
- IDEP, Rapport d'étape de l'Institut africain de développement économique et de planification, 20 décembre 2023.
- FMI, IMF Capacity Development 2025 Highlights, Getting to Growth in an Age of Uncertainty, 2025.
- CEA-IDEP, Integrated Capacity Development for African Member States.
- Banque mondiale, The Capacity Development Framework. A Strategic and Results-Oriented Approach to Learning for Capacity Development.