



**LA FONDATION POUR LE RENFORCEMENT
DES CAPACITÉS EN AFRIQUE**

**PROMOUVOIR L'EXCELLENCE
EN LEADERSHIP DANS LE
SECTEUR PUBLIC AFRICAIN**

**Regards sur la première
cohorte du LEAPS**





© 2026 La Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique

Adresse : 2 Fairbairn Drive, Mount Pleasant, Harare, Zimbabwe

Site web : <http://www.theacbf.org>

Courriel : Comms@theacbf.org

Cette étude est le fruit du travail du personnel de l'ACBF, avec des contributions externes. Les opinions exprimées dans ce document sont celles de leurs auteurs et ne doivent pas nécessairement être considérées comme reflétant les vues de l'ACBF ou son aval.

Attribution — Veuillez citer ce document comme suit : La Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique. Promouvoir l'excellence en leadership dans le secteur public africain – Regards sur la première cohorte du LEAPS.

Toute demande relative aux droits et aux licences doit être adressée à la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique, 2 Fairbairn, Mount Pleasant, Harare, Zimbabwe ; courriel : root@theacbf.org

Avant-propos

Les ambitions de développement de l'Afrique reposent sur des institutions capables d'obtenir des résultats, de s'adapter au changement et d'inscrire les réformes dans la durée, dans des environnements politiques, économiques et sociaux de plus en plus complexes. Partout sur le continent, les institutions publiques doivent répondre à des exigences croissantes en matière de transparence, de redevabilité, d'efficacité et de gouvernance centrée sur les citoyens, tout en s'adaptant à l'évolution des priorités de développement dans un contexte de contraintes budgétaires.

Les dirigeants de ces institutions jouent un rôle déterminant dans la manière dont les réformes sont mises en œuvre, coordonnées et pérennisées. Les institutions chargées de la gestion des finances publiques occupent une place centrale dans ce processus. Les ministères des Finances, les institutions supérieures de contrôle des finances publiques, les secrétariats chargés des réformes, les autorités de régulation du secteur financier et les organes parlementaires coordonnent la conception et la mise en œuvre de la politique budgétaire et contribuent au renforcement de la redevabilité institutionnelle. Leur efficacité dépend d'un leadership capable d'aligner les parties prenantes, de renforcer la collaboration, d'accompagner les équipes dans le changement et de maintenir la dynamique institutionnelle dans des environnements de réforme complexes.

Pour répondre à ce besoin, la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF), à travers son Ubora Academy, a lancé en 2024 le programme Leadership Excellence in Africa's Public Sector (LEAPS). Ce programme renforce les

capacités de leadership au sein des institutions publiques chargées de concevoir et de mettre en œuvre les programmes de réforme de la gestion des finances publiques en Afrique.

La présente publication, intitulée « Promouvoir l'excellence du leadership dans le secteur public africain : enseignements tirés de la première cohorte du programme LEAPS », constitue une étape importante pour l'ACBF. Elle rend compte de la transformation du leadership au sein des institutions de gestion des finances publiques et présente les expériences institutionnelles ainsi que les résultats issus de la première cohorte du programme LEAPS dans les pays participants.

Les expériences présentées dans cette publication, provenant de la Côte d'Ivoire, du Ghana, du Kenya, du Sénégal et du Zimbabwe, illustrent le rôle du développement du leadership dans le renforcement des processus de réforme institutionnelle et l'amélioration de la prestation des services publics. Les participants ont directement mis en pratique les enseignements tirés du programme LEAPS au sein de leurs institutions en améliorant la délégation, en renforçant l'engagement des parties prenantes, en adoptant des pratiques de gestion plus participatives, en améliorant la coordination et en assurant une mise en œuvre plus efficace des initiatives de réforme.

Les résultats présentés dans ces pages sont le fruit d'un développement du leadership ancré dans des défis institutionnels concrets. Le programme a combiné des modules de leadership en ligne, du coaching, l'apprentissage entre pairs, des échanges techniques et la mise en pratique du

leadership, permettant ainsi aux participants de traduire leurs acquis en actions institutionnelles et en améliorations opérationnelles.

La première cohorte du programme LEAPS met également en évidence la valeur d'un apprentissage porté par l'Afrique et centré sur ses réalités. Les participants ont partagé leurs expériences entre pays et institutions, contribuant ainsi à une compréhension commune du leadership façonnée par les réalités du secteur public africain et les priorités de réforme propres au continent.

Alors que l'ACBF poursuit son appui au renforcement des capacités et aux réformes de gouvernance à travers le continent, les enseignements tirés de cette première cohorte constituent une base solide pour accroître l'impact du programme.

La pérennité des réformes repose sur des investissements dans les systèmes, les processus institutionnels ainsi que dans les capacités de leadership des personnes chargées de guider les institutions publiques dans le changement.

Je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance aux gouvernements et institutions participants, aux membres du panel consultatif stratégique, aux participants, aux coachs, aux facilitateurs, aux partenaires et, surtout, aux agents publics qui ont pris part à la première cohorte du programme LEAPS. Leur engagement et leur volonté non seulement d'apprendre, mais aussi de faire évoluer leur manière de diriger, donnent tout son sens à cette initiative.

Mamadou Biteye

Secrétaire exécutif

Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF)



Remerciements

Le présent récit a été préparé par la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF), sous la direction de Mamadou Biteye, Secrétaire exécutif, et avec les orientations d'Abdrahamane Dicko, Directeur des programmes et de l'impact.

L'ACBF exprime sa reconnaissance à l'Unité ESG pour ses contributions, en particulier à Rodolphe Bance et Mohamed Salat, qui ont dirigé les travaux techniques et assuré la coordination du programme qui sous-tend le présent rapport. La Fondation remercie également la cellule de Communication et Influence, notamment Fatou Diouf, Marvellous Matswimbo et Felix Tih, pour avoir dirigé les consultations avec les parties prenantes, l'analyse et l'élaboration du récit de transformation, ainsi que Barassou Diawara, de l'Unité de gestion des connaissances, pour sa précieuse contribution à la révision du document.

Nous exprimons notre sincère reconnaissance aux dirigeants du secteur public : Adico Innocent, Alla Kouassi Martial, Aminata Drame Fall, Baye Samba Diop, Hassan Diop, Jacob Muimi, Joseph Dube et Maurice Odhiambo, de Côte d'Ivoire, du Ghana, du Kenya, du Sénégal et du Zimbabwe, qui ont participé à la première cohorte du programme

Leadership Excellence in Africa's Public Sector (LEAPS) et ont apporté de précieux éclairages à cette étude.

Nous remercions également les ministères des finances, les institutions supérieures de contrôle et les agences publiques participantes, dont l'engagement a permis aux participants d'appliquer leurs apprentissages dans des contextes institutionnels réels.

Notre reconnaissance s'adresse aussi aux coachs, facilitateurs, membres du comité consultatif stratégique et à l'équipe de l'académie Ubor pour leur expertise et leur engagement dans la mise en œuvre du programme et l'accompagnement des participants tout au long de leur parcours de leadership.

L'ACBF exprime sa gratitude à l'ensemble des personnes et institutions qui ont contribué à la réussite de la mise en œuvre du programme Leadership Excellence in Africa's Public Sector (LEAPS) et à l'élaboration de cette étude de cas, ainsi qu'aux partenaires techniques et financiers qui continuent de soutenir le renforcement des capacités et de la gouvernance à travers l'Afrique.

Avis de non-responsabilité

Les constats et conclusions présentés dans ce rapport reposent sur les contributions recueillies auprès des parties prenantes consultées dans le cadre de cette étude et ne représentent pas nécessairement l'ensemble des participants ou des points de vue de l'écosystème plus large. Les opinions exprimées ici sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les positions officielles de l'ACBF ni son aval.

TABLE DES MATIÈRES

Liste des sigles et acronymes	1
Liste des figures et tableaux	1
Résumé analytique	2
Le leadership, un impératif pour la réforme en Afrique	3
Approche de l'étude et aperçu du programme	4
Figure 1 : Portée, parties prenantes et piliers du programme LEAPS	5
Figure 2 : Contribution du programme LEAPS aux ODD et à l'Agenda 2063	6
Le contexte de la réforme dans les cinq pays	7
Le programme : Ce que le LEAPS a apporté et comment	9
Plans de développement personnel	9
Travail d'équipe, innovation et coaching collectif	10
Évaluation continue	10
Curriculum du LEAPS : quatre domaines de leadership	11
Études de cas par pays	12
1. Côte d'Ivoire – Coordination, cohérence, et architecture de la réforme	12
2. Ghana – Redevabilité institutionnelle et leadership réflexif	14
3. Kenya – Un leadership centré sur les personnes dans un environnement de réforme numérique	16
4. Sénégal – Délégation, communication et État au service du citoyen	18
5. Zimbabwe – Le leadership sous contrainte, la réforme par l'empathie	20
De l'apprentissage au leadership Impact croisé de la cohorte	22
Thèmes transversaux : Ce que la première cohorte nous a appris	24
Tableau 3 : Facteurs favorables et contraintes – Analyse croisée de la cohorte	25
Tableau 4 : Défis de mise en oeuvre	25
Enseignements et recommandations Les prochaines étapes	26
Pérenniser l'impact du leadership	28
Références	29
Annexes :	30
A – Paroles de la première cohorte	30
B – Annexe : Enquête auprès des participants et éléments de preuve	32

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

ACBF	Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique
ARCOP	Autorité de Régulation des Marchés Publics (Sénégal)
DGI	Direction Générale des Impôts (Côte d'Ivoire)
IFAC	Fédération internationale des experts-comptables
IFMIS	Système intégré de gestion de l'information financière
IPSAS	Normes comptables internationales du secteur public
IPSASB	Conseil des normes comptables internationales du secteur public
LEAPS	Leadership Excellence in Africa's Public Sector
M&E	Suivi et évaluation
MEFB	Ministère de l'Économie, des Finances et du Budget (Côte d'Ivoire)
PDP	Plans de développement personnel
PFM	Gestion des finances publiques
PPP	Partenariat public-privé
ODD	Objectifs de développement durable
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figure 1	Portée, parties prenantes et piliers du programme LEAPS
Figure 2	Contribution du programme LEAPS aux ODD et à l'Agenda 2063
Figure 3	Aperçu de la structure du programme LEAPS
Figure 4	Progression des scores de leadership autoévalués – Première cohorte du LEAPS

Tableau 1	Contextes de réforme par pays et points d'entrée du LEAPS
Tableau 2	Du leadership à l'impact – Synthèse comparative par pays
Tableau 3	Facteurs favorables et contraintes – Analyse croisée de la cohorte
Tableau 4	Défis de mise en oeuvre
Tableau 5	Recommandations par public cible
Tableau 6	Enseignements et recommandations par pays
Tableau 7	Enquête auprès des participants et éléments de preuve

Résumé analytique

Le programme Leadership Excellence in Africa's Public Sector (LEAPS) renforce les capacités de leadership au sein des institutions de gestion des finances publiques et appuie l'amélioration de la gouvernance à travers les États africains. Mis en oeuvre au titre du pilier Gouvernance économique et sociale par la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF), par l'intermédiaire de son académie Uhora, le programme dote les dirigeants confirmés et émergents du secteur public de compétences pratiques pour conduire la réforme, gérer des équipes et renforcer la performance institutionnelle.

La première cohorte du LEAPS a réuni 79 hauts responsables publics issus de cinq pays : la Côte d'Ivoire, le Ghana, le Kenya, le Sénégal et le Zimbabwe. Le programme a mobilisé des dizaines de participants issus des ministères des finances, des administrations fiscales, des institutions supérieures de contrôle, des parlements et des unités de réforme, construisant ainsi un réseau panafricain de dirigeants engagés pour le renforcement de la redevabilité, de la coordination et de l'efficacité du secteur public.

Le LEAPS combine un apprentissage structuré et une application directe. Pendant six mois, les participants ont suivi des modules de leadership, bénéficié d'un coaching individuel et collectif, actualisé leurs connaissances sur des sujets émergents tels que la GFP et l'intelligence artificielle, la GFP en période de crise, la GFP verte et la négociation, et travaillé sur des défis institutionnels concrets liés à la gestion du changement, à la communication et à la collaboration interinstitutionnelle. Cette approche a permis de traduire le développement du leadership en résultats institutionnels concrets, notamment une meilleure prise de décision, une cohésion d'équipe renforcée, une coordination améliorée et un engagement plus efficace des parties prenantes.

Les données issues des études de cas par pays montrent que la transformation du leadership a influencé la manière dont les réformes sont mises en oeuvre. Les participants ont renforcé la collaboration entre institutions, amélioré leurs pratiques de communication et introduit des approches plus inclusives de gestion du changement dans le secteur public. Ces évolutions ont contribué à des processus de réforme plus cohérents et à un meilleur alignement entre priorités techniques et réalités institutionnelles.

Le programme répond à un besoin critique de renforcement des capacités à l'échelle du continent. Les institutions publiques doivent produire des résultats dans des environnements de plus en plus complexes et en évolution rapide. Le leadership joue un rôle central dans la capacité des réformes à produire un impact durable. Le LEAPS répond à ce besoin à travers un modèle qui allie expertise technique et pratique du leadership. Les résultats de la première cohorte s'inscrivent dans les Objectifs de développement durable relatifs à des institutions et des partenariats solides, ainsi que dans les priorités de l'Agenda 2063 en matière de gouvernance, de croissance inclusive et de développement centré sur les populations.

En renforçant les capacités de leadership des responsables du secteur public au sein des ministères des finances, des institutions de contrôle et des unités de réforme, le programme améliore la performance institutionnelle à l'échelle nationale et contribue à une coordination renforcée, à une plus grande cohérence des politiques et à une mise en oeuvre plus efficace des réformes entre les pays.

Face à une demande institutionnelle croissante en Afrique, les priorités futures portent sur l'extension de la participation, le renforcement des réseaux d'anciens et la pérennisation de l'impact du leadership au sein des institutions publiques.

Le leadership, un impératif pour la réforme en Afrique

La trajectoire de développement de l'Afrique dépend d'institutions capables d'obtenir des résultats. Ces institutions déterminent la manière dont les ressources publiques sont gérées, dont les réformes sont mises en oeuvre et dont les gouvernements répondent aux priorités nationales. Les ministères des finances, les institutions de contrôle, le parlement et les agences publiques gèrent des réformes complexes, supervisent les ressources publiques et façonnent les résultats économiques. Le leadership au sein de ces institutions détermine si les réformes se traduisent par un impact durable.

À travers le continent, les systèmes de gestion des finances publiques font face à des exigences croissantes de transparence, de coordination et de performance. Les gouvernements mettent en oeuvre des programmes de réforme complexes dans un contexte budgétaire contraint, tout en répondant à des attentes croissantes en matière de redevabilité. Avec plus de 60 % de la population africaine âgée de moins de 25 ans, la pression exercée sur les institutions publiques pour offrir une gouvernance réactive et efficace ne cesse de croître. Les réformes techniques continuent de progresser, mais leur réussite dépend d'un leadership capable de fédérer les équipes, de gérer le changement et de maintenir la dynamique institutionnelle.

Le programme Leadership Excellence in Africa's Public Sector (LEAPS) répond à ce besoin en renforçant les capacités de leadership au sein des institutions publiques. Il permet aux dirigeants du secteur public d'améliorer leur prise de décision, de favoriser la collaboration et d'appliquer des pratiques de leadership directement dans leur environnement professionnel.

Cette étude de cas présente les données issues de la première cohorte du LEAPS en Côte d'Ivoire, au



Le Pr Mthuli Ncube, ministre des Finances et du Développement économique du Zimbabwe, prononçant son allocution d'ouverture lors du lancement officiel du programme Leadership Excellence in Africa's Public Sector (LEAPS) à Harare

Ghana, au Kenya, au Sénégal et au Zimbabwe. Elle s'appuie sur les expériences des participants, des exemples institutionnels et des données du programme pour montrer comment le développement du leadership se traduit par des changements mesurables au sein des institutions publiques.

Le rapport *Africa Capacity Report*¹, une publication phare de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) qui évalue les contraintes de capacités à l'échelle du continent, identifie le leadership comme l'un des principaux défis de l'Afrique, aux côtés de la coordination et de la mise en oeuvre. Ce constat souligne le rôle central du leadership dans la capacité des réformes à produire des résultats durables.

Ce rapport montre, données à l'appui, comment ces investissements dans le leadership se traduisent concrètement par des changements institutionnels.

Le programme LEAPS dote les dirigeants du secteur public d'outils pratiques et d'un accompagnement structuré pour composer avec la complexité institutionnelle, renforcer la performance des équipes et faire progresser la mise en oeuvre des réformes.

¹ ACBF. 2019. *Africa Capacity Report : Fostering Transformative Leadership For Africa's Development*. Disponible à l'adresse : <https://elibrary.acbf.org/>

Approche de l'étude et aperçu du programme

Cette étude de cas s'appuie sur des données qualitatives et programmatiques issues de la première cohorte du LEAPS, qui a réuni 79 participants du secteur public sur une période de six mois, dans cinq pays : la Côte d'Ivoire, le Ghana, le Kenya, le Sénégal et le Zimbabwe.

L'analyse repose sur neuf entretiens menés avec des participants et des superviseurs du programme, des enquêtes auprès des participants, des données d'évaluation du programme et les résultats de l'étude de cas de la cohorte. Elle met en perspective les expériences individuelles de leadership et des exemples institutionnels afin d'identifier les tendances de changement et d'évaluer la contribution du développement du leadership à la performance du secteur public.

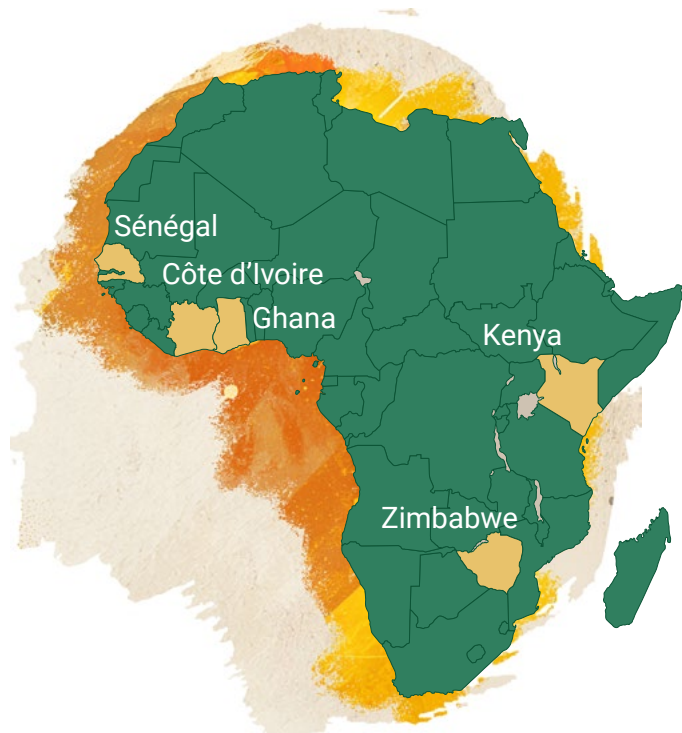
L'étude adopte une approche qualitative, orientée vers la pratique. Elle combine récits de leadership et données institutionnelles afin de saisir comment l'apprentissage se traduit en action dans des environnements réels du

secteur public. Les études de cas par pays, les témoignages des participants et les exemples de réformes appliquées constituent le cœur de l'analyse. L'étude vise à documenter les parcours de leadership des participants et à examiner comment leur expérience du programme se traduit en changements mesurables au sein de leurs institutions. Elle évalue l'évolution des compétences essentielles de leadership, notamment la pensée stratégique, la redevabilité et la collaboration, et analyse comment ces évolutions influencent la performance des équipes, l'engagement des parties prenantes et la mise en œuvre des réformes du secteur public.

L'étude produit également des enseignements pratiques pour renforcer la mise en œuvre future du programme, éclairer les approches de développement du leadership au sein des institutions publiques africaines, et appuyer les efforts visant à bâtir des systèmes de gouvernance plus efficaces, redevables et réactifs.



Le diplômé du LEAPS **Jacob Muimi**, spécialiste TIC, Secrétariat GFP, Kenya, partage son expérience lors de la cérémonie de remise des diplômes de la première cohorte à Nairobi

Figure 1 : Portée, parties prenantes et piliers du programme LEAPS

5 PAYS PARTICIPANTS

Programme mis en oeuvre dans cinq pays participants, le Zimbabwe ayant accueilli le lancement officiel (novembre 2024)

RÉPARTITION DES PARTIES PRENANTES



79 hauts responsables publics

Participants directs issus du système de gestion des finances publiques



Dirigeants africains confirmés

Mentors et coaches accompagnant le développement du leadership



Gouvernements

Ministères et institutions pilotant la mise en oeuvre du programme

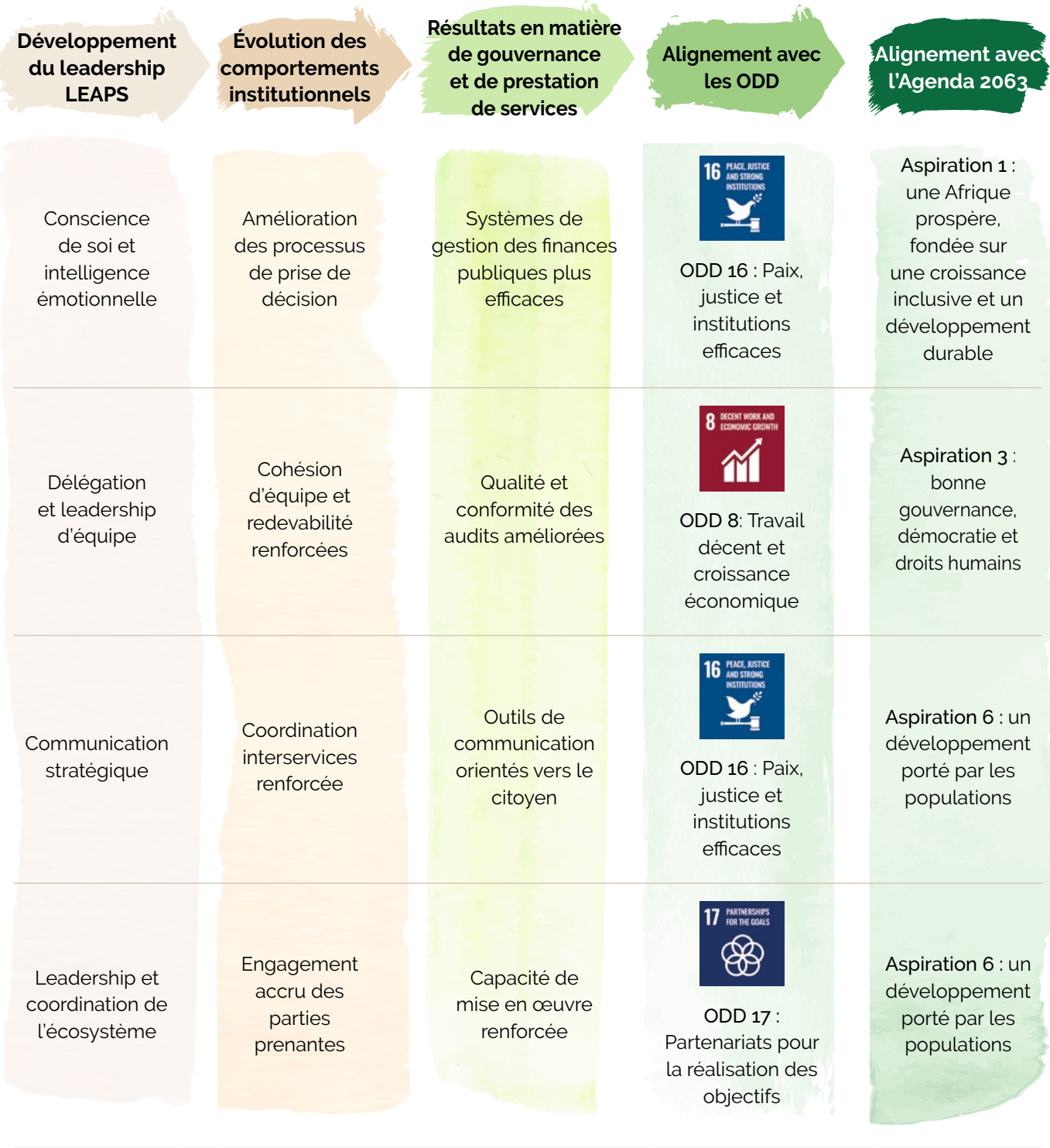


Partenaires techniques et financiers

Apportent un appui technique et financier à la mise en oeuvre et à l'extension du programme

Figure 2 : Contribution du programme LEAPS aux ODD et à l'Agenda 2063

Le programme LEAPS renforce le leadership du secteur public de manière à appuyer directement les priorités de développement mondiales et continentales.²



² Source : Programme LEAPS de l'ACBF, Cohorte 1 (2024–2025)

Le contexte de la réforme dans les cinq pays

La réforme de la gestion des finances publiques en Afrique s'opère dans un environnement de plus en plus fragile et complexe³. La transformation numérique redéfinit la manière dont les ressources publiques sont gérées et présentées. Les exigences de redevabilité émanant des citoyens, des parlements et des partenaires techniques et financiers continuent de croître.

Les tensions budgétaires imposent aux institutions de produire des résultats avec des ressources limitées. Dans ce contexte, le leadership joue un rôle central dans la capacité des réformes à produire des résultats durables. Les pratiques de prise de décision, la dynamique des équipes et la capacité à gérer le changement influencent la performance institutionnelle dans l'ensemble du secteur public.

Les cinq pays de la première cohorte du LEAPS reflètent des environnements de réforme divers mais interconnectés. Au Kenya, la transformation numérique des systèmes de finances publiques a exigé des dirigeants capables de gérer à la fois le changement technologique et les résistances institutionnelles. Au Ghana, les efforts de renforcement des fonctions d'audit interne et de redevabilité ont appelé des dirigeants capables de favoriser la collaboration entre institutions.

Au Zimbabwe, la transition vers les normes comptables internationales du secteur public a exigé un leadership capable d'accompagner les équipes dans une complexité technique et organisationnelle.



L'Hon. David Kudakwashe Mnangagwa, vice-ministre des Finances et du Développement économique du Zimbabwe, escorté par **M. Moussa Elhadji Adam**, Directeur des services opérationnels de l'ACBF, après avoir présidé la cérémonie de remise des diplômes de la première cohorte du programme LEAPS à Harare

Au Sénégal, les efforts de transformation nationale ont mis l'accent sur la communication et l'engagement citoyen dans le cadre de la réforme des finances publiques. En Côte d'Ivoire, des programmes de modernisation à grande échelle ont exigé une coordination entre directions et un alignement institutionnel durable dans le temps.

Dans les cinq contextes, un constat commun se dégage : l'expertise technique soutient la conception des réformes, tandis que le leadership détermine la manière dont ces réformes sont mises en oeuvre, adoptées et pérennisées au sein des institutions.

³ Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique, *Unlocking the Potential of African Public Institutions for Sustainable Development: A Recent Diagnostic of Leadership and Governance Challenges* (octobre 2024)

Tableau 1 : Contextes de réforme par pays et points d'entrée du LEAPS⁴

Pays	Contexte de réforme	Principaux défis de GFP	Point d'entrée du LEAPS	Score pré- LEAPS	Score post- LEAPS
 Côte d'Ivoire	Modernisation post-crise de la GFP ; gestion financière intégrée ; budgétisation axée sur les résultats ; numérisation	Mentalité de silo ; faible coordination interdirections ; bureaucratie hiérarchique ; inertie institutionnelle	Leadership d'écosystème et planification participative pour la coordination pluriannuelle du programme de réforme	60 – 65	80 – 92
 Ghana	Réformes de discipline budgétaire ; renforcement de l'audit interne ; conformité et redevabilité en matière de GFP	Fonctionnement en silo ; coordination interinstitutionnelle limitée ; lacunes de redevabilité entre agences	Leadership collaboratif pour relier les mandats techniques et favoriser la redevabilité inter-agences	37 – 70	75 – 95
 Kenya	Transformation numérique des systèmes de GFP ; déploiement de l'IFMIS ; modernisation de la supervision des audits	Gestion du changement ; alignement des parties prenantes dans l'adoption des TIC ; amélioration de la qualité des audits	Leadership centré sur les personnes pour favoriser l'adoption de la réforme numérique au sein des institutions	37 – 70	72 – 92
 Sénégal	Stratégie de transformation systémique 2050 ; numérisation des finances publiques ; réforme de la commande publique	Communication fragmentée ; engagement citoyen limité ; prise de décision hiérarchique	Leadership participatif et communication stratégique pour une gouvernance centrée sur le citoyen	23 – 65	72 – 90
 Zimbabwe	Adoption des normes IPSAS ; transition vers la comptabilité d'exercice ; modernisation de la paie et des systèmes budgétaires	Contraintes de ressources, culture hiérarchique et inertie institutionnelle dans l'adoption des réformes	Leadership adaptatif et empathique pour une réforme complexe en contexte de ressources contraintes	N/D	N/D

Note : les scores pré- et post-LEAPS sont des évaluations de leadership autoévaluées par les participants sur une échelle de 1 à 100, reflétant l'évolution perçue des compétences de leadership avant et après le programme.

Le Zimbabwe n'a pas communiqué de scores quantitatifs ; l'évaluation repose sur des données qualitatives issues des entretiens avec les participants et des résultats institutionnels.

⁴ Enquête ACBF 2025 sur les réussites du programme LEAPS

Le programme : Ce que le LEAPS a apporté et comment

Le programme Leadership Excellence in Africa's Public Sector a été lancé au Zimbabwe le 5 novembre 2024 par le Pr Mthuli Ncube, ministre des Finances du Zimbabwe, marquant un soutien politique de haut niveau au renforcement du leadership et de la gouvernance au sein des systèmes de gestion des finances publiques à travers l'Afrique.⁵ Il a d'abord été conçu pour six pays, le Nigeria devant rejoindre le programme dès la deuxième cohorte, tandis que la première cohorte a réuni des participants de Côte d'Ivoire, du Ghana, du Kenya, du Sénégal et du Zimbabwe.

Le programme LEAPS a été conçu comme un accélérateur institutionnel conjuguant développement du leadership et approche structurée de renforcement de la performance du secteur public. Le programme est précédé d'une phase préparatoire s'appuyant sur l'engagement des pays, le contexte institutionnel et un travail analytique sur les systèmes de gestion des finances publiques afin d'identifier les principaux défis de leadership. Ce travail en amont oriente la conception du programme, garantit son alignement avec les priorités nationales de réforme et constitue le socle de la sélection des participants et de la mise en œuvre du programme.

Cette architecture en amont est essentielle car le programme renforce à la fois les capacités individuelles de leadership et les environnements institutionnels dans lesquels évoluent les participants. L'ACBF assure la gestion globale, la coordination et l'assurance qualité ; le comité consultatif stratégique fournit des orientations et assure l'examen par les pairs ; Coach Africa, en tant que prestataire partenaire, pilote la fonction de coaching ; et Fiscus, en tant que partenaire d'évaluation, appuie l'évaluation continue et la capitalisation des enseignements.⁶

Le programme se déploie ensuite sur un cycle de développement du leadership de six mois, structuré autour de cinq volets complémentaires : l'apprentissage en ligne sur la plateforme Ubor, la conception et la mise en œuvre d'études de cas, des séminaires techniques, des plans de développement personnel élaborés à partir d'une évaluation à 360 degrés et accompagnés d'un coaching individuel, ainsi que des sessions de coaching collectif centrées sur le travail d'équipe et la résolution de problèmes. Cette architecture reflète la double ambition du programme : renforcer le leadership au niveau individuel à travers la conscience de soi, la réflexion et le coaching, et au niveau collectif à travers la collaboration, l'élaboration d'études de cas et les échanges entre pays.

Plans de développement personnel

Au niveau individuel, les participants suivent un parcours de leadership en cinq modules couvrant l'introduction au leadership, le leadership de soi, le leadership d'équipe, le leadership organisationnel et le leadership d'écosystème. Ces modules sont consolidés par une autoévaluation et l'élaboration de plans de développement personnel, conçus avec l'appui de coaches désignés.



Le **Pr Mthuli Ncube**, ministre des Finances et du Développement économique du Zimbabwe, aux côtés de **M. Mamadou Biteye**, Secrétaire exécutif de l'ACBF, lors du lancement officiel du programme Leadership Excellence in Africa's Public Sector (LEAPS) à Harare, le 5 novembre 2024.

⁵ ACBF, *A Leap Forward: Transforming Public Sector Leadership in Africa* [Un pas en avant : transformer le leadership du secteur public en Afrique], 2024. Disponible à l'adresse : <https://theacbf.org/impact-stories/a-leap-forward-transforming-public-sector-leadership-in-africa/>

⁶ ACBF, *LEAPS Coaching Program Final Report* [Rapport final du programme de coaching LEAPS], juin 2025, qui présente le modèle de mise en œuvre du programme, notamment le coaching, l'apprentissage en ligne, les études de cas et les mécanismes d'évaluation continue

Le processus d'élaboration des plans de développement personnel, fondé sur une évaluation à 360 degrés, permet à chaque participant d'identifier ses points forts en leadership, ses lacunes et ses priorités de changement, puis de les traduire en un parcours d'apprentissage structuré, suivi d'un coaching individuel. Cet élément est central au programme car il relie l'apprentissage conceptuel au changement comportemental et pose les bases d'un développement du leadership durable, au-delà de la période de formation formelle

Travail d'équipe, innovation et coaching collectif

Aux niveaux de l'équipe et de l'institution, les participants travaillent en groupes sur des études de cas portant sur des défis récurrents de gestion des finances publiques, en particulier la collaboration inter-institutionnelle, la communication et la gestion du changement. Ces études de cas visent à faire passer le développement du leadership de la réflexion individuelle à la pratique institutionnelle appliquée.

Les participants identifient des contraintes réelles au sein de leurs propres systèmes de gestion des finances publiques, élaborent des réponses concrètes et affinent leurs propositions à partir des retours du comité consultatif stratégique. En parallèle, des séminaires techniques favorisent l'innovation et permettent aux participants de se familiariser avec des enjeux émergents, notamment la GFP et l'intelligence artificielle, la GFP verte, la GFP en période de crise et les techniques de négociation.

Le coaching collectif et l'apprentissage entre pairs constituent le lien entre l'apprentissage individuel et l'application institutionnelle. Les participants prennent part à des sessions collectives régulières, y compris des cohortes anglophones et francophones distinctes, où ils font le point sur leurs progrès, testent des idées et apprennent de pairs évoluant dans d'autres contextes nationaux. Cette conception ancre le développement du leadership

dans les réalités institutionnelles africaines tout en renforçant la collaboration entre organisations et pays.

Le programme s'appuie sur les principes africains de gouvernance, notamment la philosophie Ubuntu⁷ de responsabilité collective et d'interdépendance, et utilise des études de cas ancrées dans le continent afin de garantir leur pertinence contextuelle. Il est dispensé en anglais et en français afin de faciliter la participation de plusieurs pays.

Évaluation continue

L'évaluation continue est intégrée au modèle dès sa conception. Le cadre d'évaluation suit les résultats d'apprentissage, les changements comportementaux et les premiers effets organisationnels à travers des enquêtes de référence et de suivi, des entretiens avec les participants, des groupes de discussion, des visites de pays et des rapports de revue. Le LEAPS n'est ainsi pas traité comme une formation ponctuelle, mais comme un accélérateur institutionnel adaptatif conjuguant mise en oeuvre, retour d'expérience et amélioration continue. L'objectif est de comprendre ce qui fonctionne, où cela fonctionne le mieux, et comment les acquis en matière de leadership peuvent être pérennisés, reproduits et étendus au sein des systèmes africains de gestion des finances publiques.

Pris ensemble, ces éléments expliquent le fonctionnement concret du LEAPS. Le programme ne commence pas par le seul coaching. Il débute par la sélection institutionnelle, le ciblage des participants, un apprentissage structuré et une autoévaluation, puis se poursuit par le coaching, la collaboration fondée sur des études de cas et le renforcement technique, l'évaluation continue permettant de capitaliser les enseignements et d'améliorer la mise en oeuvre au fil du temps.

Ce modèle séquencé est ce qui permet au LEAPS de passer d'une formation au leadership à un véritable changement institutionnel.

⁷ Union africaine, *Agenda 2063 : L'Afrique que nous voulons*

Curriculum du LEAPS : quatre domaines de leadership

Module 1 – Leadership de soi :

Intelligence émotionnelle, résilience, conscience de soi et éthique professionnelle

Module 2 – Leadership d'équipe :

Délégation, coaching, résolution des conflits et retour d'information structuré

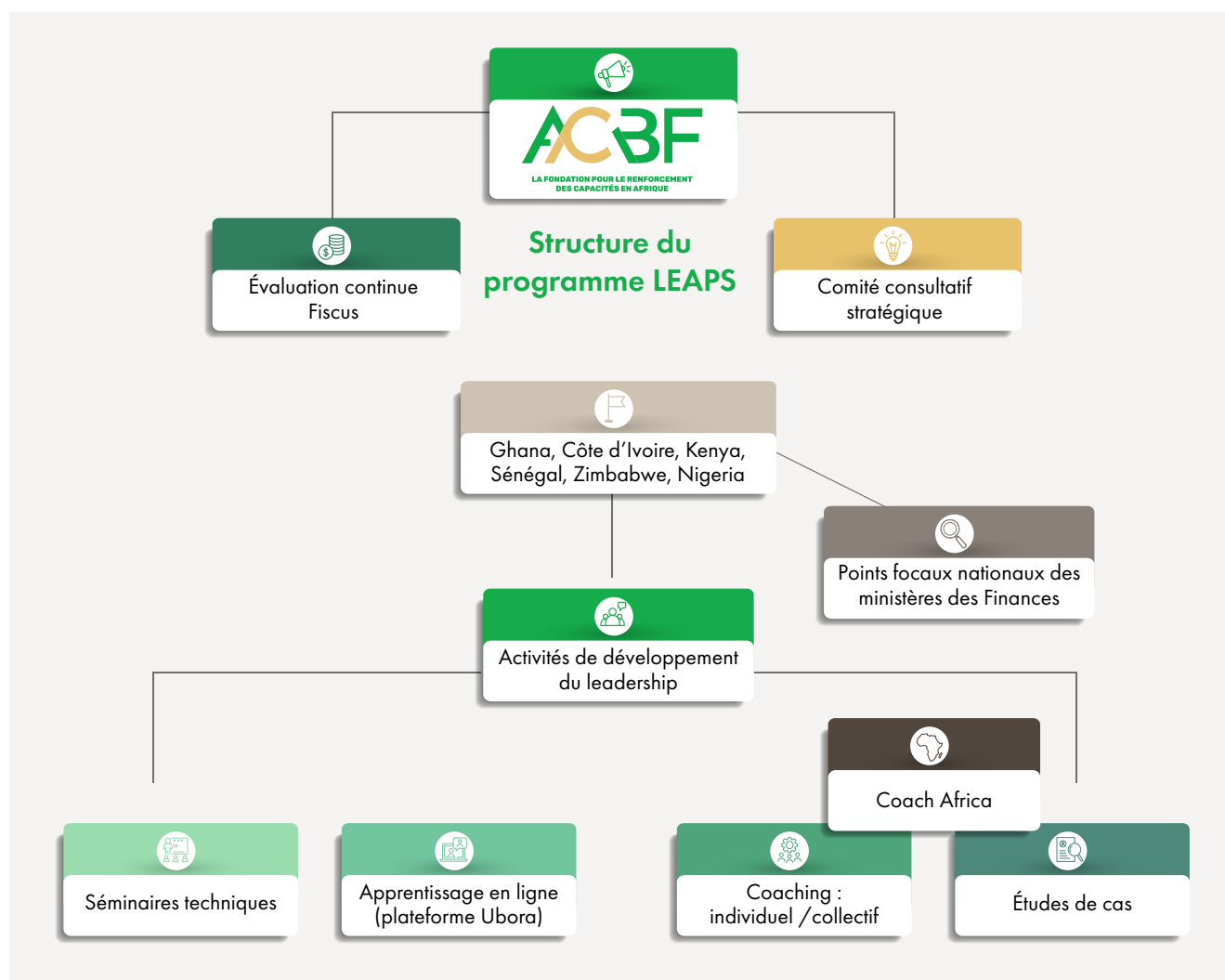
Module 3 – Leadership organisationnel :

Planification stratégique, gestion de la performance et gestion du changement

Module 4 – Leadership d'écosystème :

Cartographie des parties prenantes, collaboration inter-institutionnelle et pilotage des réformes

Figure 3 : Aperçu de la structure du programme LEAPS⁸



⁸ ACBF, *LEAPS Coaching Program Final Report*, juin 2025, qui présente le modèle de mise en œuvre du programme, notamment le coaching, l'apprentissage en ligne, les études de cas et les mécanismes d'évaluation continue

1. Côte d'Ivoire – Coordination, cohérence, et architecture de la réforme

La Côte d'Ivoire mène l'un des programmes de réforme des finances publiques les plus ambitieux d'Afrique. Depuis le redressement post-crise de 2011, le gouvernement investit de manière constante dans des systèmes intégrés de gestion financière, des cadres de budgétisation axée sur les résultats et des programmes de réforme numérique.

L'alignement avec les directives de l'UEMOA⁹ et les plans nationaux de développement successifs a façonné un environnement de réforme conjuguant sophistication technique et complexité institutionnelle. Les participants ivoiriens ont intégré le programme avec des scores autoévalués compris entre 60 et 65, et des lacunes en délégation, coordination interdirections et leadership participatif. À l'issue du programme, les scores ont progressé pour atteindre entre 80 et 92. Ces lacunes sont moins visibles dans la performance technique, mais elles sont essentielles à l'efficacité institutionnelle.



Le Responsable Gouvernance économique et sociale de l'ACBF, **M. Rodolphe Bance**, aux côtés du **Pr Lambert N'galadjo**, Conseiller spécial auprès du ministère de l'Économie, des Finances et du Budget, lors du lancement officiel du programme LEAPS en Côte d'Ivoire.

Du management technique au leadership d'écosystème

Adico Innocent, Directeur de la Stratégie, des Études et des Statistiques fiscales à la Direction générale des Impôts, a intégré le LEAPS en s'attendant à une formation classique en management. Le programme a transformé cette perspective et élargi sa compréhension du leadership dans des environnements institutionnels complexes.

“ Le programme m’a permis de voir les choses différemment. Il ne s’agit pas seulement de gérer des tâches, mais de diriger des personnes, d’influencer des équipes et de coordonner l’ensemble de l’institution. ”

- Adico Innocent, Directeur de la Stratégie,
DGI, Côte d'Ivoire

Avant le LEAPS, Innocent mesurait la réussite principalement à travers la performance technique. Après le programme, il a restructuré les réunions de direction pour encourager une participation plus large, adopté la matrice d'Eisenhower pour améliorer la priorisation des tâches et la délégation, et introduit des pratiques d'empathie délibérées au sein de son équipe. Ces évolutions ont contribué à améliorer le climat de travail, réduire les conflits

⁹ Union économique et monétaire ouest-africaine, *Public Financial Management Directives*.

entre collaborateurs, renforcer la collaboration au sein de la direction et dynamiser l'engagement des parties prenantes.

“ Je gère mieux le stress aujourd'hui. Au niveau de l'équipe, l'intégration de l'ensemble du personnel s'est améliorée, car chacun comprend sa place dans l'organisation et peut pleinement y participer.”

- Adico Innocent, Directeur de la Stratégie, DGI, Côte d'Ivoire

Diriger l'architecture de la réforme

Alla Kouassi Martial, Directeur de l'Organisation et du Suivi-Évaluation au ministère de l'Économie, des Finances et du Budget, s'appuyait de longue date sur une gestion directe de multiples tâches. Grâce au coaching et à l'apprentissage entre pairs, le LEAPS a renforcé sa compréhension de pratiques de leadership telles que la délégation délibérée, l'écoute structurée et la prise de décision en équipe. Ces approches ont amélioré les résultats par rapport à une concentration des responsabilités au sommet.

Il a appliqué cette approche du leadership à deux initiatives de réforme majeures. Il a contribué au Plan stratégique de réforme des finances publiques 2026-2028 en coordonnant les priorités nationales entre directions.

Il a également appuyé le Plan d'action stratégique du ministère 2026-2030 à travers une planification participative qui a renforcé l'alignement institutionnel et l'engagement des parties prenantes.

“ La confiance de la direction générale, qui soutient les activités que je souhaite mener, ainsi que le caractère novateur de certaines d'entre elles, me permettent de les mettre en oeuvre plus facilement, puisque c'est moi qui mets en place un certain nombre de ces processus.”

- Alla Kouassi Martial

Côte d'Ivoire : principaux résultats de réforme portés par le leadership issu du LEAPS

- Plan d'action de réforme des finances publiques 2026-2028 : élaboré grâce à une coordination participative entre directions
- Plan d'action stratégique du ministère 2026-2030 : rédigé via une planification participative et l'engagement des parties prenantes
- Cohérence interdirections renforcée dans la mise en oeuvre des réformes au niveau ministériel
- Adhésion plus forte des parties prenantes grâce à une planification et une communication plus inclusives
- Plaidoyer des anciens participants pour une plateforme pérenne d'apprentissage entre pays, prolongeant le LEAPS au-delà du programme formel



2. Ghana – Redevabilité institutionnelle et leadership réflexif

Le programme de réforme de la gestion des finances publiques du Ghana vise le renforcement des fonctions d'audit interne, l'amélioration de la redevabilité interinstitutionnelle et l'ancrage de pratiques de conformité au sein des ministères et agences.

Les participants ont intégré le programme avec des scores autoévalués compris entre 37 et 70, portés à des valeurs comprises entre 75 et 95 après le LEAPS, aux côtés d'améliorations qualitatives dans le fonctionnement des services et la manière dont les dirigeants mobilisent leurs équipes.

Le coaching comme levier de transformation institutionnelle

Un coaching structuré a façonné la compréhension qu'ont les participants de leur rôle institutionnel. Un coordinateur de programme a souligné que les sessions de coaching ont fait passer la pratique du leadership du pilotage des tâches à l'accompagnement de la croissance et de la performance des équipes. Une directrice de l'Internal Audit Agency (Agence de l'audit interne) a mis au point des outils pour appuyer une définition plus

claire des objectifs et des revues de performance structurées. Ces évolutions ont renforcé l'alignement entre les responsabilités individuelles et les objectifs institutionnels.

“ Le LEAPS a permis d'approfondir la collaboration entre l'Internal Audit Agency et des institutions telles que le ministère des Finances et les comités d'audit. Cela a renforcé l'alignement des réformes relatives au contrôle interne, à la qualité des audits et à la conformité grâce au Compliance Control Checklist Reporting. ”

- Pamela Agyekum, Directrice des Ressources humaines et de l'Administration, Internal Audit Agency, Ghana



Les participants de la Cohorte 1 du Ghana posent aux côtés de l'équipe de l'ACBF lors de leur cérémonie de remise des diplômes, marquant l'achèvement de leur formation en leadership et en gestion des finances publiques.

L'impact systémique le plus marquant est issu du renforcement de la collaboration interinstitutionnelle. Les anciens participants du LEAPS ont renforcé l'engagement entre l'Internal Audit Agency, le ministère des Finances et les comités d'audit. Cette coordination a favorisé l'alignement des réformes relatives au contrôle interne, à la qualité des audits et aux rapports de conformité, réduisant ainsi les doublons et renforçant la cohérence des fonctions de redevabilité au sein du secteur public.



Le Directeur des Programmes et de l'Impact de l'ACBF, **M. Abdrahamane Dicko**, remet un certificat à un diplômé du LEAPS lors de la cérémonie de remise des diplômes de la Cohorte 1 à Accra

Ghana : principaux changements institutionnels liés au LEAPS

- Collaboration renforcée entre l'Internal Audit Agency, le ministère des Finances et les comités d'audit
- Alignement amélioré sur le contrôle interne, la qualité des audits et les rapports de conformité
- Introduction de revues de performance structurées et d'objectifs plus clairement définis entre services
- Mécanismes de retour d'information renforcés, favorisant la redevabilité et l'efficacité des processus
- Réduction des silos institutionnels et coordination améliorée des fonctions de redevabilité



3. Kenya – Un leadership centré sur les personnes dans un environnement de réforme numérique

Le Kenya dispose de l'un des écosystèmes de finances publiques les plus dynamiques d'Afrique de l'Est, porté par un programme ambitieux de transformation numérique qui redéfinit l'allocation, le suivi et les rapports relatifs aux ressources. Le Bureau de l'Auditeur général et le Secrétariat de la réforme de la GFP jouent un rôle central dans ce processus, en supervisant la coordination des réformes, la redevabilité et la modernisation des systèmes au sein d'un environnement institutionnel complexe.

Avant le LEAPS, les scores de leadership autoévalués des participants kenyans allaient de 37 à 70, reflétant une solide capacité technique associée à des lacunes en matière de délégation, de gestion participative et d'engagement des parties prenantes. À l'issue du programme, les scores ont progressé pour atteindre entre 72 et 92.

De la pensée systémique à une réforme centrée sur les personnes

Jacob Muimi, spécialiste TIC au sein du Secrétariat de la réforme de la GFP du Kenya, abordait la réforme principalement sous un angle technique. Il a observé que des systèmes bien conçus échouaient souvent à produire l'impact institutionnel escompté. Ce défi récurrent révélait une lacune de leadership qui n'avait pas été pleinement identifiée. Le LEAPS a fait évoluer cette compréhension. Grâce au coaching et à un apprentissage réflexif, Muimi a pris conscience que l'adoption des systèmes dépend des pratiques de leadership : résistance, communication fragmentée et attentes mal alignées découlent de la manière dont les institutions sont dirigées et gérées.



Les diplômés de la Cohorte 1 du Kenya, **Maurice Odhiambo**, Directeur adjoint, Bureau de l'Auditeur général, **Jacob Muimi**, spécialiste TIC, Secrétariat GFP, Trésor national, et **Michael Kahiti**, Directeur de la Planification et de la Mobilisation des ressources, Trésor national, présentent leurs certificats après avoir achevé le programme à Nairobi, au Kenya

“ Je ne considère plus mon rôle comme limité à la construction de systèmes. Le leadership, les relations et le comportement humain sont au cœur de l'atteinte des résultats.”

- Jacob Muimi, spécialiste TIC, Secrétariat de la réforme de la GFP, Kenya

Après le LEAPS, Muimi a introduit des pratiques de travail collaboratives et des méthodologies agiles au sein de son équipe de développement, mettant en place des cycles itératifs et des boucles de retour d'information continues. Il a renforcé l'engagement des parties prenantes en alignant les besoins institutionnels sur les attentes des partenaires, améliorant ainsi la coordination au sein de l'écosystème de gestion des finances publiques. La plateforme ReformMIS, reconnue aux niveaux

national et international et distinguée d'un Silver Mark of Excellence aux CIO 100 Awards, illustre comment l'expertise technique conjuguée à un leadership efficace favorise l'adoption réussie des systèmes.

L'écoute comme pratique de leadership

Maurice Odhiambo, Directeur adjoint au Bureau de l'Auditeur général, a intégré le LEAPS fort d'une solide expérience technique et d'une approche de gestion reposant sur une prise de décision centralisée, une délégation limitée et un retour d'information principalement descendant. Le programme a suscité une évolution de sa pratique du leadership. Il a renforcé sa capacité de conscience de soi, d'empathie et d'écoute active, reconnaissant que la performance institutionnelle dépend de la qualité des relations entre dirigeants et équipes.

“Que vous soyez le membre le plus junior de l'équipe ou non, je dois d'abord vous écouter.”

- Directeur adjoint, Bureau de l'Auditeur général, Kenya

Des sessions mensuelles de coaching et de mentorat sont devenues une pratique régulière au sein de son service, renforçant le développement et la performance des équipes. La délégation est devenue plus délibérée, les rôles ont été clarifiés et la confiance au sein de l'équipe s'est renforcée. Odhiambo a également renforcé l'engagement avec les partenaires techniques et financiers en alignant leurs mandats sur les priorités institutionnelles, ce qui a amélioré la clarté de la collaboration et des négociations. Ces évolutions ont renforcé la crédibilité institutionnelle et contribué à une fonction d'audit plus cohérente et efficace.



Des membres de la Cohorte 1 partagent leurs réflexions lors de la cérémonie de remise des diplômes du LEAPS à Nairobi, reflet de l'apprentissage entre pairs et de la collaboration ancrés dans le programme

Kenya: principaux changements institutionnels liés au LEAPS

- Sessions régulières de coaching et de mentorat mises en place au sein des équipes d'audit et de réforme
- Pratiques de délégation plus délibérées, avec une définition plus claire des rôles et de la redevabilité
- Alignement renforcé des parties prenantes entre ministères et partenaires techniques et financiers
- Adoption améliorée des systèmes de réforme numérique grâce à un engagement porté par le leadership
- Coordination renforcée au sein de l'écosystème de gestion des finances publiques



4. Sénégal – Délégation, communication et État au service du citoyen

Le programme de transformation du secteur public du Sénégal s'inscrit dans la Stratégie de transformation systémique du président Bassirou Diomaye Diakhar Faye, qui vise à bâtir un Sénégal souverain, juste et prospère à l'horizon 2050.¹⁰

Cette stratégie accorde une place centrale à la modernisation de la gestion des finances publiques, à la numérisation des finances publiques et au rétablissement de la confiance des citoyens envers les institutions de l'État. Des agences telles que l'Autorité de Régulation des Marchés Publics et la Direction de la Programmation budgétaire du ministère des Finances occupent un rôle central dans cette architecture de réforme. Avant le LEAPS, les scores autoévalués des participants sénégalais allaient de 23 à 50, reflétant une variation importante du niveau de confiance en leadership. À l'issue du programme, les scores ont progressé pour atteindre entre 72 et 90.

La délégation comme pratique institutionnelle

Baye Samba Diop, Directeur de la Réglementation et des Affaires juridiques à l'Autorité de Régulation des Marchés Publics, a rejoint la première cohorte



Le Responsable Gouvernance sociale et économique de l'ACBF, **M. Rodolphe Bance**, aux côtés d'**Alaya Ouarme**, Directeur du CEPOD, et des coachs du LEAPS **Sam Ayim** et **Cisse Kadidjatou**, à l'issue de la remise des diplômes de la Cohorte 1 au Sénégal.

du LEAPS dans un contexte de transition institutionnelle. Son organisation mettait alors en place des bureaux d'appui à la commande publique sous une nouvelle direction. Grâce au LEAPS, il a développé une approche structurée de la délégation, répartissant les responsabilités entre chefs de service et renforçant une culture de redevabilité et de soutien mutuel au sein de son équipe de direction.

“ Les objectifs sont atteints, les conflits sont anticipés et gérés en amont, et chaque chef de service peut suppléer un autre. Un esprit d'équipe s'est développé et ma charge de travail s'en est trouvée allégée. ”

- Baye Samba Diop, Directeur de la Réglementation et des Affaires juridiques, ARCOP, Sénégal

Le leadership participatif en action

Hassan Diop, Coordinateur des partenariats public-privé et de la commande publique durable à l'Autorité de Régulation des Marchés Publics, a appliqué un modèle clair de leadership participatif à la suite du LEAPS. Il a formulé un principe pratique qui a guidé son approche : un responsable crée les conditions permettant aux autres de travailler et de contribuer efficacement. Cette perspective se traduit par une implication active des membres de l'équipe dans la prise de décision, la planification institutionnelle et l'orientation des priorités organisationnelles. Ces changements ont

¹⁰ Gouvernement du Sénégal, *Stratégie de transformation systémique 2050*.

renforcé l'engagement de l'équipe et fait évoluer les rôles, de la simple exécution des tâches vers une contribution véritable.

“Un manager ne fait pas le travail ; un manager fait travailler les autres. Impliquer les collaborateurs dans la prise de décision a permis d'obtenir de meilleurs résultats et de susciter davantage d'enthousiasme au sein de l'équipe.”

- Hassan Diop, Coordinateur PPP, ARCOP, Sénégal

conduit son équipe à produire des supports d'information budgétaire destinés aux citoyens, sous des formats simplifiés, incluant des contenus vulgarisés et des initiatives de sensibilisation citoyenne.

“Nous avons pu proposer plusieurs actions en matière de communication sur la gestion des finances publiques. Des supports ont été produits pour aider les citoyens sénégalais ordinaires à comprendre ce qu'est la gestion des finances publiques et ce qu'est le budget.”

- Aminata Drame Fall, Conseillère technique, Direction de la Programmation budgétaire, Sénégal

Un budget au service du citoyen

Aminata Drame Fall, Conseillère technique à la Direction de la Programmation budgétaire et Présidente du Réseau des femmes en gestion des finances publiques, a intégré le LEAPS sans objectif clairement défini en matière de développement du leadership. Grâce au coaching et à des exercices réflexifs, elle a développé une compréhension plus approfondie de la communication en tant qu'outil de réforme et a reconnu que les documents budgétaires techniques limitent souvent l'engagement citoyen et la redevabilité publique. Elle a

Ces supports ont été présentés au ministre des Finances et au Cabinet du Budget, renforçant ainsi la compréhension publique des processus budgétaires et consolidant la relation de redevabilité entre l'État et les citoyens. Fall a également plaidé pour l'intégration d'un module consacré au leadership et aux enjeux de genre dans les prochaines cohortes du LEAPS, identifiant ce domaine comme un axe susceptible de renforcer davantage la pertinence et l'impact du programme.

Sénégal : principaux changements institutionnels liés au LEAPS

- Pratiques de délégation structurées améliorant la redevabilité et la performance des équipes
- Leadership participatif renforcé, avec une implication accrue du personnel dans la prise de décision

- Communication interne et coordination d'équipe améliorées au sein des institutions publiques
- Élaboration de supports d'information budgétaire destinés aux citoyens pour renforcer la compréhension publique
- Engagement et alignement renforcés des parties prenantes au sein des réformes de la gestion des finances publiques



5. Zimbabwe – Le leadership sous contrainte, la réforme par l'empathie

L'environnement de gestion des finances publiques du Zimbabwe a connu une transformation significative au cours des deux dernières décennies.

Les efforts de mise en œuvre des normes comptables internationales du secteur public, de renforcement de la redevabilité institutionnelle et de modernisation des systèmes de paie et de budgétisation ont exigé un leadership capable de composer avec la complexité technique, l'inertie institutionnelle et les contraintes de ressources. Ces réformes exigent davantage qu'une expertise technique : elles requièrent des dirigeants capables d'accompagner les équipes dans le changement avec clarté et constance.

De l'expertise technique au leadership réflexif

Joseph Dube, Directeur général Finances à la Public Service Commission, a intégré le LEAPS en tant que professionnel techniquement expérimenté, fort de plus de 13 années au sein du département de l'Accountant General. Son expertise couvrait l'administration de la paie, les pensions et les opérations financières nationales. Il a reconnu que la seule compétence technique ne l'avait pas pleinement préparé aux exigences de leadership de son rôle en pleine évolution.

“Est-ce que je dirige de la meilleure manière possible ? Sans exposition à une formation structurée en leadership, on n'est jamais pleinement confiant.”

- Joseph Dube, Directeur général Finances, Public Service Commission, Zimbabwe

Le LEAPS a initié Dube à un cadre de leadership global centré sur la conscience de soi, l'empathie et la pratique réflexive. L'un des changements clés de son approche du leadership a été l'adoption de l'écoute active comme pratique délibérée, créant des occasions structurées pour que les membres de son équipe contribuent, et positionnant ses collègues comme des sources de connaissance institutionnelle. Il s'est également appuyé sur la philosophie Ubuntu et sur des études de cas d'autres pays, notamment les réformes de la gestion des finances publiques au Rwanda, à travers l'environnement d'apprentissage entre pairs du LEAPS.

“En tant que dirigeant, l'écoute est essentielle. Il faut comprendre d'où vient son équipe et créer des occasions pour qu'elle puisse contribuer.”

- Joseph Dube, Directeur général Finances, Public Service Commission, Zimbabwe



Des participants zimbabwéens lors d'une session de groupe le premier jour de l'atelier du LEAPS à Harare, à la suite du lancement officiel du programme en novembre 2024, marquant le début de la formation pratique en gestion des finances publiques.



Des participants du LEAPS collaborent lors d'une session de travail en groupe ; l'un d'eux consigne les idées au tableau pendant qu'un coéquipier le stabilise et relit les notes

Ces évolutions se sont traduites par des améliorations mesurables au sein du département. Dube a instauré des sessions régulières de coaching et de mentorat, renforcé les pratiques de délégation avec des responsabilités clairement définies, et consolidé des attentes de performance transparentes. Son rôle de conseil dans la transition du Zimbabwe vers les normes comptables internationales du secteur public¹¹ a gagné en efficacité à mesure que son approche du leadership devenait plus inclusive. Ses collègues et superviseurs ont constaté des améliorations dans l'efficacité des réunions, la prise de décision et l'alignement des parties prenantes au sein des conseils et comités inter-institutionnels.

Zimbabwe : principaux changements institutionnels liés au LEAPS

- Sessions régulières de coaching et de mentorat institutionnalisées au sein du département
- Délégation structurée assortie d'attentes de performance transparentes et d'une clarté des rôles
- Approche consultative interministérielle sur les normes IPSAS rendue plus inclusive et participative
- Leadership stratégique des instances de gouvernance renforcé, avec une meilleure prise de décision et un engagement accru des parties prenantes
- Apprentissage entre pairs issu d'expériences d'autres pays, appliqué au contexte de réforme propre au Zimbabwe



¹¹ International Public Sector Accounting Standards Board, *IPSAS Standards* [Normes IPSAS].

De l'apprentissage au leadership

Impact croisé de la cohorte

Dans les cinq pays, l'impact du LEAPS se reflète dans le Tableau 2, qui relie chaque dirigeant présenté au développement de sa compétence clé, aux actions de leadership qu'il a appliquées et aux résultats institutionnels qui en ont découlé. Ce tableau offre une vue consolidée de la manière dont le développement du leadership s'est traduit en changements mesurables dans différents contextes du secteur public.

Tableau 2 : Du leadership à l'impact – Synthèse comparative par pays¹²

Dirigeant et institution	Pays	Compétence LEAPS appliquée	Action de leadership	Résultat institutionnel
Addico Innocent, Directeur de la Stratégie, DGI	Côte d'Ivoire	Pensée d'écosystème ; conscience de soi	Réunions de direction restructurées ; délégation via la matrice d'Eisenhower ; empathie accrue dans les relations d'équipe	Climat de travail amélioré ; conflits entre collaborateurs réduits ; synergie institutionnelle et engagement des parties prenantes renforcés
Alla Kouassi Martial, Directeur de la Planification et du S&E, Ministère de l'Économie, des Finances et du Budget	Côte d'Ivoire	Leadership d'écosystème ; délégation	Pilotage du Plan directeur de réforme de la GFP 2026-2028 ; élaboration du Plan d'action stratégique 2026-2030 via une planification participative	Adhésion plus forte des parties prenantes ; coordination interdirections améliorée ; cohérence des réformes renforcée à l'échelle du ministère
Coordinateur de programme, Ministère des Finances	Ghana	Délégation ; management d'équipe inclusif	Délégation des responsabilités ; initiatives de bien-être ; pratiques de management d'équipe inclusives	Collaboration d'équipe améliorée ; alignement renforcé entre rôles individuels et objectifs stratégiques institutionnels
Directrice, Ressources humaines et Administration, Internal Audit Agency	Ghana	Redevabilité ; retour d'information structuré	Revue de performance structurée ; définition d'objectifs plus clairs ; mécanismes de retour d'information renforcés entre services	Redevabilité du personnel renforcée ; efficacité des processus améliorée ; collaboration inter-institutionnelle plus approfondie
Jacob Muimi, spécialiste TIC, Secrétariat de la réforme de la GFP	Kenya	Adoption des systèmes numériques ; méthodes agiles	Gestion collaborative de projets TIC ; cartographie des parties prenantes entre ministères ; introduction de méthodologies agiles	Déploiement national de ReformMIS ; Silver Mark of Excellence, CIO 100 Awards ; collaboration interministérielle en GFP améliorée
Maurice Odhiambo, Directeur adjoint, Bureau de l'Auditeur général	Kenya	Écoute active ; mentorat	Sessions mensuelles de coaching et de mentorat ; délégation délibérée ; alignement structuré des partenaires	Performance des équipes d'audit renforcée ; désalignement des parties prenantes réduit ; planification de la succession améliorée
Dr Baye Samba Diop, Directeur de la Réglementation et des Affaires juridiques, ARCOP	Sénégal	Délégation ; gestion des conflits	Répartition des responsabilités entre chefs de service ; management d'équipe fondé sur l'empathie	Objectifs atteints de manière constante ; conflits gérés de façon proactive ; culture de suppléance mutuelle entre dirigeants

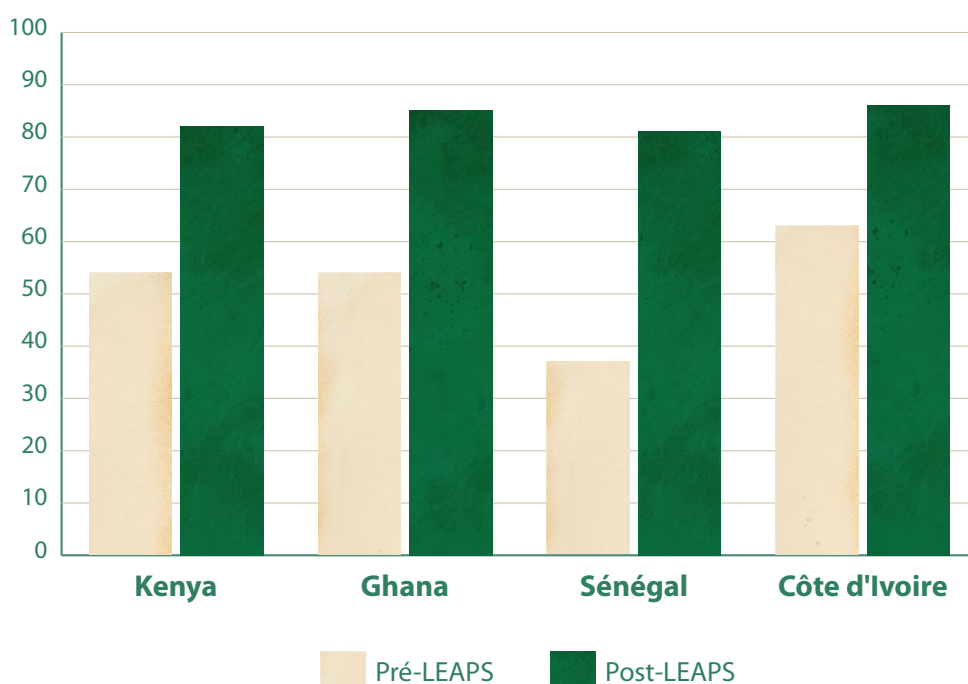
¹² Entretiens avec les participants de la Cohorte 1 du LEAPS

Dirigeant et institution	Pays	Compétence LEAPS appliquée	Action de leadership	Résultat institutionnel
Hassan Diop, Coordinateur PPP, ARCOP	Sénégal	Leadership participatif	Prise de décision inclusive ; implication des équipes dans la planification et l'orientation institutionnelles	Motivation du personnel améliorée ; meilleurs résultats institutionnels ; cohésion d'équipe renforcée
Aminata Drame Fall, Conseillère technique, Ministère des Finances et du Budget	Sénégal	Communication stratégique	Direction de l'équipe des supports budgétaires citoyens ; production de campagnes de sensibilisation civique et de contenus budgétaires simplifiés	Documents budgétaires destinés aux citoyens présentés au ministre des Finances ; compréhension publique de la GFP renforcée
Joseph Dube, Directeur général Finances, Public Service Commission	Zimbabwe	Empathie ; pratique réflexive	Sessions régulières de coaching et de mentorat d'équipe ; délégation structurée ; rôle de conseil interministériel sur les normes	Adoption des normes IPSAS facilitée ; gouvernance institutionnelle renforcée ; leadership des instances de gouvernance et alignement des parties prenantes consolidés

Figure 4 : Progression des scores de leadership autoévalués¹³

Le graphique ci-dessous présente l'éventail des scores de leadership autoévalués par pays, avant et après le LEAPS. Les scores pré-LEAPS sont représentés par la valeur médiane de la fourchette communiquée. Les données quantitatives du Zimbabwe n'étaient pas disponibles ; les données qualitatives confirment des améliorations significatives du leadership chez l'ensemble des participants.

Progression moyenne des scores de leadership autoévalués – Cohorte 1 du LEAPS



Les valeurs pré-LEAPS représentent la médiane de la fourchette communiquée.

¹³ Source : autoévaluations des participants de la Cohorte 1 du LEAPS (échelle de 1 à 100)

Thèmes transversaux : Ce que la première cohorte nous a appris

Les cinq récits nationaux révèlent des tendances constantes, qui dépassent les expériences individuelles et offrent des enseignements pour les prochaines cohortes du LEAPS et pour le développement du leadership au sein des institutions publiques africaines.

Thème 1 : la délégation comme changement structurel

Dans les cinq pays, le passage d'un leadership centralisé à un leadership distribué constitue le changement comportemental le plus largement rapporté. Les participants sont passés de la gestion des tâches à la direction des personnes. Ce changement a impliqué une délégation délibérée, une définition plus claire des rôles et la création de capacités de suppléance au sein des équipes. Ces pratiques ont amélioré la performance des équipes, renforcé la confiance du personnel et accru l'efficacité opérationnelle. La délégation est ainsi devenue un véritable changement structurel dans le fonctionnement des institutions.

Thème 2 : la communication comme levier de réforme

Les participants ont systématiquement identifié la communication comme une compétence de leadership essentielle, renforcée par le programme. En interne, l'amélioration de la communication a réduit les conflits, renforcé la coordination et instauré la confiance au sein des équipes. En externe, elle a favorisé l'élaboration de produits centrés sur le citoyen, notamment des supports budgétaires simplifiés au Sénégal, un alignement renforcé des parties prenantes au Kenya, et une communication plus cohérente au sein des institutions d'audit du Ghana. La communication constitue ainsi le canal par lequel la réforme atteint ses bénéficiaires.

Thème 3 : l'empathie comme capacité institutionnelle

L'empathie est apparue comme une compétence de leadership déterminante dans l'ensemble des expériences nationales. Les dirigeants ont renforcé leur capacité à comprendre les points de vue de leurs équipes, à créer un espace de contribution et à prendre des décisions éclairées par le dialogue. Ces pratiques ont amélioré la gestion des équipes, favorisé des réponses plus efficaces aux résistances et consolidé la confiance nécessaire à la pérennisation des réformes.

Thème 4 : le soutien de la haute direction, un facteur déterminant

Les résultats institutionnels les plus marquants ont été observés là où la haute direction a soutenu l'application de nouvelles approches. Dans les environnements où les directeurs généraux et les hauts responsables ont encouragé l'expérimentation et ménagé un espace pour le changement, l'impact du LEAPS s'est nettement amplifié. Ce constat souligne l'importance d'associer la haute direction afin de renforcer l'efficacité du programme et son appropriation institutionnelle.

Thème 5 : un apprentissage ancré en Afrique produit des dirigeants contextuellement enracinés

La structure d'apprentissage entre pairs et entre pays du LEAPS a joué un rôle central dans la construction des résultats de leadership. Les expériences du Rwanda ont nourri les approches adoptées au Zimbabwe, tandis que les enseignements du Sénégal, du Ghana et du Kenya ont appuyé l'apprentissage à l'échelle de la cohorte. Le développement du leadership ancré dans les réalités institutionnelles africaines et éclairé par des études de cas régionales permet aux participants de relever plus efficacement les défis propres à leur contexte.

Tableau 3 : Facteurs favorables et contraintes – Analyse croisée de la cohorte

Facteurs favorables	Contraintes
✓ Soutien de la haute direction et ouverture institutionnelle au changement	⚠ Contraintes de ressources, notamment des lacunes budgétaires et d'effectifs
✓ Coaching structuré et réseaux d'apprentissage entre pairs pérennes	⚠ Résistance au changement et pratiques bureaucratiques ancrées
✓ Volonté politique et dynamique de réforme dans les pays hôtes	⚠ Lassitude face au changement dans les institutions gérant plusieurs réformes simultanées
✓ Occasions d'application pratique dans des contextes institutionnels réels	⚠ Diffusion limitée des enseignements du LEAPS auprès des collègues non participants
✓ Échanges entre pays à travers le format de la cohorte du LEAPS	⚠ Contraintes de temps limitant un engagement institutionnel plus large
✓ Équipes réceptives, disposées à adopter de nouvelles approches de leadership	⚠ Absence de mécanismes structurés de suivi post-programme

Tableau 4 : Défis de mise en oeuvre¹⁴

Domaine de défi	Description
Maintien de l'engagement des participants	L'engagement initial était fort dans tous les pays, mais le maintien d'une participation constante tout au long du programme s'est révélé inégal, en raison de contraintes professionnelles et de temps concurrentes.
Contraintes de disponibilité et de calendrier	Les responsabilités de haut niveau ont limité la disponibilité pour les sessions de coaching, entraînant une part de sessions incomplètes et révélant des défis d'alignement entre la conception du programme et les réalités institutionnelles.
Limites du retour d'information à 360 degrés	Des difficultés sont apparues dans la collecte d'un retour d'information cohérent de la part des évaluateurs désignés, nécessitant un suivi et une coordination supplémentaires pour garantir une participation suffisante au processus d'évaluation.
Variations d'engagement entre pays	Les niveaux de participation et les modes d'engagement ont différé d'un pays à l'autre, reflétant les variations de contexte institutionnel, de conditions opérationnelles et de disponibilité des participants.
Défis opérationnels et de coordination	La mise en œuvre du programme a rencontré des difficultés de coordination liées aux flux de communication, au calendrier de confirmation des participants et à l'alignement avec les calendriers nationaux, nécessitant une gestion adaptative tout au long de la mise en œuvre.

¹⁴ ACBF, *LEAPS Coaching Program Final Report* [Rapport final du programme de coaching LEAPS] (juin 2025), qui met en évidence des défis tels que la complexité des calendriers, les difficultés de collecte du retour d'information à 360 degrés et le maintien de l'engagement des participants d'un cycle de programme à l'autre.

Enseignements et recommandations

Les prochaines étapes

La première cohorte du LEAPS démontre qu'un développement du leadership structuré et ancré en Afrique peut produire des améliorations mesurables, tant dans la pratique individuelle du leadership que dans l'efficacité institutionnelle. Les données issues des cinq pays s'appuient sur les expériences des participants, des données d'enquête et des résultats institutionnels observables. Ces résultats confirment la valeur d'un investissement dans le leadership comme levier de réforme du secteur public.

La prochaine phase doit porter sur l'extension, l'approfondissement et la pérennisation. Étendre la portée du programme, renforcer son impact à long terme et garantir l'ancrage institutionnel des acquis de leadership seront déterminants. Les recommandations qui suivent s'adressent à trois publics clés : l'ACBF, par l'intermédiaire de son académie Uboru, en tant que concepteur du programme ; les gouvernements participants, en tant qu'environnements institutionnels des diplômés du LEAPS ; et les partenaires techniques et financiers, en tant que soutiens de la gouvernance et du renforcement des capacités à travers l'Afrique.

Tableau 5 : Recommandations par public cible

Public cible	Recommandation	Résultat attendu
ACBF / académie Uboru	Étendre le LEAPS à une cohorte plus large de cadres confirmés et intermédiaires du secteur public, dans l'ensemble des pays participants	Vivier de capacités de leadership élargi ; appropriation institutionnelle de la réforme renforcée
ACBF / académie Uboru	Intégrer le leadership genré comme module dédié, traitant des obstacles et des opportunités pour les femmes dans la gestion des finances publiques africaine	Représentation plus équitable des femmes dans les postes de direction en GFP
ACBF / Gouvernance économique et sociale	Établir une plateforme structurée d'engagement des anciens participants, combinant échanges virtuels et forums en présentiel entre contextes francophones et anglophones	Apprentissage entre pairs pérenne ; transfert de connaissances entre pays ; réseau de réforme durable
Gouvernements participants	Mandater la formation des participants au leadership comme composante standard de l'évolution de carrière dans le secteur public, en reconnaissant le LEAPS comme programme phare	Développement du leadership institutionnalisé ; réduction des écarts de capacités dans le temps
Gouvernements participants	Créer des écosystèmes de coaching internes au sein des ministères, en positionnant les diplômés du LEAPS comme mentors et facilitateurs pour leurs collègues	Effet multiplicateur sur la culture du leadership ; transformation institutionnelle durable
Partenaires techniques et financiers	Financer des évaluations d'impact longitudinales des diplômés du LEAPS afin de renforcer la base de données probantes sur l'investissement dans le développement du leadership à travers l'Afrique	Argumentaire plus solide pour les bailleurs en faveur de l'extension des programmes de gouvernance centrés sur les personnes

Tableau 6 : Enseignements et recommandations par pays¹⁵

Pays	Enseignements approfondis tirés des données	Recommandations spécifiques au pays
 Côte d'Ivoire	Le développement du leadership a amélioré la priorisation, la délégation et la coordination au sein de systèmes de réforme complexes. Les évolutions ont renforcé le climat de travail, l'intégration du personnel et l'engagement des parties prenantes, tout en appuyant les processus de planification de la réforme nationale.	Renforcer les mécanismes de coordination interdirections. Soutenir les plateformes d'anciens participants et les échanges en présentiel. Étendre le développement du leadership à d'autres institutions afin de maintenir la dynamique de réforme.
 Ghana	Le coaching a renforcé les systèmes de redevabilité en améliorant la définition des objectifs, le retour d'information et l'alignement entre rôles individuels et objectifs institutionnels. Le développement du leadership a renforcé la collaboration entre organismes d'audit et institutions financières.	Étendre les pratiques de coaching et de gestion structurée de la performance. Renforcer la collaboration entre institutions d'audit et ministères. Intégrer le développement du leadership dans les efforts de renforcement institutionnel.
 Kenya	La réforme numérique réussit lorsque l'expertise technique s'allie à un leadership centré sur les personnes. Le LEAPS a permis de réorienter l'attention vers l'alignement des parties prenantes, l'adoption des systèmes et la coordination institutionnelle. La communication, le mentorat et la délégation améliorés ont renforcé à la fois la performance interne des équipes et l'engagement externe.	Renforcer l'engagement des parties prenantes et la gestion du changement dans les réformes numériques. Institutionnaliser le mentorat et le coaching au sein des équipes de réforme. Intégrer le développement du leadership dans la mise en œuvre des systèmes afin d'améliorer l'adoption et la coordination.
 Sénégal	Le développement du leadership a amélioré la délégation, la gestion participative et la communication. Ces évolutions ont renforcé l'appropriation par les équipes et permis des réformes destinées aux citoyens, telles que la simplification de la communication budgétaire.	Intégrer la communication dans les stratégies de réforme. Étendre la formation au leadership à l'ensemble de l'administration publique. Introduire des composantes de leadership genre et étendre les initiatives d'engagement citoyen.
 Zimbabwe	Des pratiques de leadership réflexif telles que l'écoute, l'empathie et la délégation structurée ont amélioré la performance institutionnelle dans un environnement de réforme complexe. Les acquis en leadership ont renforcé l'efficacité des réunions, les rôles de conseil et la coordination interinstitutionnelle dans la transition vers les normes IPSAS.	Institutionnaliser le coaching et le développement du leadership au sein des services de réforme. Relier la formation au leadership à la mise en œuvre des normes IPSAS. Introduire des visites d'étude et des échanges entre pairs avec des systèmes de GFP performants.

¹⁵ Entretiens avec les participants à l'étude de cas du LEAPS

Pérenniser l'impact du leadership

Les enseignements de la première cohorte du LEAPS démontrent que le développement du leadership peut produire des améliorations mesurables dans le fonctionnement des institutions publiques et l'atteinte de leurs résultats. Dans les cinq pays, les participants ont traduit leurs apprentissages en actions, renforçant la coordination, améliorant la performance des équipes et faisant progresser des réformes clés de la gestion des finances publiques.

Cet impact se reflète dans des données à la fois qualitatives et quantitatives à l'échelle de la cohorte. Les scores de leadership autoévalués ont progressé dans l'ensemble des pays participants, plusieurs cohortes passant de fourchettes de référence de 37 à 70 à des niveaux post-programme de 72 à 95, soit une augmentation moyenne estimée à environ 55-60 %.¹⁶ Ces progrès traduisent une évolution de la confiance en matière de leadership, de la prise de décision et de la capacité à gérer les équipes et les processus institutionnels.

Cet impact se traduit également par la manière dont les participants ont appliqué les pratiques de leadership au sein de leurs institutions.



→ En **Côte d'Ivoire**, les participants ont piloté des processus de réforme majeurs, notamment l'élaboration du Plan d'action stratégique de réforme des finances publiques 2026-2028 et du Plan d'action stratégique du ministère 2026-2030, à travers des approches plus participatives et coordonnées.



→ Au **Ghana**, le développement du leadership a renforcé la collaboration entre l'Internal Audit Agency, le ministère des Finances et les comités d'audit, améliorant l'alignement sur le contrôle interne, la qualité des audits et les rapports de conformité.



→ Au **Kenya**, les pratiques de leadership ont appuyé le déploiement et l'adoption réussis de ReformMIS, un système reconnu aux niveaux national et international pour ses performances et sa capacité de coordination.



→ Au **Sénégal**, les participants ont mobilisé la délégation, le leadership participatif et la communication afin de renforcer la performance des équipes et d'élaborer des supports d'information budgétaire destinés aux citoyens.



→ Au **Zimbabwe**, des pratiques telles que la délégation structurée, le coaching et l'écoute active ont appuyé la performance institutionnelle et contribué aux réformes en cours, notamment la transition vers les normes comptables internationales.

Les données montrent que le leadership constitue un levier central de l'efficacité institutionnelle. Les solutions techniques posent les fondations de la réforme, tandis que le leadership détermine la manière dont ces réformes sont mises en œuvre, pérennisées et adaptées à des contextes en évolution. Le LEAPS comble cet écart en dotant les dirigeants du secteur public des capacités nécessaires pour gérer la complexité et conduire le changement au sein de leurs institutions.

L'impact de la première cohorte du LEAPS se traduit par une performance institutionnelle renforcée dans l'ensemble des pays participants, une coordination améliorée, une redevabilité plus claire et une mise en œuvre plus efficace des réformes de la gestion des finances publiques. Le programme offre un modèle pratique pour renforcer les capacités de leadership au sein des institutions publiques et améliorer les résultats en matière de gouvernance à travers l'Afrique.

¹⁶ Autoévaluations des participants de la Cohorte 1 du LEAPS (échelle de 1 à 100)

RÉFÉRENCES

Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF). 2019. *Africa Capacity Report: Fostering Transformative Leadership For Africa's Development* [Rapport des capacités en Afrique : favoriser un leadership transformateur pour le développement de l'Afrique]. Harare : ACBF.

Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF). *Leadership Excellence in Africa's Public Sector (LEAPS) Program Documents and Training Materials* [Documents et supports de formation du programme LEAPS]. Harare : ACBF.

Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF). *LEAPS Cohort 1 Participant Surveys and Interview Transcripts* [Enquêtes auprès des participants et transcriptions d'entretiens de la Cohorte 1 du LEAPS]. 2024–2025.

Commission de l'Union africaine. 2015. *Agenda 2063 : L'Afrique que nous voulons*. Addis-Abeba : Commission de l'Union africaine.

Organisation des Nations Unies. 2015. *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030*. New York : Nations Unies.

International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB). *International Public Sector Accounting Standards (IPSAS)* [Normes comptables internationales du secteur public]. New York : IFAC.

Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA). *Public Financial Management Directives* [Directives relatives à la gestion des finances publiques]. Ouagadougou : Commission de l'UEMOA.

Gouvernement du Sénégal. *Stratégie de transformation systémique 2050*.

Gouvernement de Côte d'Ivoire. *Plan national de développement (PND) 2021-2025* [National Development Plan].^{17 18}

¹⁷ Gouvernement de Côte d'Ivoire. *Plan national de développement (PND) 2021-2025* (français). Disponible à l'adresse : <https://www.gcpnd.gouv.ci/documentation/index/en>

¹⁸ Banque africaine de développement. 2023. *Côte d'Ivoire Country Strategy Paper 2023–2028*. Disponible à l'adresse : https://www.afdb.org/sites/default/files/documents/projects-and-operations/cote_divoire_-_country_strategy_paper_2023-2028_0.pdf

ANNEXES :

A – Paroles de la première cohorte

Les données attestant de l'impact du LEAPS sont institutionnelles : elles se lisent dans des plans stratégiques, la performance des équipes, des productions à destination des citoyens, et des évolutions mesurables des compétences de leadership autoévaluées. Mais ces données sont aussi humaines. Les dirigeants dont cette étude de cas relate le parcours ont évoqué leur expérience avec une clarté qu'aucun tableau ne saurait pleinement restituer.



“ Les objectifs sont atteints, les conflits sont anticipés et gérés en amont, et chaque chef de service peut suppléer un autre. Un esprit d'équipe s'est développé et ma charge de travail s'en est trouvée allégée. ”

- Dr. Baye Samba Diop, Directeur de la Réglementation et des Affaires juridiques, ARCOP, Sénégal



“ Un manager ne fait pas le travail ; un manager fait travailler les autres. Impliquer les collaborateurs dans la prise de décision a permis d'obtenir de meilleurs résultats et une plus grande adhésion de l'équipe. ”

- Hassan Diop, Coordinateur PPP, ARCOP, Sénégal



“ Je ne considère plus mon rôle comme limité à la construction de systèmes. Le leadership, les relations et le comportement humain sont au cœur de l'atteinte des résultats. ”

- Jacob Muimi, spécialiste TIC, Secrétariat de la réforme de la GFP, Kenya



“ En tant que dirigeant, l’écoute est essentielle. Il faut comprendre d’où vient son équipe et créer des occasions pour qu’elle puisse contribuer.”

- Joseph Dube, Directeur général Finances, Public Service Commission, Zimbabwe



“ Je gère mieux le stress aujourd’hui. Au niveau de l’équipe, l’intégration de l’ensemble du personnel s’est améliorée, car chacun comprend sa place dans l’organisation et peut pleinement y participer.”

- Adico Innocent, Directeur de la Stratégie, DGI, Côte d’Ivoire



“ Nous avons pu proposer plusieurs actions en matière de communication sur la gestion des finances publiques. Des supports ont été produits pour aider les citoyens sénégalais ordinaires à comprendre ce qu’est le budget.”

- Aminata Drame Fall, Conseillère technique, Direction de la Programmation budgétaire, Sénégal



“ Que vous soyez le membre le plus junior de l’équipe ou non, je dois d’abord vous écouter.”

- Maurice Odhiambo, Directeur adjoint, Bureau de l’Auditeur général, Kenya

B – Annexe : Enquête auprès des participants et éléments de preuve¹⁹

Le tableau ci-dessous s'appuie sur les données d'enquête recueillies auprès des participants de la première cohorte du LEAPS au Sénégal, en Côte d'Ivoire, au Kenya, au Ghana et au Zimbabwe. Il consigne, pour chaque participant, l'institution, la fonction, les années d'expérience, les scores de leadership autoévalués avant et après le programme, les besoins de réforme de la GFP identifiés, l'action de leadership appliquée et les résultats observés. Les données quantitatives du Zimbabwe n'ont pas été recueillies via l'instrument d'enquête ; les données qualitatives issues des entretiens les données qualitatives issues des entretiens sont présentées dans le corps principal de ce rapport.

Note : tous les scores sont autoévalués sur une échelle de 1 à 100. *Données du Zimbabwe issues uniquement des témoignages d'entretien.

Partici-pant / Pays	Institu-tion	Fonction	Ans.	Rôle Lead-ership	Pré-LEAPS Score	Post-LEAPS Score	Besoin clé GFP	Action de leadership	Résultat observé
Adico Innocent Côte d'Ivoire	Direction Générale des Impôts (DGI)	Directeur, Stratégie, Études et Statistiques fiscales	25 ans	Oui	60	80	Réforme de la politique fiscale ; réforme de l'administration fiscale ; réforme du Code des investissements	Réunions de direction restructurées ; empathie accrue ; délégation à l'aide de la matrice d'Eisenhower ; sollicitation de retours d'information	Climat de travail amélioré ; réduction des conflits entre collaborateurs ; synergie renforcée et engagement accru des parties prenantes
Alla Kouassi Martial Côte d'Ivoire	Ministère de l'Économie, des Finances et du Budget	Directeur, Planification et S&E (intérim) ; Coordinateur adjoint, Comité national de réforme de la GFP	12 ans	Oui	65	92	Budgétisation par programme ; comptabilité des actifs immobilisés ; certification des comptes de l'État	Pilotage du Plan directeur de réforme de la GFP 2026-2028 ; élaboration du Plan d'action stratégique 2026-2030 via une planification participative	Adhésion plus forte aux réformes ; synergie institutionnelle et engagement actif des parties prenantes améliorés
Daniel Ababio Ghana	Ministère des Finances	Coordinateur de programme	15 ans	Oui (10 personnes)	70	83	Non précisé	Délégation, initiatives de bien-être et pratiques de management d'équipe inclusives	Collaboration d'équipe améliorée ; alignement renforcé entre rôles individuels et objectifs stratégiques
Pamela Agyekum Ghana	Internal Audit Agency	Directrice, RH et Administration	4 ans	Oui (20 personnes)	37	75	Crédibilité budgétaire ; S&E limité ; amélioration de l'audit interne	Revue de performance structurée, mécanismes de retour d'information et définition plus claire des objectifs entre services	Redevabilité du personnel renforcée ; efficacité des processus améliorée ; collaboration interinstitutionnelle

¹⁹ Source : enquêtes et entretiens des participants de la Cohorte 1 du LEAPS, compilés pendant et après le programme

Particip- ant / Pays	Institu- tion	Fonction	Ans.	Rôle Lead- ership	Pré- LEAPS Score	Post- LEAPS Score	Besoin clé GFP	Action de leadership	Résultat observé
Jacob Muimi Kenya	Ministère des Finances (Secrétariat de la réforme GFP)	Spécialiste TIC	12 ans	Oui (8 personnes)	100	100	Gestion du changement ; compétences comportementales en leadership ; formation à l'IA ; compétences de communication	Coordination de projets TIC ; élaboration de politiques ; culture d'apprentissage favorisée ; méthodologies agiles introduites	Innovation renforcée ; vivier de leadership élargi ; collaboration GFP améliorée ; déploiement de ReformMIS
Maurice Odhiambo Kenya	Institution supérieure de contrôle (Bureau de l'Auditeur général)	Directeur adjoint	26 ans	Oui (5 personnes)	80	93	Transparence, redevabilité et efficacité des fonds publics	Mise en œuvre du mentorat ; coaching mensuel structuré ; délégation délibérée et alignement des partenaires	Efficacité du leadership renforcée ; consultations élargies des parties prenantes ; silos réduits ; collaboration renforcée entre les acteurs de la GFP
Dr. Baye Samba Diop Sénégal	ARCOP	Directeur, Réglementation et Affaires juridiques	16 ans	Oui	23	72	Numérisation des finances publiques ; financement fondé sur la performance ; réforme anticorruption	Délégation des tâches ; coaching des équipes directes ; management d'équipe fondé sur l'empathie	Engagement du personnel amélioré ; équipe N-1 atteignant ses objectifs de façon autonome ; meilleure communication interne
Hassan Diop Sénégal	ARCOP	Coordonnateur PPP et Directeur de la Réglementation	16 ans	Oui	35	81	Réforme de la commande publique ; numérisation des finances publiques ; contrôle et anti-corruption	Délégation systématique permettant au personnel de conduire des projets de façon autonome ; communication améliorée	Meilleure communication d'équipe ; engagement du personnel amélioré ; projets menés avec succès
Aminata Drame Fall Sénégal	Ministère des Finances et du Budget	Conseillère technique ; Présidente, Réseau des femmes en GFP	22 ans	Non	50	90	Transparence et redevabilité budgétaires ; numérisation de la chaîne des dépenses ; GFP axée sur la performance	Promotion d'une communication budgétaire transparente ; élaboration de supports budgétaires destinés aux citoyens et de campagnes de sensibilisation	Compréhension publique du processus budgétaire accrue ; collaboration interinstitutionnelle améliorée ; leadership féminin renforcé en GFP
Joseph Dube Zimbabwe	Public Service Commission	Directeur général Finances	13+ ans	Oui	N/D*	N/D*	Adoption des normes IPSAS ; comptabilité d'exercice ; supervision financière interministérielle	Coaching et mentorat réguliers de l'équipe ; délégation structurée ; rôle de conseil interministériel sur les normes IPSAS	Adoption des normes IPSAS facilitée ; gouvernance institutionnelle renforcée ; leadership des instances de gouvernance consolidé et meilleur alignement des parties prenantes



ACBF

LA FONDATION POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EN AFRIQUE (ACBF) SIÈGE

2 Fairbairn Drive, Mount Pleasant, Harare, Zimbabwe

Tél : (+263-242) 304663, 332002 Portable : +263 772 185 308 - 10

Courriel : root@theacbf.org

BUREAU RÉGIONAL DE L'ACBF, AFRIQUE DE L'EST ET AUSTRAL

ACK Garden House, 2e étage, 1st Ngong Ave, Nairobi, Kenya

Tél : +254 (20) 5160052 Portable : +254 727 116 276

Courriel : nairobi@theacbf.org

BUREAU RÉGIONAL DE L'ACBF, AFRIQUE DE L'OUEST ET DU CENTRE

3^e étage, The Rhombus, Plot 24 Tumu Street, Kanda Estates, Accra, Ghana

Tél : +233 540122013

Courriel : accra@theacbf.org

BUREAU DE LIAISON DE L'ACBF AUPRÈS DE L'UNION AFRICAINE, ÉTHIOPIE

Siège de l'Union africaine, P.O. Box 3243, Roosevelt Street W21K19

Addis-Abeba, Éthiopie

Tél : +251-115517700; poste 4348



www.theacbf.org