

L'ARC salue l'évaluation du DfID et d'OPM

En novembre 2015, le Département britannique du développement international (DfID) a chargé Oxford Policy Management (OPM) de conduire une évaluation indépendante sur 10 ans de la Mutuelle panafricaine de gestion des risques (ARC).

Cette initiative vise (i) à cerner les enseignements tirés et à les intégrer à la gestion du programme de l'ARC, (ii) à confirmer la rentabilité de l'ARC en tant que mécanisme de mutualisation et de transfert des risques, et (iii) à rendre compte au contribuable britannique de l'investissement du gouvernement dans l'ARC. L'ARC a accueilli favorablement cette opportunité en 2015 et a collaboré activement avec OPM à la réalisation de cette évaluation. Bien qu'il ne s'agisse que du premier rapport de l'évaluation formative et que ce rapport reconnaisse qu'il est « trop tôt pour apporter une réponse définitive aux questions posées dans l'évaluation, dans la mesure où il est nécessaire de recueillir davantage de données probantes permettant de démontrer clairement la contribution de l'ARC à la concrétisation de ses résultats attendus et des effets de ces résultats », les informations qu'il contient sont d'une valeur inestimable pour l'ARC.

Ce type d'évaluations, ainsi que les éclairages qu'elles apportent, contribuent dans une large mesure à faire en sorte que l'institution améliore constamment les produits et services qu'elle offre à ses États membres et aux bénéficiaires ultimes : les ménages vulnérables.

Ainsi, l'ARC a déjà appliqué quelques-unes des recommandations formulées dans le rapport concernant les nouvelles activités à entreprendre, comme la sensibilisation des acteurs concernés à ses produits et l'amélioration de sa communication. En outre, l'ARC continuera d'investir dans des projets de R&D d'avant-garde afin de garantir que les outils et produits offerts par l'institution, à savoir l'outil de modélisation *Africa RiskView*, restent parmi les plus performants et les plus avancés, répondent aux besoins du continent africain et établissent la norme en matière de bonnes pratiques dans ce domaine. L'établissement de partenariats avec des organisations régionales et internationales restera une priorité pour l'ARC, qui estime et considère qu'ils sont essentiels à la réussite de sa mission.

Les réussites, les difficultés et les enseignements tirés de la mise en œuvre du mécanisme de l'ARC bénéficieront, à terme, aux États membres de l'Union africaine (UA), dont la démarche proactive a conduit à la création de l'ARC. Les États membres investissent dans l'ARC et cherchent activement les moyens d'améliorer le financement et la gestion de leurs risques de catastrophe naturelle et autres risques climatiques.

Dans ce contexte, l'ARC attache la plus grande importance au concept de transparence, qui est appelée à faire partie intégrante du processus d'évaluation. L'institution est donc déterminée à faire en sorte que ses partenaires soient parfaitement informés et au fait des opérations de l'ARC, de son évolution et de l'impact de son action au fil des ans.

En plus d'améliorer le travail entrepris par l'institution pour répondre aux besoins des États membres et des intervenants concernés, l'ARC estime que cette évaluation, comme les autres évaluations auxquelles elle participe en collaboration avec d'autres partenaires, contribuera pour une large part à la gestion et au financement des risques de catastrophe naturelle, sachant que les acteurs opérant dans ce secteur manifestent une volonté toujours plus grande de comprendre la mutualisation des risques à l'échelle régionale et l'impact de ce mécanisme.

L'ARC attache une grande importance au partenariat établi avec le DfID pour lancer cette évaluation sur 10 ans, qui devrait permettre de faire toute la lumière sur les activités de l'ARC en tant que mécanisme de mutualisation des risques dans le contexte africain et dont l'expérience pourrait s'avérer instructive dans d'autres régions et contextes mais aussi, et avant tout, dans les États membres de l'Union africaine, dans la mesure où ces derniers cherchent à construire et mettre en place leurs propres dispositifs de financement.

Evaluation indépendante de la Mutuelle panafricaine de gestion des risques (ARC)

Rapport de la 1^{ère} phase de l'évaluation formative

**Réponse de la direction et recommandations pour
le plan d'action de la DFID**

Réponse au rapport d'évaluation (récit globale)

La DFID salue cette excellente première évaluation formative de la Mutuelle panafricaine de gestion des risques (ARC). Elle fournit de riches aperçus de l'intérieur de l'ARC, de ses membres, un panorama de la communauté de développement et du secteur des assurances. Le rapport indique clairement les progrès réalisés par l'ARC au cours des quatre premières années, ainsi que les défis auxquels elle a fait face et les domaines qu'elle doit traiter afin d'atteindre ses objectifs. La DFID accepte les recommandations fournies et travaille avec l'ARC, ses donateurs et ses membres afin d'y répondre au mieux. Ces recommandations sont cohérentes avec les résultats de la dernière évaluation annuelle du programme en 2017 et valident les actions entreprises dans le cadre de l'actuel Plan d'amélioration des performances. Cette évaluation a été utile pour fournir des aperçus et indicateurs indépendants additionnels, particulièrement ceux issus des échanges avec les pays bénéficiaires.

Cette réponse de la direction offre une idée du progrès de la DFID jusqu'à présent et des actions prioritaires requises. Les conclusions de cette évaluation éclaireront les Evaluations annuelles de l'ARC par la DFID en mars 2018, qui supervisent le Plan d'amélioration des performances en cours et les discussions formelles et informelles avec l'ARC. Les actions recommandées seront mises en œuvre comme décrit dans cette réponse. Nous considérons que toutes ces recommandations sont importantes, mais nous souhaitons que le renforcement des bases techniques du programme soit la priorité, en travaillant avec l'ARC pour valider et améliorer l'ARV et renforcer les processus le concernant, en incluant le renforcement des capacités. Ces bases étant établies, l'ARC sera en capacité de s'élargir, y compris à travers un accès potentiel des pays à des aides de financement des primes. Nous compléterons également ceci grâce au nouveau programme du Centre de protection globale contre les catastrophes, qui investira dans des analyses impartiales et des services consultatifs pour les gouvernements qui compléteront le renforcement des capacités de l'ARC et offriront des services de pointe et innovants en matière de sciences, d'innovation, de formation et de recherche, dont pourront bénéficier les clients de l'ARC.

L'ARC s'est engagée de manière ouverte et proactive dans cette évaluation et salue ses résultats. La direction de l'ARC a également fourni une réponse de la direction détaillée qui décrit la manière dont sera traitée chaque recommandation.

Cadre :

L'ARC a été établie en 2014 afin de permettre aux gouvernements africains de souscrire une assurance contre les catastrophes naturelles comme la sécheresse et réagir promptement afin de sauver des vies et les moyens d'existence des habitants. Il s'agit de la première mutuelle de risques en Afrique, et de la première au monde à lier les versements à des plans d'urgence pré-approuvés. Elle réduit les coûts d'assurance en assurant les membres en tant que groupe (bassin de risques) étant donné qu'il est peu probable que la même catastrophe se produise au même moment dans tous les pays. Actuellement, l'ARC fournit une assurance sécheresse à cinq pays, et planifie de couvrir plus de pays et de risques (par exemple, cyclones tropicaux et inondations) dans les années à venir. Si tel est le cas, le bassin de risques deviendra plus varié, réduisant ainsi davantage les coûts d'assurance.

Depuis sa création, l'ARC a versé au total plus de 34 millions de dollars aux pays. Après des pluies insuffisantes fin 2014, l'ARC a fait des versements au Sénégal (16,5 millions de dollars), à la Mauritanie (6,5 millions de dollars) et au Niger (3,5 millions de dollars), fournissant ainsi des denrées à 1,3 millions d'habitants répartis sur les trois pays, et du foin pour 600 000 bêtes (protégeant ainsi les moyens d'existence). Le Malawi a reçu un versement de 8,1 millions de dollars en janvier 2017 après une sécheresse et une mauvaise récolte en 2016, et a utilisé cette somme pour d'urgents transferts financiers (via le PAM) et pour réalimenter les réserves stratégiques nationales de céréales.

La DFID fournit des aides à l'Agence ARC pour ses activités de renforcement des capacités et d'assurance qualité. Les autres donateurs sont le Canada, la France, la Suisse, l'Allemagne, les Etats-Unis et la Fondation Rockefeller. La DFID et l'Allemagne ont aussi investi dans le Capital de développement (remboursable en 2034) de l'ARC Insurance Company Ltd (ARC Ltd) pour lui permettre de conserver certains risques assurés en interne, avec une réassurance pour couvrir les

risques restants. En tant qu'investisseurs, le Royaume-Uni et l'Allemagne sont membres de classe C de l'ARC Ltd. Les pays africains qui souscrivent l'assurance sont des membres de classe A de l'ARC Ltd.

Mutuelle panafricaine de gestion des risques (ARC) Première évaluation formative

Recommandations	Accepté ou Rejeté	Si «Accepté», Plan d'action pour la mise en œuvre ou si «Rejeté», Motif de Refus
<p>Le manque de croissance du bassin de risques constitue l'un des domaines problématiques clés. Sans une augmentation du nombre de pays assurés, le modèle commercial de l'ARC ne tiendra pas.</p> <p>Domaine de priorité 1 : La stimulation du bassin de risques via des changements fondamentaux dans les approches de l'ARC</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considérer les implications du financement des primes et l'utiliser pour assurer des événements moins fréquents, mais qui font partie d'un ensemble global de gestion des risques. • Améliorer la communication • Améliorer la coordination avec les organisations externes • Revoir AfricaRiskView (ARV) et améliorer la transparence de l'ARV 	<p>Partiellement accepté</p> <p>Accepté</p> <p>Accepté</p> <p>Accepté</p>	<p>Considérer les implications du financement des primes et l'utiliser pour assurer des événements moins fréquents, mais qui font partie d'un ensemble global de gestion des risques : Jusqu'à présent, 35 pays ont signé le Traité d'établissement de l'ARC, mais le bassin de risques de l'ARC (pays souscrivant aux polices d'assurance) ne s'élargit pas au même rythme. Les raisons pour cette lenteur de souscription aux polices d'assurance ne sont pas claires, mais il semble que beaucoup de pays rencontrent des difficultés pour payer leurs primes. Il existe aussi d'autres instruments disponibles de financement des risques qui peuvent être perçus comme faisant concurrence à l'ARC.</p> <p>L'ARC a investi d'importants efforts pour développer des partenariats afin d'aider ses membres et les membres potentiels à couvrir les coûts de leur assurance. L'Agence ARC est financée par des donateurs, ce qui réduit les coûts totaux pour les pays africains. La Banque africaine de développement (AfDB) et certains donateurs bilatéraux envisagent aussi une aide financière directe pour couvrir les coûts des primes. Opter uniquement pour une assurance contre des risques moins fréquents pourrait réduire les coûts pour les pays, mais serait utile uniquement si d'autres arrangements alternatifs étaient disponibles pour accéder à des fonds d'urgence pour des catastrophes qui se trouvent en bas du seuil effectif de l'assurance. Ceci pourrait même être contre-productif si des catastrophes modérées non-couvertes se produisaient, et/ou si l'assurance n'était alors déclenchée que tous les 10 ans environ, puisque les pays ne recevraient des versements que très rarement, ce qui empêcherait la démonstration de la valeur de leur couverture. Cet élément des recommandations n'est donc accepté que partiellement à ce stade, et fera l'objet d'une analyse approfondie.</p> <p><i>Le plan d'action :</i> Continuer à travailler avec les pays pour comprendre leurs besoins en financement de risques, y compris par le biais du nouveau Centre pour la protection globale contre les catastrophes, et analyser les raisons du désistement des pays qui étaient intéressés pour rejoindre le bassin de risques. Fournir un soutien additionnel adapté pour ces besoins.</p>

	<p>Améliorer la communication : L'ARC partage les détails sur sa méthodologie, ses politiques, plans d'urgence et acquis en ligne, mais il reste une marge de manœuvre pour améliorer la communication (par exemple, une publication rapide des processus et audits financiers des versements) et de la communication stratégique (incluant celle en lien avec les versements). La communication devrait être pratique/technique (évaluations, analyses des coûts et bénéfiques, etc) et devrait avoir un impact développement/humain afin de satisfaire les citoyens des pays assurés ainsi que les donateurs.</p> <p><i>Le plan d'action :</i> L'ARC entreprend déjà des actions pour améliorer sa communication et sa portée, y compris par le recrutement d'un Chargé de communication commun pour l'Agence ARC et ARC Ltd. Ils vont, en concertation avec l'ARC, les membres et les donateurs, développer et mettre en place un plan stratégique pour la communication. La DFID, qui fait partie du groupe des donateurs, va clairement préciser ses attentes en termes de communication proactive.</p> <p>Améliorer la coordination avec les organisations externes : L'ARC investit une énergie considérable dans le développement de ses relations avec les partenaires africains régionaux et mondiaux pour le développement, mais ces actions peuvent encore être approfondies. L'ARC a beaucoup à gagner et à offrir, et ceci permettrait d'assurer que ses activités sont bien coordonnées avec les autres et qu'elle fait partie intégrante de la Communauté de développement de l'Afrique. L'ARC s'est engagée à renforcer un secteur, à savoir les partenariats locaux et internationaux avec les ONG et les groupes de femmes, qui renforceront à leur tour la planification, le choix, le suivi et la transparence des bénéficiaires.</p> <p><i>Le plan d'action :</i> Soutenir et encourager les efforts de l'ARC pour améliorer sa coordination avec les organisations comme AfDB, l'Union africaine, les ONG et les groupes de femmes.</p> <p>Revoir AfricaRiskView (ARV) et améliorer sa transparence : La précision et la transparence de l'ARV sont la base du programme d'assurance de l'ARC et sont fondamentaux pour son succès. Une analyse de l'ARV financée par la DFID est en cours et fait partie du Plan d'amélioration des performances (PIP) que les donateurs ont convenu avec l'ARC. Les résultats de cette analyse définiront les actions à entreprendre. L'ARC a déjà un programme en cours de recherche et développement/développement technique pour l'ARV, ainsi qu'une série d'améliorations basées sur les acquis des analyses saisonnières de l'ARV.</p>
--	---

		<p><i>Le plan d'action</i> : La DFID s'assurera qu'un programme continu de recherche et de développement de l'ARV constitue une priorité pour l'ARC, avec un renforcement d'assurance de la qualité de la personnalisation pour les pays. Les autres suivis seront convenus sur la base de l'analyse en cours de l'ARV et seront intégrés dans les plans annuels publiés sur le site web de l'ARC. La DFID continuera de travailler avec l'ARC pour s'assurer de la meilleure qualité possible de l'ARV, et ce grâce à des tests et contrôles rigoureux.</p>
<p>L'amélioration de l'efficacité du programme de renforcement des capacités de l'ARC devrait donc être la seconde priorité</p> <p>Domaine de priorité 2 : Améliorer l'offre de renforcement des capacités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revoir l'approche du renforcement des capacités • Tenir compte de la capacité des parties prenantes politiques et de leur coordination avec les experts techniques • Accepter de plus longues échéances pour le développement des compétences 	<p>Accepté</p> <p>Accepté</p> <p>Accepté</p>	<p>Revoir l'approche du renforcement des capacités : Le vaste programme de renforcement des capacités de l'ARC le distingue des autres bassins de risques. Le financement des risques représente encore une nouveauté pour la plupart des pays africains, et le renforcement des capacités est crucial si l'ARC est en mesure d'atteindre ses objectifs de renforcement au niveau national des stratégies de financement des risques et de mise en œuvre, ainsi que d'assurer un programme d'assurance efficace qui corresponde aux besoins des pays (avec des personnalisations solides pour chaque pays). L'évaluation fournit des points de vue précieux sur les réussites et les dysfonctionnements du programme de renforcement des capacités de l'ARC. Nous approuvons les recommandations du rapport relatives à l'introduction de formations en ligne, au recours à des formateurs spécialisés pour travailler avec les engagement managers des pays sur le renforcement des capacités, à l'extension de la durée du soutien aux pays, au renforcement des échanges entre pairs et (en lien avec une recommandation ci-dessus) au renforcement des partenariats avec les organismes externes (comme l'AfDB, la Banque mondiale et le Centre pour la protection globale contre les catastrophes) pour permettre des approches plus coordonnées pour chaque pays. Tandis que l'ARC accumule des données sur ce qui donne des résultats ou pas (par exemple, à partir des processus et audits financiers des réponses des pays, de cette évaluation formative, des études de cas et autre modes de surveillance), ces informations seront partagées avec et parmi les membres, ainsi qu'avec la communauté de développement pour communiquer les améliorations à d'autres bassins de risques et dispositions de financement des risques.</p> <p><i>Le plan d'action</i> : Suivi des recommandations de l'évaluation avec l'ARC dans le but de revoir l'approche du renforcement des capacités en 2018 et d'introduire de nouvelles approches si besoin. Assurer que des ressources adéquates sont réservées aux processus de renforcement des capacités en 2018 et aux programmes de travail et budgétaires liés.</p>

		<p>Tenir compte de la capacité des parties prenantes politiques et de leur coordination avec les experts techniques : Un engagement politique de haut niveau dans les pays est vital, non seulement avec les ministres, mais aussi avec les parlementaires et d'autres groupes intéressés. L'ARC fait d'importants efforts pour s'impliquer auprès des gouvernements et ministres, mais n'a pas été suffisamment active auprès des parlementaires jusqu'à présent (les parlementaires doivent comprendre les conditions de financement des risques pour être disposés à envisager des allocations budgétaires pour les primes et autres coûts).</p> <p><i>Le plan d'action :</i> Encourager l'ARC à approfondir son engagement auprès des parlementaires pour s'assurer que les ministres et autres parties intéressées sont bien informés sur les aspects techniques et conceptuels du financement des risques et de l'assurance, ainsi que sur la réalisation des interventions.</p> <p>Accepter de plus longues échéances pour le renforcement des capacités : Pendant les quatre premières années de l'ARC, il est devenu évident que les pays ont besoin de plus de soutien sur une durée plus longue à ce qui avait été initialement prévu. Les donateurs sont attentifs à cela, et l'ARC devrait intégrer ce soutien additionnel dans ses budgets et ses plans.</p> <p><i>Le plan d'action :</i> En tant que groupe de donateurs, veiller à ce que l'ARC ait suffisamment de ressources pour assurer le niveau de soutien requis par les pays. S'assurer que l'ARC sollicite et agit régulièrement suite aux retours des clients pour vérifier que les services correspondent aux besoins de ses membres.</p>
<p>Améliorer l'efficacité organisationnelle au sein de l'Agence ARC et de l'ARC Ltd.</p> <p>Domaine de priorité 3 : Améliorer l'efficacité organisationnelle au sein de l'Agence ARC et de l'ARC Ltd</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revoir le PdA entre l'Agence ARC et l'ARC Ltd pour discuter de la portée, des missions et de l'interaction entre les deux structures • Revoir et renforcer les modes opératoires et les processus de prises de décisions dans les domaines critiques 	<p>Accepté</p> <p>Accepté</p> <p>Accepté</p>	<p>Revoir le PdA entre l'Agence ARC et l'ARC Ltd pour discuter de la portée, des missions et de l'interaction entre les deux structures : L'ARC est un organisme relativement nouveau qui connaît encore une phase d'établissement de ses structures. La DFID approuve la recommandation selon laquelle les relations entre l'Agence ARC et ARC Ltd doivent être revues puisqu'il y a eu des tensions et des dysfonctionnements quant à leurs rôles respectifs. En plus de l'analyse organisationnelle de cette évaluation formative, l'ARC a aussi commandé une Analyse Opérationnelle et de la Gouvernance en 2017. Ce rapport fera l'objet d'une discussion pendant la réunion des Conseils communs de l'ARC en février afin d'envisager des pistes de progression. Entretemps (à partir des résultats initiaux et de cette évaluation), des progrès importants ont été faits sur l'amélioration des relations de travail entre l'Agence ARC et ARC Ltd, dont la création d'équipes communes de gestion des pays et l'association</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Revoir et resserrer les politiques de délais pour le paiement des primes • Revoir les besoins en personnel pour consolider un engagement politique de haut niveau 	<p>Accepté</p>	<p>du Conseil de gestion de l'Agence ARC et du Conseil d'administration d'ARC Ltd en vue d'harmoniser la surveillance et la gestion des programmes.</p> <p><i>Le plan d'action</i> : Les donateurs et les membres doivent prendre en considération l'Analyse Opérationnelle et de la Gouvernance, l'évaluation formative et les propositions du Conseil de l'ARC pour le renforcement des structures de l'ARC et les relations de travail internes pour aider l'ARC à évoluer en une structure plus fine, plus forte et plus efficace avec un mandat, des structures de gouvernance, une planification et une structure du personnel plus clairs.</p> <p>Revoir et renforcer les modes opératoires (POP) et les processus de prises de décisions dans les domaines critiques : Ceci fait partie intégrante de l'analyse des procédures opérationnelles, de gestion et de gouvernance décrite ci-dessus. Une attention particulière devrait être portée sur l'implication auprès des clients et leur gestion - comment un pays est-il soutenu par le programme de renforcement des capacités, quand est-il prêt à avancer dans les étapes s'il se décide à souscrire l'assurance, comment la gestion du pays dans l'ARC migre-t-elle de l'Agence ARC vers ARC Ltd au fil du temps. Le progrès vers une synergie entre l'Agence ARC et ARC Ltd (exposé ci-dessus) constitue un développement majeur depuis le rapport d'évaluation.</p> <p><i>Le plan d'action</i> : Les recommandations de l'évaluation doivent être prises en considération avec les recommandations de l'Analyse Opérationnelle et de la Gouvernance et faire partie des discussions de l'ARC/donateurs/membres sur le programme de travail et le budget 2018. Le but est de créer une structure cohérente et simplifiée avec des lignes de responsabilité, de charges et d'objectifs claires.</p> <p>Revoir et resserrer les politiques de délais pour le paiement des primes : Les retards dans la réception des versements des primes sont un problème récurrent pour ARC Ltd. Les membres ont besoin d'un préavis de plusieurs mois pour approuver et valider les paiements, mais ceci n'est pas toujours possible étant donné que les paramètres sont mis à jour après chaque saison assurée afin de mieux refléter les acquis, les évolutions des besoins etc. ARC Ltd cherche à être le plus flexible possible pour permettre au plus grand nombre de pays intéressés de souscrire l'assurance. Ils ont mis en place des «réinitialisations» dans leurs contrats de réassurance pour éviter les coûts inutiles dus aux changements des exigences de couverture finale. Les réassureurs ont été très accommodants vis-à-vis de ces changements jusqu'à présent, mais ceci ne devrait pas être considéré comme un acquis. L'ARC Ltd a</p>
--	----------------	---

		<p>organisé une réunion des membres en février pour discuter de la politique de paiement des primes et renforcer les échéances (avec des changements automatiques de couverture en cas de délais manqués).</p> <p><i>Le plan d'action</i> : Utiliser notre influence de membre d'ARC Ltd pour s'assurer que la politique des versements des primes soit revue. Ceci devrait permettre un préavis important pour les membres mais devrait aussi respecter les délais professionnels du secteur des assurances.</p> <p>Revoir les besoins en personnel pour consolider un engagement politique de haut niveau : Cela se réfère à la recommandation relative au besoin de l'ARC d'augmenter le nombre de cadres supérieurs pour s'engager auprès des pays et institutions partenaires, au niveau des décideurs politiques/ministres/Présidents. Ceci est important, non seulement pour le rayonnement, mais aussi pour le profil de la mutuelle. Par ailleurs, ce qui est pré-cité se réfère aussi à une demande récurrente de la DFID de revoir les effectifs afin de s'assurer que l'ARC est bien dotée d'employés appropriés, avec les qualifications et compétences requises. Ceci <u>ne veut pas</u> obligatoirement dire que l'ARC a besoin d'augmenter le nombre de ses effectifs, mais plutôt d'utiliser son budget actuel pour s'assurer qu'il est fidèle aux priorités et que les employés correspondent à ses besoins. Les indications qui ressortiront du sondage auprès des clients seront importantes pour clarifier ces besoins.</p> <p><i>Le plan d'action</i> : Comme partie intégrante des analyses opérationnelle, organisationnelle et de gouvernance, soutenir une analyse des effectifs pour cartographier et prévoir les compétences et les capacités requises pour les missions à accomplir.</p>
<p>Dans l'ensemble, nous recommandons que l'ARC effectue un examen stratégique en considérant les résultats de cette évaluation formative</p>		<p>En plus de cette évaluation, l'ARC a commandé une Analyse Opérationnelle et de la Gouvernance, et analyse ces deux rapports. Certains changements ont déjà été lancés (par exemple, une relation de travail plus étroite entre l'Agence ARC et ARC Ltd), et d'autres seront inclus dans le budget et le programme prévisionnels pour 2018. Ceci fera l'objet d'une discussion lors des Conseils de février, entre les membres de l'Agence ARC en mars et les membres d'ARC Ltd en avril 2018.</p> <p><i>Le plan d'action</i> : La DFID doit s'impliquer en fonction de cette analyse et des processus de planification afin que l'ARC obtienne une structure cohérente et simplifiée avec des lignes claires de responsabilité, de charges et d'objectifs.</p>