

# Groupe de la Banque africaine de développement

## Stratégie à moyen terme 2008-2012



*Bâtir aujourd'hui,  
Une meilleure Afrique demain*

**Groupe de la Banque  
africaine  
de développement**

**Stratégie à moyen terme  
2008-2012**



# Préface



La présente stratégie à moyen terme constitue la feuille de route de la Banque et de ses partenaires à un moment crucial pour l'Afrique. Elle est le résultat d'un large processus de consultation et elle s'inscrit dans le droit fil du Rapport du Panel de haut niveau. Elle conjugue ambition et réalisme et énonce clairement les résultats attendus. Lorsque les travaux d'élaboration de ce plan ont démarré, la crise financière était encore à ses débuts et toutes ses ramifications économiques commençaient à se déployer, petit à petit. La BAD et d'autres banques multilatérales de développement sont invitées à jouer un rôle accru, à faire davantage, à innover. Pour ma part, je suis décidé à faire en sorte que la Banque africaine de développement réponde à cet appel.

Notre principal défi consiste donc à ne pas perdre de vue les grandes priorités tout en apportant des réponses face au nouveau paysage économique qui se dessine devant nos yeux.

Le présent cadre stratégique imprime une orientation et fixe le cap. Il n'est pas un carcan, mais il nous permet de faire face aux besoins et à la situation sans cesse en mutation. Il s'efforce de donner à la sélectivité et à la complémentarité une définition beaucoup plus claire sur le plan opérationnel. Enfin, il montre comment éviter une dérive stratégique à mesure que de nouvelles sollicitations et de nouveaux besoins se font jour.

S'inspirant des enseignements tirés des stratégies précédentes, la présente stratégie énonce des principes et des priorités relatifs à la meilleure manière de renforcer au mieux notre efficacité et de polariser l'attention sur nos domaines de compétence névralgiques qui sont : l'infrastructure, le secteur privé, l'intégration régionale, et la gouvernance tout en œuvrant dans un esprit de complémentarité avec d'autres partenaires dans le reste des domaines stratégiques. Je suis pleinement conscient du fait que les principaux obstacles à surmonter seront la capacité de traduire nos intentions en résultats ainsi que la dotation en ressources. Nous les surmonterons en renforçant régulièrement cette capacité interne et en réformant les processus opérationnels – une des clés du succès de ce plan. Parallèlement, nous continuerons de privilégier notre solidité financière, de préserver notre bonne signature tout en faisant preuve d'innovation pour tirer parti des possibilités qu'offre notre bilan et en nous appuyant sur cette assise financière pour le plus grand bien de nos pays membres.

Au moment de nous engager dans ce voyage, je voudrais saisir cette occasion pour remercier le Conseil d'administration, la direction et les services de la Banque qui ont été associés à cette entreprise. L'heure est désormais à sa mise en œuvre.

Donald Kaberuka  
Président  
Groupe de la Banque africaine de développement



# Table des matières

<b>1. Introduction</b>	<b>11</b>	<b>5. Pour y parvenir : le chemin critique</b>	<b>24</b>
<b>2. Revue du Plan stratégique 2003-2007</b>	<b>11</b>	Composantes de base pour l'ouverture vers l'extérieur	25
Priorités stratégiques	11	Piliers institutionnels	27
Mise en œuvre	11	Cadre de ressources préliminaires et besoins administratifs	31
Évaluation	13	<b>6. Suivi et rapports</b>	<b>33</b>
<b>3. Positionnement actuel du Groupe de la Banque</b>	<b>13</b>	<b>7. Conclusion</b>	<b>33</b>
Performance dans le développement de l'Afrique	13	<b>Annexe 1</b> Résultats au titre du Plan stratégique 2003-2007	37
Ce que veulent nos clients	15	<b>Annexe 2</b> Cadre stratégique de la Banque 2008-2012	40
Contexte du financement : tendances du financement du développement	15	<b>Annexe 3</b> Recommandations préliminaires des groupes de travail internes	41
Le Groupe de la Banque dans le cadre du développement	17	<b>Annexe 4</b> Plans de mise en œuvre spécifiques des Complexes	42
<b>4. Le Groupe de la Banque dans 5 ans</b>	<b>20</b>	<b>Annexe 5</b> Incidences du programme de prêts envisagé sur les ressources financières de la Banque	46
Vision	20	<b>Annexe 6</b> Incidences préliminaires de la SMT 2008-2012 sur la dotation en effectifs	47
Principaux engagements	20		
Implications pour les priorités opérationnelles de la Banque	20		
Orientation sectorielle plus prononcée	20		
... en portant un intérêt accru aux domaines suivants	22		
Meilleure intégration des principaux thèmes transversaux	24		



# Sigles et abréviations

<b>AMGI</b>	Agence multilatérale de garantie des investissements
<b>ATR</b>	Agence temporaire de relocalisation
<b>BAD</b>	Banque africaine de développement
<b>BE</b>	Bureau Extérieur
<b>CAD</b>	Comité d'aide au développement (OCDE)
<b>CE</b>	Communauté européenne
<b>CEA</b>	Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique
<b>CGSP</b>	Département des Services Généraux et Achats
<b>CIMM</b>	Département de l'Informatique et des Méthodes
<b>CLSU</b>	Unité des Services Linguistiques
<b>CHRM</b>	Département de la gestion de ressources humaines
<b>COBS</b>	Département Stratégie et Budget
<b>COO</b>	Chief Operating Officer
<b>CSVP</b>	Complexe des services institutionnels
<b>DSP</b>	Document de stratégie pays
<b>DSPAR</b>	Document de stratégie pays axé sur les résultats
<b>ECON</b>	Complexe de l'Économiste en chef
<b>EES</b>	Étude économique et sectorielle
<b>FAD</b>	Fonds africain de développement
<b>FFCO</b>	Département du Contrôle Financier
<b>FFMA</b>	Département de la Gestion Financière
<b>FIDA</b>	Fonds international de développement agricole
<b>FNVP</b>	Complexe des finances
<b>FTRY</b>	Département de la Trésorerie
<b>GIRE</b>	Gestion intégrée des ressources en eau
<b>IAEAR</b>	L'Initiative d'alimentation en eau et d'assainissement en milieu rural
<b>ICA</b>	Consortium pour les infrastructures en Afrique
<b>IDE</b>	Investissement direct étranger
<b>IFI</b>	Institutions financières internationales
<b>IPPF</b>	Fonds pour la préparation des projets d'infrastructures du NEPAD
<b>KPI</b>	Indicateur clé de performance
<b>NEPAD</b>	Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>OIVP</b>	Complexe de l'infrastructure, du secteur privé et de l'intégration régionale
<b>OMD</b>	Objectifs du Millénaire pour le développement
<b>ONG</b>	Organisation non gouvernementale
<b>ONRI</b>	Département du NEPAD, de l'Intégration Régionale et du Commerce
<b>OPSM</b>	Département du Secteur Privé
<b>ORQR</b>	Département résultats & contrôle de la qualité
<b>ORVP</b>	Complexe des programmes pays & régionaux & politiques
<b>OSAN</b>	Département de l'Agriculture et de l'Agro Industrie

<b>OSGE</b>	Département de la Gouvernance, des Réformes Economiques et Financières
<b>OSUS</b>	Département de genre, changement climatique & développement durable
<b>OSVP</b>	Complexe des opérations secteurs
<b>OWAS</b>	Département de l'Eau et de l'Assainissement
<b>PACT</b>	Plan d'action à court terme (du NEPAD)
<b>PECOF</b>	Groupe de coordination de suivi de la décentralisation
<b>PIB</b>	Produit intérieur brut
<b>PL</b>	Personnel de la catégorie professionnelle
<b>PME</b>	Petite et moyenne entreprise
<b>PMG</b>	Groupe de gestion de performance
<b>PMR</b>	Pays membre régional
<b>PRI</b>	Pays à revenu intermédiaire
<b>PRST</b>	Présidence
<b>PPP</b>	Partenariat public-privé
<b>RAP</b>	Rapport d'achèvement de projet
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>RNB</b>	Revenu national brut
<b>RPP</b>	Revue de portefeuille pays
<b>SMT</b>	Stratégie à moyen terme
<b>TIC</b>	Technologie de l'Information et de la Communication
<b>UA</b>	Union Africaine
<b>UC</b>	Unité de Compte
<b>URBD</b>	Unités Rattachées au Conseil d'Administration
<b>USD</b>	Dollar Américain

# Résumé

La Stratégie à moyen terme pour la période 2008-2012 s'inspire des enseignements tirés du plan stratégique pluriannuelle précédente, qui portait sur la période 2003-2007. De vastes consultations engagées avec le large éventail d'actionnaires et de partenaires ont fait ressortir la nécessité pour la Banque de mettre davantage l'accent sur les résultats, d'être plus sélective dans ses domaines d'intervention, de faire preuve de plus de rigueur dans l'exécution, de poursuivre l'amélioration des processus opérationnels et de l'efficacité, d'intensifier le dialogue avec les pays et d'aligner de manière plus systématique les ressources sur les priorités.

Au cours de la dernière décennie, nombreux sont les pays africains qui ont connu une croissance sans précédent et une baisse prometteuse des niveaux de pauvreté. Jusqu'à une date récente, les conditions étaient largement réunies pour une croissance soutenue, avant que la crise financière mondiale ne crée de nouvelles pressions et incertitudes. Le moins que l'on puisse dire est que la nette contraction de l'économie mondiale, caractérisée par des conditions de crédit plus difficiles et conjuguée à une architecture de l'aide internationale en pleine mutation, est porteuse de défis plus ardues à moyen terme pour la Banque comme pour ses pays membres régionaux.

Grâce à cette stratégie, la Banque devrait mieux se positionner dans un environnement plus volatil, incertain et concurrentiel, tout en restant attachée à répondre aux besoins premiers de ses clients en Afrique. En effet, la Banque occupe une position unique en Afrique et doit rester utile à tous ses pays membres régionaux. Aussi doit-elle être plus efficace et posséder les ressources et les instruments appropriés.

Une stratégie efficace doit donc être un cadre, et non un plan détaillé. Sur fond de priorités précises, la Banque doit pouvoir répondre à des circonstances et des besoins changeants. Elle doit être jugée à ses résultats et à la contribution

qu'elle apporte au développement et à la réduction de la pauvreté, en particulier par la promotion de la croissance et de l'intégration économique, qui permettent d'ouvrir de nouvelles possibilités aux populations pauvres. L'objectif reste de devenir en Afrique le partenaire de choix, source d'investissements et de conseils de qualité.

À cet effet, la Banque fera preuve d'une plus grande sélectivité, pour concentrer ses opérations sur l'infrastructure, la gouvernance, la promotion d'un secteur privé plus robuste et l'enseignement supérieur. Par ces interventions, elle contribuera directement à l'intégration régionale, les PRI et l'assistance des états fragiles, au développement humain et agricole. La production du savoir, le changement climatique et la parité homme-femme feront partie intégrante des opérations.

La Banque veillera à préserver sa solidité financière et sa bonne cote de crédit. Elle tirera mieux parti de l'avantage comparatif que lui confère sa structure intégrée, réunissant à la fois les instruments souverains, non souverains et concessionnels, pour répondre aux besoins particuliers des PMR. Elle œuvrera plus régulièrement en partenariat avec d'autres de manière à maximiser l'impact sur le développement et améliorer l'harmonisation, l'alignement et l'utilisation des systèmes nationaux, ainsi qu'il a été convenu dans le Programme d'action d'Accra.

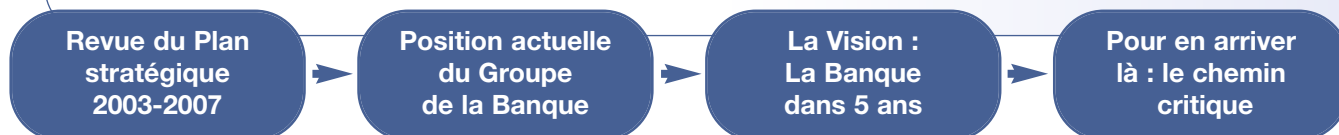
Une attention accrue sera portée à l'exécution et aux résultats sur le terrain, à l'amélioration de la qualité du portefeuille et à l'accélération de la mise en œuvre. Les changements apportés aux processus opérationnels et humains ainsi qu'en matière d'établissement du budget confieront plus de responsabilités au personnel d'encadrement, qui dans le même temps sera tenu de rendre compte des résultats obtenus. Les progrès accomplis feront l'objet d'un suivi étroit et de rapports réguliers.



# Stratégie à moyen terme 2008-2012

## 1 Introduction

1.1 Le présent document est structuré comme suit :



## 2 Revue du Plan stratégique 2003-2007

2.1 Le premier Plan stratégique (2003-2007) s'articulait autour de quatre axes :

- soutenir l'accroissement de la productivité et la réduction de la pauvreté ;
- contribuer à la production de résultats en matière de développement, dans le cadre des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) ;
- forger des partenariats plus étroits avec les agences multilatérales, bilatérales et régionales ;
- aider à concrétiser les avantages offerts par l'accès aux marchés et la diversification économique, améliorer la soutenabilité de la dette à long terme et renforcer les capacités.

### PRIORITES STRATEGIQUES

2.2 Au niveau des pays : Les priorités stratégiques étaient l'agriculture et le développement rural, l'eau et l'assainissement, et la formation du capital humain. Le développement du secteur privé et la gouvernance se sont vu conférer un rôle secondaire dans l'appui au développement économique durable.

2.3 Au niveau régional : Le Plan soulignait l'importance croissante de l'intégration économique régionale et du développement de

l'infrastructure, au titre du programme d'action du NEPAD pour le développement. Par la suite, les chefs d'État membres du Comité de mise en œuvre du NEPAD ont assigné au Groupe de la Banque le rôle de chef de file dans les domaines de l'infrastructure et de la gouvernance financière et institutionnelle.

2.4 Principales questions transversales : La viabilité de l'environnement devait être prise en compte. La participation accrue des femmes à l'agriculture, aux services financiers ruraux et à la microfinance devait être vivement encouragée.

2.5 Priorités opérationnelles : Il était question d'optimiser l'affectation des ressources en faisant preuve d'une plus grande sélectivité dans ses opérations, de maximiser l'efficacité en mettant davantage l'accent sur les clients, l'amélioration de la qualité et les résultats sur le terrain du développement, et de renforcer les capacités humaines et institutionnelles de même que la gestion du savoir au sein de la Banque. Il était préconisé de nouer des alliances stratégiques avec la société civile. Une grande priorité devait être accordée à la préservation de la solidité et de l'intégrité financières de l'institution.

### MISE EN ŒUVRE

2.6 La sélectivité a été fixée comme objectif majeur au niveau régional. Les opérations dans les différents pays FAD devaient se concentrer sur 2 ou 3 secteurs prioritaires, tandis que les prêts aux pays BAD devaient se limiter aux

programmes alignés sur les stratégies nationales coïncidant avec les priorités stratégiques de la Banque. Dans la pratique, les résultats obtenus en matière de sélectivité sont maigres. Les prêts ont été éparpillés sur plusieurs secteurs, malgré une certaine concentration sur l'infrastructure.

2.7 Les prêts en faveur de l'agriculture et du développement rural ont représenté un peu plus de 11 % des prêts octroyés par la Banque sur la période 2003-2007. Ainsi, les prêts pour l'approvisionnement en eau et l'assainissement ont quintuplé, pour s'établir à 10 % de l'ensemble des prêts. Plusieurs initiatives portées sur l'eau ont été lancées et un département consacré à l'eau et à l'assainissement a été créé en 2006 pour améliorer la coordination des activités sectorielles.

2.8 Les prêts souverains ont reçu la priorité au guichet BAD, avec des engagements de 2,5 milliards d'UC au cours de la période considérée. Après un démarrage modeste lié aux préoccupations de gestion des risques, les prêts ont pris de l'ampleur dès que le Groupe de la Banque a retrouvé sa cote AAA. En 2007, le montant total des prêts octroyés par le guichet BAD s'établissait à près de 1,7 milliard d'UC.

2.9 Le Plan a porté relativement peu d'intérêt au développement du secteur privé, comme en témoignent les engagements du début. Toutefois, suite aux réformes stratégiques de 2006, les transactions du secteur privé ont rapidement augmenté, pour atteindre 1 milliard d'UC en 2007.

2.10 L'appui aux opérations multinationales a également connu une progression sensible sur la période. Au total, 121 projets multinationaux ont été approuvés, pour un montant de 1,3 milliard d'UC. Il s'agissait principalement de projets d'infrastructure, essentiellement dans le secteur des transports. Lors de la mise à jour du Plan stratégique en 2005, l'intégration régionale est devenue une priorité stratégique.

2.11 Réformes institutionnelles : La mise en œuvre du Plan a été entravée par des faiblesses inhérentes à la structure et les processus opérationnels de la Banque. Il s'agissait notamment de l'insuffisance de présence sur le terrain, d'accent sur le pays et de culture client, du peu d'attention accordée à la recherche de résultats dans le cycle des projets ainsi qu'à la définition de résultats clairs, du manque de

capacités, notamment pour le travail opérationnel en amont, et de production et diffusion limitées du savoir.

2.12 En avril 2006, le Conseil a approuvé, sur proposition de la Haute direction, des changements majeurs dans la structure organisationnelle de la Banque ainsi que des réformes portant sur la gestion des ressources humaines, les processus opérationnels, le cadre et l'administration du budget. Pour mettre davantage l'accent sur les pays, approfondir l'expertise sectorielle et améliorer l'exécution des projets, trois complexes des opérations parallèles ont été créés : un complexe des programmes pays, régionaux et des politiques, chargé de la définition des stratégies pays et régionales et de l'élaboration des programmes de travail ; deux complexes des opérations sectorielles, ayant la charge de consolider les capacités de la Banque et d'accroître le professionnalisme dans un certain nombre de secteurs. Le Département du NEPAD, de l'intégration régionale et du commerce, et le Département de la gouvernance ont été créés pour accompagner les changements organisationnels visant à aligner davantage la structure de la Banque sur ses priorités stratégiques.

2.13 La nécessité d'une décentralisation accélérée et de grande envergure afin d'améliorer la connaissance des réalités locales et le dialogue sur les politiques constituait l'un des principaux éléments du Plan. La Banque s'est engagée à porter le nombre de bureaux extérieurs de 4 en 2002 à 25 fin 2007. Elle s'est employée à remplacer les profils rigides de dotation en effectif par des profils plus adaptés aux besoins. Malgré ces pas concrets dans la bonne direction, le cheminement global vers une véritable décentralisation n'a pas répondu aux attentes et aux cibles. La Direction a redoublé d'efforts en 2007, notamment grâce au recrutement plus actif de professionnels locaux, à l'accroissement des transferts de personnel à partir de Tunis, à l'identification des mises à jour indispensables pour les technologies de l'information et à la délégation de pouvoirs de décision accrus aux instances opérant sur le terrain.

2.14 Le Plan stratégique a proposé l'élaboration d'indicateurs quantifiables et mesurables. Un tableau de bord prospectif a été mis au point, mais il s'est révélé excessivement complexe et peu commode dans la pratique, si bien qu'il n'a jamais servi à évaluer la performance.

2.15 Le Plan stratégique insistait également sur l'impératif d'améliorer la supervision et la qualité en amont. Le Groupe de la Banque a considérablement investi dans le système SAP, afin de faciliter le suivi des projets tout au long de leur cycle. Toutefois, le potentiel du système SAP est resté inexploité, en partie faute d'utilisation suffisante par le personnel et de contrôle par la Direction qui ne lui accordait pas la priorité voulue. Il est apparu clairement que des changements plus profonds et plus vastes s'imposaient dans la gestion et les processus.

2.16 Alors que l'accord du FAD-10 prévoyait l'adoption d'une matrice de résultats détaillée, des progrès laissant à désirer ont été réalisés en ce qui concerne son utilisation effective et son intégration dans les opérations de la Banque. Une évaluation des résultats menée au titre du FAD-11 a répertorié les problèmes et les améliorations requises, et proposé un nouveau cadre de gestion des résultats à deux niveaux afin de mieux mesurer aussi bien l'impact sur le développement que l'efficacité institutionnelle. Établis pour tous les complexes, les indicateurs clés de performance constituent un outil nettement meilleur pour mesurer la performance lorsque des programmes et objectifs ont été clairement définis.

2.17 La gestion des ressources humaines a été jugée cruciale pour le succès de la mise en œuvre du Plan stratégique. L'un des objectifs visés de manière spécifique était de ramener le taux de vacance de postes de 18 % en 2003 à moins de 5 % en 2007. Toutefois, peu de progrès ont été réalisés en pratique, puisque le taux de vacance de postes professionnels avoisinait les 20 % en 2006. Dans la foulée des réformes institutionnelles de 2006, une nouvelle stratégie des ressources humaines a été adoptée en mai 2007 et, grâce aux efforts soutenus de la Haute direction, le taux de vacance de postes avait été ramené à 7,4 % (personnel d'encadrement et professionnels) en 2007.

2.18 Alignement de la stratégie sur le budget : Face aux incidences de la mise en œuvre du Plan stratégique sur les dépenses administratives, le Conseil a approuvé une augmentation du budget administratif de 51 millions d'UC pour la période 2005-2007. Toutefois, au cours de cette période, il y avait une corrélation inadéquate entre le budget et la planification stratégique, dans la mesure où 61 % (en 2006) du budget avaient été alloués aux complexes autres que ceux des opérations,

contre 39 % pour les complexes des opérations. Les réformes institutionnelles de 2006 permettent actuellement d'inverser petit à petit cette tendance. Pour le budget administratif de 2007, la proportion des ressources allouées aux complexes des opérations était de 49 %.

## ÉVALUATION

2.19 Si le souci sous-tendant le Plan stratégique 2003-2007 était valable, son articulation et son exécution n'ont pas reçu l'attention voulue. Avec le recul, force est de constater qu'il n'a pas été suffisamment sélectif dans son application. Il s'est intéressé à trop de secteurs différents dans un même pays, ce qui dans certains cas s'est traduit par un manque d'alignement sur les principales priorités nationales et une insuffisance de concentration des compétences et capacités de la Banque. La qualité du portefeuille ne s'est pas suffisamment améliorée ; la gestion du portefeuille a besoin d'être sensiblement renforcée au plan national et au niveau sectoriel ; les taux de décaissement sont inférieurs aux niveaux programmés et à ceux des autres BMD ; et les coûts de transaction non financiers demeurent trop élevés. Les activités de production du savoir et de conseils se sont développées plus lentement que prévu. Le récent rapport des plénipotentiaires du FAD-11 et le rapport du Panel de haut niveau confirment les tendances observées au cours de la période du Plan stratégique et recommandent plus de sélectivité, en mettant un accent particulier sur la croissance et l'intégration régionale, l'infrastructure, la gouvernance, le perfectionnement des compétences, le renforcement des capacités et le développement du secteur privé. Une priorité accrue est maintenant accordée à la couverture des besoins des États fragiles. Le deuxième plan stratégique entend donc tirer des enseignements du premier et s'appuyant sur les bases que celui-ci a jetées.

## 3. Positionnement actuel du Groupe de la Banque

### PERFORMANCE DANS LE DÉVELOPPEMENT DE L'AFRIQUE

3.1 À maints égards, les perspectives de développement de l'Afrique se sont sensiblement

améliorées. La croissance soutenue et accélérée a eu pour moteur les réformes macroéconomiques, notamment la solidité accrue des finances publiques et l'amélioration

du climat de l'investissement. Ces cinq dernières années, l'Afrique a également tiré parti d'un contexte économique mondial favorable et de la forte demande de produits de base.

Progrès accomplis	
- Croissance soutenue	- Amélioration du contexte politique
- Amélioration de l'accès aux marchés	- Amélioration du climat d'investissement
- Vif intérêt des bailleurs de fonds	- Nouveaux partenaires capables

3.2 Toutefois, la pauvreté reste généralisée, les indicateurs de développement humain demeurent les plus faibles au monde et la progression vers les OMD est insuffisante. Un trop grand nombre de personnes ont trop peu de possibilités de jouir d'une meilleure santé et de mener une vie plus prospère. Pour beaucoup, les avantages de la croissance sont hors de portée.

3.3 L'Afrique est confrontée à de nombreux défis, notamment les suivants : faible participation au commerce mondial et aux apports d'investissements ; insécurité alimentaire, comme en témoignent les récentes hausses des prix des produits alimentaires ; économies fragmentées et de taille limitée, caractérisées par une faible

productivité économique imputable, en partie, au mauvais état de l'infrastructure ; faiblesse des institutions de gouvernance ; nombre relativement élevé d'États fragiles et sortant de conflit ; persistance des maladies ; et changement climatique. La crise financière internationale a créé de nouvelles pressions et incertitudes. Le ralentissement de la croissance mondiale, le durcissement des conditions du crédit et le changement de l'architecture de l'aide internationale posent de nouveaux défis au continent. Dans le même temps, si ces défis pouvaient être relevés, la mondialisation offre à l'Afrique des possibilités sans précédent pour la croissance et la modernisation. Dans ce contexte, les besoins des clients de la Banque sont en train de changer.

Principaux défis	
- Pauvreté généralisée	- Intégration régionale limitée
- Faibles productivité et compétitivité	- Baisse de la part dans le commerce mondial
- Faible niveau d'épargne et d'investissement	- Contraction des flux financiers

## CE QUE VEULENT NOS CLIENTS

3.4 La Banque aide aussi bien les clients souverains que les clients non souverains, dont les besoins et les attentes diffèrent en termes de services et de produits.

3.5 Bien que le contexte soit caractérisé en général par une forte croissance, le niveau de développement économique et social continue de varier d'un pays à l'autre. En conséquence, les besoins des clients souverains diffèrent très largement :

- **Les pays à revenu intermédiaire (PRI)** ont réalisé des progrès, mais ils doivent être à même de soutenir la concurrence sur le marché mondial, de plus en plus sans la protection assurée par les préférences commerciales. À cette fin, ils doivent renforcer la compétitivité de leurs économies et accroître la productivité, notamment par l'amélioration de l'infrastructure, l'élargissement de leur base du savoir et la formation du capital humain. Dans le même temps, les PRI doivent continuer de réduire les poches d'exclusion et de pauvreté, et améliorer l'accès à des services et produits mieux adaptés à leurs besoins.
- **Les pays à faible revenu** se diversifient de plus en plus. Certains d'entre eux font des progrès appréciables et aspirent au statut de PRI, alors que d'autres enregistrent des progrès plus lents. Certains tirent parti de la hausse des cours des produits de base et entendent utiliser les ressources qui en émanent pour aménager leur infrastructure et étendre les services de base. Les pays à faible revenu doivent consentir des investissements substantiels dans l'accroissement de la compétitivité et de la diversification de leurs économies, afin de mieux résister aux chocs externes. Ils doivent également améliorer le climat de l'investissement, promouvoir le développement du secteur privé et renforcer les capacités institutionnelles, tout en faisant face aux défis associés aux maladies et au changement climatique. Les prix élevés des produits alimentaires constituent une menace directe qui doit être jugulée de toute urgence et offrent à long terme une opportunité pour accroître la production alimentaire dans de nombreux pays où l'agriculture joue un rôle de premier plan dans l'économie globale.

- **Les États sortant de conflit et fragiles** méritent une attention particulière et des ressources qui leur seraient spécifiquement destinées. Ils entendent réaliser des progrès sur le plan de la stabilisation et de la mise en œuvre de réformes macroéconomiques, afin d'ouvrir ainsi la voie à l'allègement de la dette et au réengagement de la communauté internationale des bailleurs de fonds et de permettre le retour à la croissance. Ces pays ont besoin d'une aide substantielle et durable pour rétablir les institutions essentielles et réhabiliter les services cruciaux et l'infrastructure de base.

3.6 La Banque dessert également les clients du secteur privé et les entités non souveraines sous plusieurs formes :

- **Conseils** – Conseils spécialisés, en particulier aux pouvoirs publics et aux organes de régulation intéressés par des transactions spécifiques.
- **Financements** – Financement de transactions spécifiques. Les prêts doivent être compétitifs, avec les plus faibles taux d'intérêt et les plus longues échéances possibles, ainsi que la réduction des retards au minimum. La demande d'investissements, sous forme de prises de participations et d'opérations apparentées enregistre également une augmentation.
- **Atténuation des risques** – Mesures censées donner aux investisseurs l'assurance que leurs intérêts bénéficient d'une protection adéquate contre les ingérences à caractère politique et que les gouvernements honorent leurs obligations contractuelles.
- **Rôle de catalyseur** – Faciliter la constitution de partenariats public-privé au carrefour de plus en plus prisé entre le secteur public et le secteur privé.

## CONTEXTE DU FINANCEMENT : TENDANCES DU FINANCEMENT DU DEVELOPPEMENT

3.7 La communauté internationale accorde à l'Afrique une attention plus concertée. Les bailleurs de fonds habituels ont promis d'augmenter substantiellement l'aide au continent, et de nouveaux bailleurs de fonds émergent. Bien qu'ils s'intéressent encore essentiellement aux ressources naturelles, les investisseurs privés entendent explorer de plus en plus les possibilités offertes en Afrique. Entre temps, les transferts de

fonds ont connu une croissance considérable et les marchés des capitaux manifestent un plus grand intérêt pour la dette africaine. Toutefois, cette évolution favorable risque d'être compromise par la crise financière actuelle.

3.8 L'augmentation de l'aide à destination de l'Afrique provient essentiellement de sources bilatérales, mais une bonne partie de cette augmentation prend la forme d'une aide d'urgence ou d'une aide humanitaire, ou encore d'un allègement de dette. Il n'y a guère eu d'augmentation réelle des ressources mises à la disposition des pays pour appuyer le renforcement des capacités, l'infrastructure ou les services de base. L'aide multilatérale a baissé ces dix dernières années en pourcentage de l'aide globale, tombant de plus d'un tiers du volume total de l'aide au milieu des années 90 à environ un quart actuellement.

3.9 Ces dernières années, le nombre de bailleurs de fonds a considérablement augmenté, qu'ils soient publics, bilatéraux, multilatéraux ou privés. Cette augmentation s'explique par l'émergence de nouveaux bailleurs de fonds du Moyen-Orient et de pays en développement comme la Chine, l'Inde et le Brésil. Des financements d'un montant substantiel mobilisés auprès d'autres sources ont été mis à la disposition des pays riches en ressources, notamment en vue de les aider à développer l'exploitation et la commercialisation de ces ressources. Ces financements sont généralement assortis de conditions moins contraignantes. De nouveaux bailleurs de fonds multilatéraux sont également apparus. Il s'agit essentiellement de

fonds verticaux à affectation très précise, ciblant des domaines spécifiques tels que la santé et l'environnement.

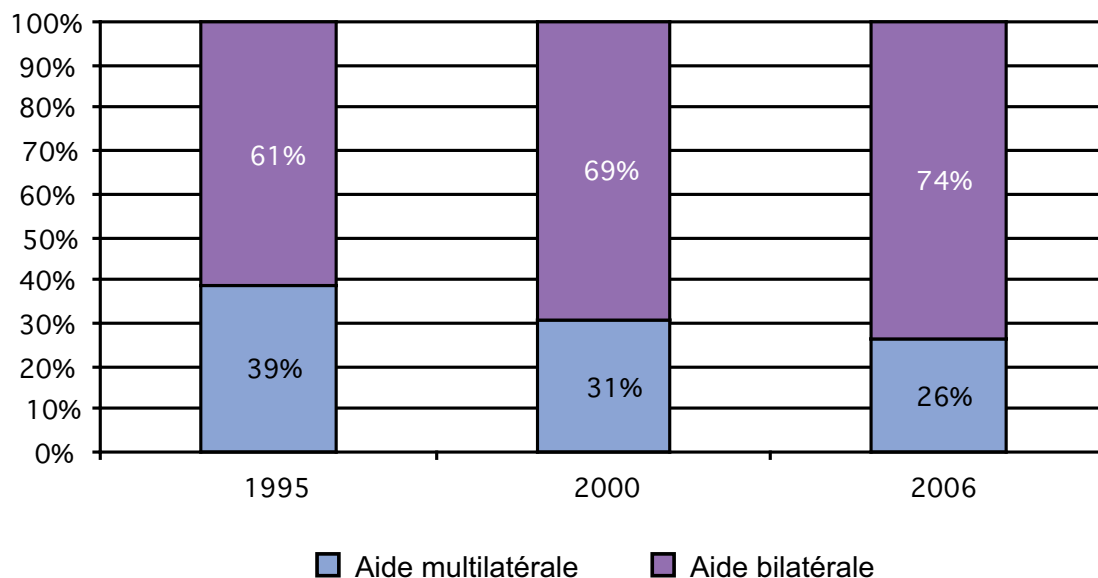
3.10 Dans le même temps, le financement du développement est devenu plus fragmenté, caractérisé par un nombre élevé d'opérations de taille relativement limitée. Dans bon nombre de cas, l'aide est acheminée par des instruments moins flexibles tels que l'assistance technique et les secours d'urgence, ou sous des formes assorties de conditions qui ne donnent guère aux pays la possibilité d'exprimer leurs vues sur l'utilisation de l'aide.

3.11 Les fondations privées ont également gagné en influence et en importance, et une pléthore d'ONG intervient dans tout l'éventail des secteurs.

3.12 La structure générale de l'aide au développement de l'Afrique a également connu des changements considérables ces deux dernières décennies. Entre le milieu des années 80 et 2006, l'appui au développement humain est passé d'un peu plus de 5 % à près de 20 %. Dans le même temps, l'infrastructure a vu sa part amputée de moitié, tombant de 23 % à 13 %.

3.13 L'investissement étranger en général a considérablement augmenté, mais une très faible proportion de cet investissement a pris la destination des pays africains autres que ceux qui sont riches en ressources, en ciblant du reste des secteurs très spécifiques. Il est cependant encourageant de constater que les apports d'investissement direct étranger (IDE) à destination

Part de l'aide multilatérale – bilatérale depuis 1995



de l'Afrique ont enregistré une forte hausse, atteignant un niveau historique de 36 milliards d'USD en 2006 et 2007, contre 31 milliards en 2005 et 17 milliards en 2004. Il reste à voir si cette tendance se confirme, en particulier compte tenu de la situation mondiale du crédit. En outre, la répartition des flux d'aide reste extrêmement inégale entre pays. Toutefois, la présence accrue de la communauté de l'IDE en Afrique et le niveau d'intérêt qu'elle manifeste de plus en plus au continent ouvrent d'importantes possibilités.

3.14 La hausse des cours du pétrole a touché les pays à faible revenu importateurs de pétrole. Dans certains cas, l'augmentation de la facture annuelle du pétrole entre 2002 et 2006 représente plus du double des économies prévues au titre de l'allègement de la dette. En outre, la hausse des prix des produits alimentaires aura un impact sur les pays et communautés pauvres. D'un autre côté, les pays africains producteurs de pétrole en ont tiré grandement parti, tout comme de nombreux producteurs de matières premières ont vu leurs recettes sensiblement augmenter sur fond de tension entre l'offre et la demande mondiales. Pour l'Afrique d'une manière générale, les termes de l'échange se sont améliorés en moyenne de 6,8 % entre 2002 et 2007.

3.15 Au cours des deux dernières décennies, il s'est produit, aussi bien dans les pays développés que dans les pays en développement, un changement caractérisé par une plus grande participation du secteur privé à la mise en place et au financement de l'infrastructure, mais dans une moindre mesure en Afrique. La portée limitée de l'investissement reflète les marges de profits souvent étroites, au regard des préoccupations à long terme concernant le risque politique et l'instabilité du cadre réglementaire. Les instruments d'atténuation, mis au point par des organismes tels que l'AMGI, ont été utiles, sans toutefois réussir à apporter des changements décisifs dans les niveaux de l'investissement privé.

3.16 Les pays émergents s'adressent de plus en plus aux sources commerciales pour financer leur croissance. Ils sont prêts à emprunter à des taux plus élevés, moyennant l'absence de conditionnalités et des délais de traitement plus brefs. Toutefois, les turbulences sur le marché et l'expérience plus large à l'échelle mondiale à ce jour soulignent la volatilité de ces apports et la nécessité persistante dans nombre de cas d'une présence multilatérale.

3.17 Ces évolutions ont des implications pour les bénéficiaires et les donateurs. L'augmentation du nombre de canaux d'acheminement de l'aide

et la fragmentation accrue des instruments exercent sur les bénéficiaires des pressions qui les amènent à déployer des efforts pour faire preuve d'efficacité dans la gestion de l'aide. Ces efforts se sont révélés particulièrement difficiles pour les pays pauvres et présentant des faiblesses sur le plan institutionnel, la conséquence étant généralement l'augmentation des coûts de transaction pour les bénéficiaires et les donateurs. Conformément à la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, les donateurs sont tenus de faire preuve d'une sélectivité croissante dans leurs interventions et d'améliorer, à leur propre niveau, la coordination, l'alignement et l'harmonisation. Les agences multilatérales sont également l'objet d'une surveillance plus attentive et doivent administrer la preuve qu'elles peuvent acheminer plus efficacement l'aide et obtenir des résultats convaincants.

### **LE GROUPE DE LA BANQUE DANS LE CADRE DU DEVELOPPEMENT**

#### **3.18 La Banque a besoin d'un repositionnement stratégique et de plus de sélectivité ...**

- Actuellement le long de la chaîne de valeur des activités bancaires de développement, la Banque est relativement dispersée, au moment où bon nombre d'acteurs font preuve d'une spécialisation plus poussée. Elle n'a pas encore obtenu de résultats pleinement satisfaisants, alors que les attentes de ses actionnaires se sont accrues et qu'ils ont plus de choix. Par ailleurs, elle soutient difficilement la comparaison avec les autres acteurs pour ce qui est des coûts de transaction, d'écoute du client et de présence sur le terrain.
- Le Groupe de la Banque a une taille relativement modeste par rapport à l'ampleur et à la portée du défi du développement en Afrique. Le guichet de la BAD paraît minuscule à côté des flux commerciaux. Le FAD est à peine le septième pourvoyeur d'aide à l'Afrique et ne fournit qu'environ 3-4 % de l'aide totale au continent. Les bailleurs de fonds bilatéraux peuvent concentrer davantage leur aide sur quelques pays et secteurs. À titre d'exemple, ils fournissent environ 70 % de toute l'aide destinée à l'Afrique et ciblant la santé et l'éducation, qui sont des domaines dans lesquels la Banque joue un rôle marginal en tant que source de financement.

## Chaîne de valeur simplifiée



- Statistiques
- Recherche
- Renforcement des capacités

- Stratégies pays
- Assistance technique
- Analyses sectorielles

- Nouveaux instruments prêts/risques

- Appui à la conception des projets

- Montage financier
- Syndication

- Fourniture de fonds

- Passation marchés
- Supervision projets
- S & E

### 3.19 ...reposant sur des forces indéniables et atouts uniques :

- La Banque occupe une position unique en Afrique en tant que seule banque multilatérale basée sur le continent qu'elle cible exclusivement. Sa structure permet aux PMR de mieux faire entendre leur voix fort appréciée. Son président africain élu et son personnel essentiellement d'origine africaine lui confèrent légitimité et capacité de jouer le rôle d'«honnête courtier». En tant que grande organisation panafricaine, la Banque est bien placée pour nouer des partenariats efficaces et crédibles avec les autres institutions, africaines et non africaines.
- La Banque est reconnue pour sa performance relativement solide dans certains domaines. C'est la raison pour laquelle le rôle de chef de file lui a été assigné dans des initiatives continentales clés : mise en œuvre des programmes de l'UA/NEPAD dans les domaines de l'infrastructure, de l'intégration régionale et de la gouvernance économique ; accueil des secrétariats du Consortium pour les infrastructures en Afrique, de la Facilité africaine de l'eau et du Mécanisme africain pour le financement du développement des engrais. La Banque est aussi l'administrateur de NEPAD-IPPF. À ce titre, la Banque est en mesure de mobiliser des ressources additionnelles en faveur de l'Afrique.
- Les investissements de la Banque en faveur du secteur privé ont triplé en 2007. La solide réserve de projets et les

demandes croissantes de participation du Groupe de la Banque mettent en évidence des possibilités significatives de croissance et de promotion de synergies entre le secteur public et le secteur privé.

- La Banque présente l'avantage d'offrir en un seul guichet ses instruments de prêt aux entités souveraines et non souveraines et au secteur privé, renforçant en principe sa capacité à adapter ses engagements aux besoins des pays.
- La structure organisationnelle de la Banque lui permet désormais d'accorder une priorité accrue aux pays et se prête à la profondeur des interventions ainsi qu'aux synergies. De nouveaux départements ont en outre été créés pour mieux centrer les actions et les moyens sur des domaines prioritaires comme la gouvernance, l'intégration régionale, les résultats et l'assurance qualité).
- La Banque a renforcé ses capacités humaines et managériales. La Banque a lancé une vaste campagne de recrutement qui a attiré un grand nombre de nouveaux cadres professionnels, essentiellement dans les complexes des opérations et les complexes d'appui direct aux opérations, afin de renforcer substantiellement sa capacité à mettre en œuvre les programmes. Un programme révisé et élargi en faveur des jeunes professionnels a été lancé avec succès en 2007.
- Grâce aux politiques et à la gestion prudentes de ces dernières décennies,

la Banque présente un bilan solide et une exposition au risque modérée. La Direction et le Conseil sont en train de voir comment mieux tirer parti de ces atouts de la Banque pour fournir une aide au développement accrue et plus efficace aux PRI et au secteur privé, sans compromettre la cote AAA de la Banque. Ces évaluations comprennent l'analyse indépendante du cadre d'adéquation du capital et des ratios d'endettement de la Banque confiée à deux institutions financières internationales privées de renom de même que des consultations avec les institutions sœurs. La révision des provisions de couverture des risques qui en résultera, calculées suivant les normes internationales de Bâle II, devrait fournir une marge supplémentaire appréciable pour les prêts. Tout porte déjà à croire que le cadre proposé est jugé favorable par les agences de notation et que, s'il est bien appliqué, il ne devrait pas porter préjudice à la cote de la Banque.

### 3.20 La Banque a des défis à relever ...

- Elle intervient sur un terrain de plus en plus encombré. L'Afrique attire de nouveaux financiers commerciaux et publics, y compris des fondations et fonds dont les ressources sont affectées à des fins spécialisées. La Banque doit prouver qu'elle apporte une valeur ajoutée dans des domaines précis. Elle ne s'est pas encore taillé une solide réputation dans les domaines de la recherche et du savoir.
- Les réformes en cours ont suscité une dynamique, mais elles doivent se poursuivre pour accroître l'impact de l'action de la Banque.
- La Banque se doit de préciser davantage son rôle et la contribution qui est la sienne dans les PRI. Bon nombre de PRI ont réussi à améliorer leur accès aux marchés mondiaux des capitaux, à des taux compétitifs, et leur demande de prêts auprès des IFI a chuté. De nombreux PRI adoptent également des stratégies dynamiques de gestion de la dette et remboursent par anticipation les prêts anciens et plus onéreux. Les PRI constituent cependant un groupe important qui a encore beaucoup de défis de

développement à relever. Ils espèrent bénéficier d'un appui accru de la Banque dans un certain nombre de secteurs et accordent une grande importance au renforcement des capacités, aux partenariats public-privé et à l'établissement de prix compétitifs.

### 3.21 ...et des opportunités à saisir :

- La Banque est à même de procéder à un meilleur recentrage et/ou de promouvoir la croissance des prêts en faveur de l'infrastructure et des projets régionaux. Les financements destinés à l'infrastructure ont enregistré une forte baisse, en particulier les financements émanant des bailleurs de fonds bilatéraux, et ce, au moment où la demande par pays a augmenté. La Banque doit combler ce déficit.
- Le Groupe de la Banque peut également s'appuyer sur sa structure intégrée, en tant que source d'avantage. Il est en effet bien placé pour promouvoir les synergies public-privé et les partenariats public-privé (PPP). Il y a également des synergies vitales et peu exploitées entre les domaines essentiels d'intervention de la Banque et les autres domaines cruciaux tels que l'agriculture et le social.
- La Banque dispose de possibilités peu exploitées pour ce qui est de l'utilisation de ses atouts sur le plan financier pour compléter les apports externes de capitaux par l'élaboration de solutions d'atténuation des risques et la mobilisation dynamique de ressources par le biais de la syndication.
- Le renforcement des partenariats noués avec d'autres acteurs, notamment la CE et la Banque mondiale, offre des possibilités d'accroissement de l'efficacité du développement au bénéfice des clients.
- La onzième reconstitution des ressources du FAD permettra à la Banque d'accroître ses activités de prêts, y compris en faveur des projets régionaux appuyant l'intégration et au titre de l'engagement accru dans les États fragiles. Si les engagements pris au titre du FAD-11 sont effectivement honorés, la Banque sera à même d'accroître ses interventions, y compris au titre du FAD-12.

## 4. Le Groupe de la Banque dans 5 ans

### VISION

4.1 D'ici 2012, le Groupe de la Banque sera reconnu de par le monde, et en particulier par ses actionnaires, comme partenaire de choix de l'Afrique, fournissant une aide au développement et des solutions à grand impact et bien ciblées.

### PRINCIPAUX ENGAGEMENTS

4.2 Pour concrétiser cette vision, le Groupe de la Banque entend :

- ① privilégier la réduction de la pauvreté, essentiellement en appuyant les déterminants d'une croissance améliorée et plus équitable, d'opportunités et de l'intégration économiques ;
- ② produire des résultats clairement identifiés et sensiblement supérieurs à travers ses activités et dans l'ensemble des PMR ;
- ③ accorder la priorité à l'infrastructure, à la gouvernance, au développement du secteur privé, à l'enseignement supérieur, à l'enseignement technique et à la formation professionnelle ;
- ④ dans ce contexte, accroître son appui à l'intégration régionale et les états fragiles, en particulier, dans les circonstances de pays sortant de conflit ;
- ⑤ intégrer pleinement et plus efficacement à ses opérations les questions de genre, le changement climatique et la gestion du savoir ;
- ⑥ contribuer concrètement aux objectifs plus généraux de développement humain et aux OMD, notamment à travers le secteur de l'eau et de l'assainissement ;
- ⑦ établir de nouveaux partenariats créatifs, en particulier avec le secteur privé, afin de mieux exploiter les forces existantes, d'élargir le champ d'intervention et d'accroître l'impact ;
- ⑧ devenir pour l'Afrique un porte-parole efficace et respecté sur la scène internationale et sur le continent, notamment grâce à des produits du savoir et de services d'analyse de qualité ;
- ⑨ améliorer sa capacité d'écoute et son engagement dans les pays clients, notamment par une décentralisation efficace et la réduction des coûts de transaction.

## IMPLICATIONS POUR LES PRIORITES OPERATIONNELLES DE LA BANQUE



### ORIENTATION SECTORIELLE PLUS PRONONCÉE

4.3 Il est nécessaire que la Banque fasse preuve d'une plus grande sélectivité et accorde une priorité accrue aux niveaux sectoriels pour mieux tirer parti de ses ressources limitées, obtenir des résultats manifestement supérieurs et se positionner comme un chef de file reconnu au niveau des pays et au sein des partenariats entre bailleurs de fonds. Les programmes opérationnels annuels de la Banque et les

documents de stratégie pays pour les emprunteurs FAD, BAD et à financement mixte seront fondés sur une plus grande sélectivité opérationnelle.

4.4 La sélectivité opérationnelle accrue de la Banque sera reflétée comme suit dans ses domaines d'interventions.

- **Infrastructure** – La Banque orientera une part significative de ses nouveaux engagements vers l'infrastructure, en

particulier le transport, l'énergie et les TIC. Elle veillera activement à ce que ces investissements aient des retombées perçues par le public en contribuant à promouvoir la croissance, la productivité, l'emploi et l'accès aux marchés et aux services essentiels, notamment ceux qui sont nécessaires pour accélérer les progrès vers la réalisation des OMD. La Banque fera preuve d'un leadership manifeste dans les initiatives continentales (NEPAD, ICA). Elle continuera de privilégier l'accélération de l'accès aux services d'approvisionnement en eau et d'assainissement, sans perdre de vue les besoins des populations urbaines et périurbaines croissantes. Durant la période de la SMT, l'amélioration des services d'approvisionnement en eau et d'assainissement se fera par le truchement de l'IAEAR. La Banque renforcera ses partenariats en vue d'améliorer l'approvisionnement en eau, l'assainissement et l'hygiène dans les PMR ; elle aidera les PMR à inscrire les programmes du secteur dans une gestion intégrée des ressources en eau (GIRE) et redoublera d'efforts pour renforcer le suivi et l'évaluation dans les PMR.

- **Gouvernance** – La Banque est fermement résolue à approfondir ses engagements opérationnels en faveur du renforcement de la gouvernance dans plusieurs domaines clés ayant des liens directs avec ses priorités opérationnelles. La Banque concentrera ses efforts sur le renforcement de la transparence et de la responsabilité dans la gestion des ressources publiques aux niveaux national, sectoriel et régional, en accordant une attention spéciale aux États fragiles et à la gestion des ressources naturelles. Le choix et la combinaison des instruments seront adaptés au contexte des pays, en alliant opérations d'appui budgétaire, projets de renforcement des capacités institutionnelles, opérations autres que les prêts, les analyses et les services de conseil.
- **Développement du secteur privé** – La mise à jour de la stratégie de la Banque pour le secteur privé énonce des engagements spécifiques pour l'avenir. Les transactions du secteur privé seront intensifiées et s'inscriront dans le contexte de stratégies arrêtées d'un

commun accord avec les pays. La Banque s'emploiera activement à tirer parti de sa structure intégrée, alliant les instruments souverains, infra-souverains et non souverains, y compris les ressources concessionnelles du FAD, pour encourager une croissance tirée par le secteur privé. Elle renforcera l'articulation entre la vocation de développement et les résultats qu'on est en droit d'attendre de transactions spécifiques et mettra au point un modèle pour évaluer comme il convient l'impact sur le développement. Sur le plan opérationnel, la priorité ira à l'infrastructure, à l'industrie et aux services, à l'intermédiation financière et à la microfinance/PME.

- **Enseignement Supérieur, Enseignement Technique et Formation professionnelle** – La Banque investira dans la modernisation et la réhabilitation des installations existantes, et notamment des centres nationaux et régionaux d'excellence, afin d'appuyer une formation de qualité dans le supérieur en vue de promouvoir les innovations scientifiques et technologiques. Elle renforcera les partenariats avec le secteur privé dans la conception et l'exécution de projets propres à favoriser des progrès économiques et sociaux durables dans les PMR. La Banque appuiera les activités d'éducation et de formation technique et professionnelle visant à perfectionner les compétences pour faire face au taux de chômage chronique élevé.

4.5 La réorientation opérationnelle permettra à la Banque de contribuer, de manière sélective, à la réalisation des objectifs plus larges de développement :

- **Le développement agricole** et la productivité, tout comme la sécurité alimentaire, continuent de revêtir une importance cruciale pour l'Afrique. La récente augmentation du prix des produits alimentaires offre l'opportunité de faire reculer la pauvreté pour la majorité des Africains pratiquant l'agriculture comme leur principale activité économique. La Banque apportera une contribution ciblée, complémentaire de celle des autres intervenants. À court terme, elle entend répondre aux besoins immédiats par un appui sélectif et le réaligement de son

portefeuille agricole de manière à encourager la productivité. Le Groupe de la Banque aidera les pays à tirer avantage de la hausse des prix des produits agricoles pour accélérer la croissance par une gestion durable des ressources en eau, l'irrigation, les routes

rurales, les structures et installations de commercialisation et de stockage, et la promotion de l'agro-industrie. Les politiques et programmes s'inspireront aussi des conclusions de l'évaluation de l'aide au secteur agricole menée conjointement par la BAD et le FIDA.

### Conclusions préliminaires de l'évaluation BAD/FIDA de l'agriculture

- Les projets portant sur l'irrigation, le développement de l'infrastructure rurale et la production végétale ont été jugés les mieux performants.
- La réussite des projets passe par une plus grande attention aux besoins des pauvres, l'accroissement des activités transversales, en particulier l'infrastructure et l'eau, plus d'intérêt aux questions de genre et des analyses économiques et de risques plus approfondies.
- Une plus grande sélectivité et une priorité accrue sur les sous-secteurs agricoles se traduiront par un gain d'efficacité au niveau des pays.

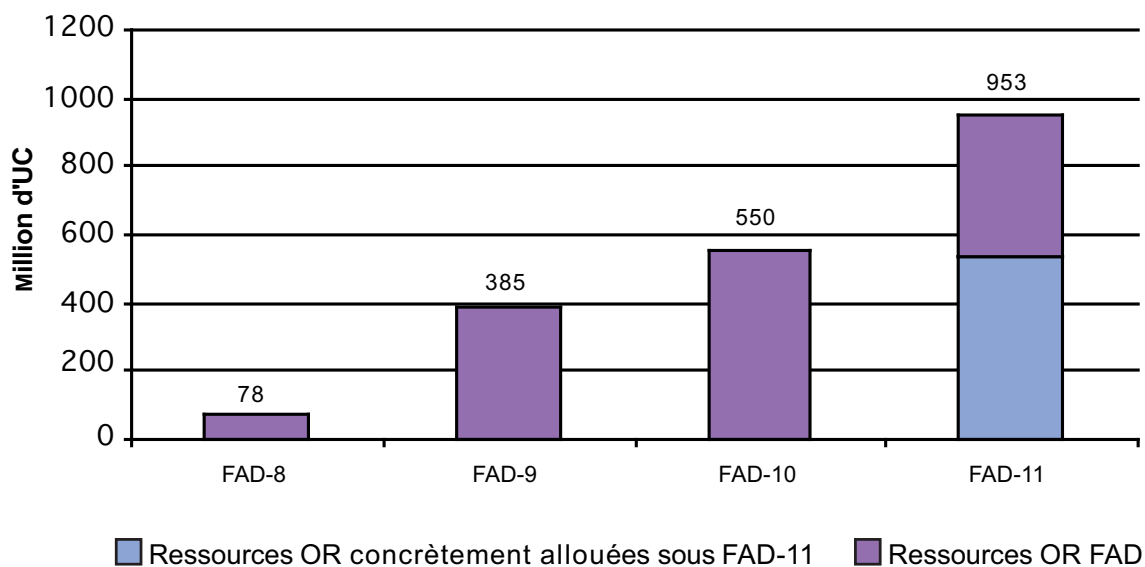
- **Des Progrès Durables sur les OMD Relatives à la Santé** sont impossibles sans investissements adéquats. La Banque entend maintenir son engagement direct dans les secteurs sociaux en gérant plus efficacement son portefeuille actuel, tout en apportant un appui sélectif à la coordination des actions avec d'autres partenaires. La Banque jouera un rôle de catalyseur dans l'appui au renforcement des capacités des PMR à avoir un meilleur accès aux ressources des fonds verticaux existants. En outre, la Banque explorera mieux les possibilités offertes pour établir de meilleurs liens entre les objectifs de développement humain et les principales opérations en faveur du secteur de l'infrastructure, notamment l'eau et l'assainissement, l'amélioration de l'accès à l'énergie et à l'électricité.

#### ... EN PORTANT UN INTERET ACCRU AUX DOMAINES SUIVANTS

- **Intégration régionale** : L'intégration régionale en Afrique est un impératif pour renforcer les marchés et offrir de nouvelles possibilités en matière de croissance, de création d'emplois et

d'amélioration du niveau de vie; développer des économies plus robustes, plus compétitives et plus diversifiées; et attirer et récompenser de nouvelles sources de financement. Les pays membres ont jugé que l'intégration régionale constitue un objectif stratégique majeur pour l'institution et prévoient à cet effet de plus en plus de moyens sur les ressources du FAD. Désormais, la Banque s'attachera à approfondir les interactions transfrontières au plan économique, commercial et de politique générale, y compris entre pays FAD et BAD. Au-delà du financement des projets, qui privilégiera les investissements dans l'infrastructure transfrontalière et l'appui sélectif aux biens publics régionaux, la Banque fournira une assistance et des services de conseil, et collaborera notamment avec l'UA en vue d'accroître l'efficacité et l'utilité du réseau des communautés et organes économiques sous-régionaux. Le nouveau Cadre de la Banque pour les opérations régionales servira de base à la Banque pour étendre sensiblement ses opérations en utilisant un pool de ressources du FAD à affectation spécifique et en observant des lignes directrices claires pour assurer la sélectivité, l'appropriation et l'impact. Selon la réserve de projets actuelle,

## Ressources FAD allouées aux opérations régionales (OR)



Source: ORVP

- environ 83 % des ressources prévues auront été engagées d'ici fin 2009.
- **États fragiles** : L'émergence d'un grand nombre de PMR de situations de conflit et de déclin justifie amplement la reprise et l'approfondissement de l'engagement de la Banque dans ces pays. La Banque aidera en particulier les pays sortant de conflit et en transition dans leur effort de stabilisation politique et économique. Le nouveau Mécanisme de la Banque en faveur des États fragiles définit un cadre opérationnel et financier complet. Il prévoit la fourniture d'un financement supplémentaire pour appuyer les investissements prioritaires, l'apurement des arriérés, un appui ciblé au renforcement des capacités. Il met également en place un mécanisme clair d'évaluation de la performance. En outre, il est appuyé par un service nouvellement créé, l'Unité des États fragiles.
- **Engagement Approfondi dans les PRI** : Les défis opérationnels dans les pays membres à revenu intermédiaire ont augmenté, mais aussi les opportunités. Il existe encore d'importants besoins d'investissement, de développement et d'intégration régionale, mais l'accès aux financements, à des conditions attrayantes, aussi bien

auprès de sources habituelles qu'auprès de sources nouvelles, s'est considérablement amélioré. Les capacités nationales sont d'un niveau plus solide, et les priorités nationales sont plus clairement définies, mais il existe une forte demande non satisfaite d'un appui plus adapté et d'études analytiques et services-conseils. La Banque répondra plus efficacement à ces réalités et offrira une gamme plus pertinente et plus compétitive de produits et services et les combinera de façon plus systématique avec des services de savoir et de conseil à haute valeur ajoutée. Elle entend offrir des prix plus compétitifs pour ses prêts et assurer une meilleure promotion de ses produits, étendre les opérations non souveraines bien ciblées, principalement par le biais des investissements du secteur privé, contribuer à tirer plus efficacement parti des atouts peu exploités qu'offre le bilan de la Banque, et étendre autant que possible les opérations d'intégration régionale. Un groupe de travail interne a fait des recommandations préliminaires sur les engagements de la Banque, produits et services sur les PRIs ; résumés en Annexe III ceux-ci seront sujet à d'autres discussions entre la direction et les actionnaires.

## MEILLEURE INTEGRATION DES PRINCIPAUX THEMES TRANSVERSAUX

4.6 La Banque intégrera plus sensiblement des questions transversales dans toutes ses activités opérationnelles :

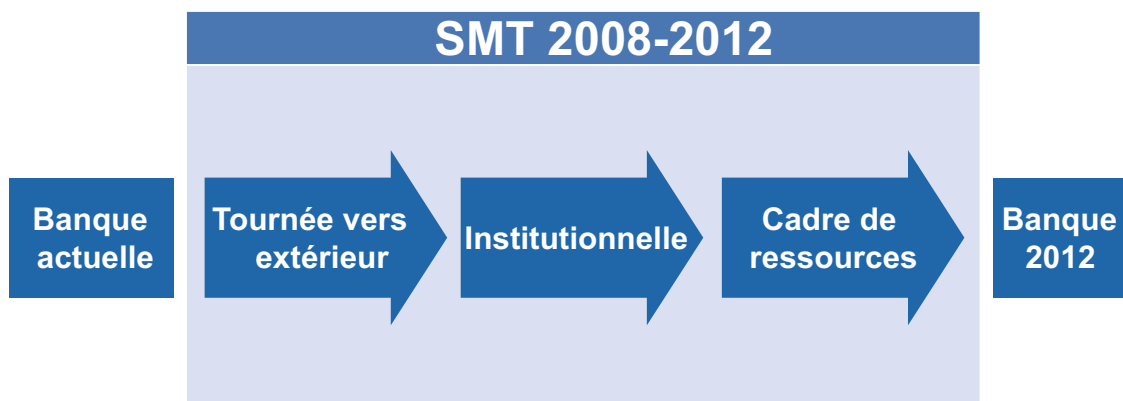
**Genre** – La Banque doit faire de la contribution à l'égalité des chances et à l'équité en matière de genre l'un des principes directeurs de ses opérations. Elle renforcera l'intégration des questions de genre sur toute l'étendue du champ opérationnel, à travers notamment la mise en œuvre plus efficace du Plan d'action sur la parité. Des directives spécifiques seront conçues à cette fin et diffusées à l'intention de l'ensemble du personnel des opérations, en prévoyant une formation appropriée. La nouvelle unité OSUS devrait prendre des engagements clairs et contribuer sensiblement à donner plus de visibilité à la parité et promouvoir son intégration dans la planification et la conception des opérations. La parité hommes-femmes sera mieux intégrée dans l'organisation à travers l'option de bonnes pratiques et a amélioré les mesures d'incitation et de reconnaissance.

**Environnement et changement climatique** – La Banque continuera d'appliquer sa politique de protection de l'environnement et utilisera ses outils d'évaluation de l'impact environnemental et social (EIES) pour atténuer tout impact négatif potentiel découlant de ses investissements sur les écosystèmes.

L'intervention effective aux principales étapes du cycle du projet par OSUS et ORQR, de même que l'assurance active de la qualité en amont et de la conformité par les équipes de projets et la Direction seront cruciales pour permettre à la Banque de s'acquitter de ses obligations. La Banque investira dans le renforcement des capacités pour faire face au défi du changement climatique en Afrique, principalement à travers des actions tendant à s'attaquer au défi spécifique de l'adaptation et du changement climatique. Elle se concentrera sur des partenariats sélectionnés dans le domaine du changement climatique et utilisera un rôle de facilitation pour identifier les opportunités régionales, les solutions et la coopération. Un groupe de travail interne a élaboré un ensemble d'engagements spécifiques à mettre en œuvre sur une période de 18 mois, y compris l'identification d'investissements spécifiques dans l'énergie propre. La stratégie de l'environnement et changement climatique sera ensuite réévaluée à la lumière de l'expérience.

## 5. Pour y parvenir : le chemin critique

5.1 Pour concrétiser sa vision d'ici 2012, le Groupe de la Banque poursuivra la mise en œuvre de priorités sélectives et essentielles, en s'appuyant davantage sur les principales réformes en cours, avec un accent particulier sur la mise en œuvre ; les résultats, les réalisations et la sélectivité.



## COMPOSANTES DE BASE POUR L'OUVERTURE VERS L'EXTERIEUR

### Partenariats

5.2 La Banque travaillera plus efficacement sur la base d'accords plus clairs et plus spécifiques en vue d'obtenir des résultats bien définis. Elle continuera d'effectuer la revue complète des protocoles d'accord conclus avec les partenaires externes, tout en explorant activement des «partenariats prioritaires» avec des organisations sélectionnées spécialisées ainsi qu'avec les principaux bailleurs de fonds émergents et les instituts de recherche. Elle exploitera au mieux sa présence sur le terrain pour tirer parti des atouts spécifiques de ces partenaires.

5.3 La Banque approfondira et étendra sa mise en œuvre de la Déclaration de Paris. L'acceptation du Plan d'action d'Accra est synonyme de normes et d'attentes plus élevées en termes d'harmonisation, de recours accru aux systèmes nationaux, de et de réduction du nombre de cellules de multiplication des opérations (cofinancement), missions et activités conjointes et de réduction du nombre de cellules d'exécution des projets. La réalisation des objectifs de Paris et d'Accra passe par une gestion active et des objectifs clairs à travers l'institution.

### Savoir

5.4 La Banque renforcera ses services de savoir qui représentent un volet indispensable, mais pas encore suffisamment couvert, de ses activités de prêts. La stratégie de gestion du savoir récemment approuvée sera institutionnalisée dans toute la Banque de sorte que le savoir soit produit et utilisé pour renforcer la qualité et l'efficacité des opérations. Les efforts seront intensifiés pour intégrer les enseignements tirés de la recherche pertinente sur les politiques, mettre en place des réseaux de groupes de réflexion et d'instituts de recherche africains, diffuser activement et partager plus efficacement les informations, fournir régulièrement des avis et des informations aux clients, et renforcer les capacités de manière sélective dans les PMR. La Banque s'efforcera de devenir le chef de file reconnu pour l'élaboration de statistiques sur le développement de l'Afrique et le premier choix pour l'obtention du savoir pertinent sur l'évolution économique et sociale en Afrique.

## Décentralisation

5.5 La Banque se décentralisera davantage afin d'améliorer la prestation de ses produits et services. Des progrès appréciables ont été accomplis par rapport aux engagements de la présente stratégie, notamment l'ouverture de nouveaux bureaux, l'affectation du personnel et la décentralisation formelle du pouvoir. Désormais, l'on s'emploiera à assurer l'intégration pleine et effective des bureaux dans la structure centrale, l'adaptation de la dotation en effectif à la situation spécifique des pays et le transfert de la responsabilité des principales activités au personnel sur le terrain. Une coordination plus étroite entre le siège et le réseau de plus en plus étendu de bureaux extérieurs ne peut intervenir sans modernisation significative de l'infrastructure TI et de communication, qui est censée pratiquement s'achever cette année. La Direction fera une évaluation préliminaire des progrès accomplis sur la voie de la décentralisation en 2008, et livrera une évaluation indépendante en 2009. Un groupe de travail interne a fait des recommandations préliminaires, attachées en Annexe III, qui recevront d'autres revue et discussion.

## Résultats et performance

5.6 La Banque a engagé un ambitieux programme à moyen terme pour renforcer la qualité et privilégier davantage les résultats dans ses stratégies, opérations et systèmes d'information. Les résultats sont attendus sur cinq principaux volets :

- améliorer la qualité en amont dans les stratégies et les opérations, en renforçant le travail d'analyse et le cadre de résultats des DSP, en articulant mieux les cadres logiques et en renforçant le système de suivi et d'évaluation des opérations. Les efforts porteront également sur la fourniture systématique de données de référence dans les opérations et la mise au point d'indicateurs types de résultats et de produits dans des secteurs sélectionnés ;
- instaurer une culture de supervision axée sur les résultats en s'orientant vers un appui continu à la supervision et à la mise en œuvre sur le terrain, en adoptant des systèmes de rapports de supervision axés sur les résultats et en renforçant le processus de revue à mi-parcours afin de faciliter la restructuration pour obtenir de meilleurs résultats ;

- renforcer l'apprentissage et la responsabilité à travers l'évaluation, en veillant à établir à temps des rapports d'achèvement axés sur les résultats, et en renforçant les mailles du retour d'information afin de mieux prendre en compte les enseignements tirés dans les nouvelles opérations et stratégies ;
- améliorer les données et les systèmes en vue de la publication de résultats. Il s'impose d'améliorer sensiblement les systèmes de gestion de portefeuille pour y inclure les rapports d'activité sur les produits et les résultats des stratégies pays et sectorielles et des opérations pays et régionales. Il sera également nécessaire de prendre en compte les rapports axés sur les résultats dans les publications phares ;
- accélérer la décentralisation pour de meilleurs résultats sur le terrain. La Banque renforcera sa présence sur le terrain et encouragera la prise de décisions sur le terrain et la responsabilisation en matière de gestion de portefeuille. Dans une action collective au plan national, les bureaux extérieurs prendront la tête des efforts d'harmonisation et d'alignement.

Mettre en œuvre le programme axé sur la qualité et les résultats est une démarche dans laquelle doit s'inscrire toute la Banque, où le personnel et l'encadrement sont pleinement engagés et rendent des comptes. Le nouveau Département d'assurance qualité et de résultats coordonnera la mise en œuvre à travers l'institution ainsi que les rapports aux actionnaires, aux clients et aux plénipotentiaires du FAD sur les progrès accomplis en quête de meilleurs résultats.

5.7 Il est nécessaire de mettre en place un système renforcé d'évaluation indépendante pour contribuer à l'amélioration de la qualité et de la pertinence des politiques et opérations de la Banque, en donnant la preuve de leur pertinence, de leur efficacité et de leur impact, en fonction des résultats obtenus sur le terrain. L'évaluation indépendante apporte également une contribution majeure à la responsabilité publique du Groupe de la Banque. La Banque accroîtra le nombre et améliorera la qualité des évaluations indépendantes, renforcera les mécanismes

d'absorption interne des enseignements tirés et des recommandations de ces évaluations, et communiquera plus efficacement les enseignements tirés à ses partenaires et autres acteurs à travers le continent. L'évaluation permettra également de promouvoir l'apprentissage et la responsabilité, par le biais du suivi des indicateurs et des comparaisons systématiques avec les autres institutions, en tenant dûment compte du contexte opérationnel. La Banque maintiendra sa politique de communication sans restriction des résultats des évaluations ; la diffusion des conclusions des évaluations représente un important outil de sensibilisation du public et de responsabilité institutionnelle.

5.8 Rapports sur les résultats en matière de développement : Dans le cadre du cycle de reconstitution du FAD, la Banque a adopté un cadre de mesure de résultats qui sera appliqué pour rendre compte des résultats obtenus dans la mise en œuvre de la stratégie à moyen terme. Portant aussi bien sur les pays FAD que sur les pays non FAD, le cadre de mesure de résultats sera appelé à : i) examiner les progrès accomplis par les pays concernant les principaux résultats de développement ; ii) évaluer la contribution apportée à ces résultats par les interventions de la Banque ; et iii) faire le bilan du concours fourni par la Banque, mesuré aux indicateurs clés de performance. Les progrès des pays seront évalués par rapport à des données de référence pour un ensemble de résultats de développement indiqués au tableau ci-dessous. La contribution de la Banque à ces résultats sera examinée en termes d'extrants et de réalisations des opérations. La régularité des rapports sera tributaire des progrès accomplis sur l'amélioration de la qualité des cadres logiques des projets, la définition d'indicateurs types d'extrants et de réalisations, l'intégration de ces rapports dans les systèmes d'information de la Banque et l'établissement de rapports d'achèvement complets axés sur l'évaluation des extrants et des réalisations. L'établissement de rapports sur ces deux premiers aspects du cadre de mesure de résultats interviendra à mi-parcours de la stratégie. Au niveau le plus bas, le cadre de mesure de résultats n'est pas centré sur les résultats, mais sur la performance institutionnelle, mesurée par un ensemble d'indicateurs clés de performance (évoqués au paragraphe 5.9 ci-dessous) susceptibles de faire l'objet de rapports plus fréquents.

Efficacité du développement – Indicateurs de réalisations pays	Année de référence	Valeur de référence pays FAD	Valeur de référence pays BAD
<b>Croissance et réduction de la pauvreté</b>			
PIB par habitant (en USD constants 2000)	2006	358	2 484
Population vivant de moins de 1 USD/jour (PPP) (%)	2004	33	8
<b>Gouvernance et transparence</b>			
Score pour les dépenses publiques & l'évaluation financière (1 à 7)	2007	3,12	3,54
Score moyen aux indicateurs de gouvernance dans le monde (-2.5 à 2.5)	2006	-0,80	-0,18
Indice de transparence dans les industries extractives (% implémentation)	2007	39	14
<b>Intégration régionale et commerce</b>			
Part de l'Afrique dans le commerce mondial (%)	2006	1,07	1,16
Commerce des pays avec l'Afrique (% du commerce total des pays)	2006	14	6
<b>Développement du secteur privé et climat d'investissement</b>			
Coût pour démarrer une entreprise (% du RNB par habitant)	2006	190	25
Temps requis pour démarrer une entreprise (jours)	2006	58	49
Rang pour l'indice de compétitivité mondiale (1 à 7)	2007	3,1	4,1
Indice de rendement des cultures de base (valeur 2002 = 100)	2005	115	109
<b>Infrastructure économique</b>			
Accès à une source d'eau améliorée (% de la population)	2004	55	92
Accès aux routes praticables en toute saison (% de la population rurale)	n/a	n/a	n/a
Taux d'électrification des ménages (% des ménages)	2001	22	n/a
Abonnés à la téléphonie fixe & mobile (pour 1 000)	2005	69	514
Utilisateurs d'Internet (pour 1 000)	2005	20	85
<b>Développement humain</b>			
Mortalité des moins de cinq ans (naissances vivantes pour 1 000)	2006	165	44
Ratio filles/garçons au primaire et au secondaire (%)	2004	85	96
Taux d'achèvement de l'école primaire (%)	2004	58	93

## PILIERS INSTITUTIONNELS

### Suivi de la performance de l'institution

5.9 Afin d'instaurer et de renforcer systématiquement la culture de la performance et du respect des engagements, les indicateurs clés de performance (KPI) seront adoptés pour les départements sectoriels et régionaux. Les KPI renforceront la place centrale de la gestion du portefeuille, ce qui devrait entraîner des

responsabilités accrues en matière de résultats à tous les niveaux. Le suivi systématique des KPI et l'établissement de rapports à ce sujet seront institutionnalisés et structurés en cascade aux niveaux de l'ensemble de l'institution, de chaque complexe, de chaque département et de chaque division. Les KPI appelés à mesurer la performance institutionnelle dans le cadre de cette stratégie sont présentées au tableau ci-après. L'évaluation de la performance du personnel sera également adaptée de manière à atteindre ces objectifs.

Indicateurs clés de performance institutionnelle	Date/période de référence	Date/période cible	Valeur de référence	Valeur cible
<b>Financement du Groupe de la Banque (milliards UC)</b>				
Prêts publics BAD (milliards UC)	2003-2007	2008-2012	4,6	7,1
Prêts privés BAD (milliards UC)	2003-2007	2008-2012	2,6	5,1
Financement FAD (milliards UC)	2003-2007	2008-2012	7	10,5
<b>Produits de gestion du savoir</b>				
Documents relatifs au DSP (#)	2003-2007	2008-2012	192	135
RPP (#)	2003-2007	2008-2012	45	85
EES et documents connexes (#)	2007	2012	81	85
<b>Décaissements</b>				
<b>Montant de décaissement du Groupe de la Banque</b>				
Montant public BAD (millions UC)	2003-2007	2008-2012	2833	3310
Montant privé BAD (millions UC)	2003-2007	2008-2012	479	3910
Montant FAD (millions UC)	2003-2007	2008-2012	3149	5740
<b>Ratio de décaissement du Groupe de la Banque (investissement uniquement)</b>				
Ratio de décaissement public BAD (%)	12/2007	2012	19	25
Ratio de décaissement privé BAD (%)	12/2007	2012	40	50
Ratio de décaissement FAD (%)	12/2007	2012	16	25
<b>Gestion de portefeuille</b>				
Projets à problèmes (%)	12/2007	12/2012	9	7
Supervision des opérations – Deux fois par an (%)	12/2007	12/2012	30	75
Projets gérés par les bureaux extérieurs (%)	12/2007	12/2012	0	35
Ratio de prêts douteux (non souverain uniquement) (%)	03/2008	12/2012	4,39	<5
<b>Efficacité des processus</b>				
Durée entre approbation et premier décaissement (m)	12/2007	12/2012	21,3	8
Durée de la passation des marchés (s)	12/2007	12/2012	68	35
Couverture à temps des RAP (%)	12/2007	12/2012	25	75
<b>Domaines transversaux</b>				
Parité homme-femme et responsabilisation (%)	12/2007	12/2012	0	45
Projets à l'épreuve du climat (%)	12/2007	12/2012	0	12
<b>Ressources humaines PL</b>				
Établi sur le terrain (%)	2008	12/2012	27	31
Équilibre homme-femme (%)	12/2007	12/2012	23	34
Diversité du personnel par rapport à l'âge (%)	12/2007	12/2012	38	45
Taux d'attrition du personnel (%)	12/2007	12/2012	21	10
<b>Budget et dépenses</b>				
Exécution du budget administratif (%)	12/2007	12/2012	89	95
Dépenses des bureaux extérieurs (%)	12/2007	12/2012	9	20
Dépenses des opérations (%)	12/2007	12/2012	50	65
Coûts fixes du personnel (%)	12/2007	12/2012	71	71
Exécution du budget d'investissement (%)	12/2007	12/2012	78	90

## Structure

5.10 Afin de renforcer la cohérence et la coordination, d'intégrer le travail en équipe dans les complexes, de s'assurer que les priorités stratégiques sont prises en compte dans l'allocation des ressources, d'améliorer le suivi et la gestion de la performance, et de se focaliser davantage sur les résultats, la structure de la Banque a été révisée avec la création de la fonction de *Chief Operating Officer* (COO).

5.11 Le Groupe de la Banque intégrera la planification stratégique, la programmation, la budgétisation et le suivi de la performance dans le nouveau Département chargé de la stratégie et

du budget (COBS). COBS devrait offrir de nombreux avantages, comme l'amélioration de l'exécution du budget administratif et du budget d'équipement, et l'établissement de rapports financiers analytiques en temps voulu, le suivi plus systématique des indicateurs de performance, la décentralisation plus poussée de la programmation et de la budgétisation, et la responsabilité accrue des gestionnaires. L'affectation des ressources sera alignée sur la stratégie et sera fonction de la performance, et des outils améliorés d'établissement de rapports seront mis au point. COBS assurera pleinement la transition vers la budgétisation en UC d'ici janvier 2010, décentralisant la gestion des ressources vers les unités organisationnelles au sein de la Banque.

Les gestionnaires auront le pouvoir de gestion des ressources et devront en rendre compte. Avec CHRМ, COBS sera chargée de la surveillance stratégique et de l'évaluation de la performance des unités organisationnelles et de leur gestion du personnel. La Banque intégrera également l'assurance qualité, les rapports sur les résultats et le respect des normes dans un nouveau Département de l'assurance qualité et des résultats (ORQR). Ce département coordonnera la mise en œuvre des réformes à travers la Banque, encouragera un changement de culture de manière à améliorer la qualité en amont, le suivi des progrès accomplis en quête de résultats, l'obtention de résultats et l'établissement des rapports y afférents. Il contribuera au travail du Groupe de suivi de la performance (PMG) afin de favoriser une large adhésion au sein de la Banque et l'efficacité des réformes.

### Processus opérationnels

5.12 Des processus opérationnels profondément remaniés sont en cours de mise en œuvre, comme la revue des propositions relatives aux opérations par les équipes pays et par les pairs, et la recherche plus active de l'assurance qualité. Renforcé par une supervision efficace du nouveau Comité des opérations, ce dispositif sera l'élément moteur de l'alignement stratégique, de la qualité en amont et du suivi du portefeuille à l'échelle de la Banque. La Banque a rationalisé ses procédures, institué une délégation accrue de pouvoirs, notamment en faveur des bureaux extérieurs, et elle en train de restructurer l'unité chargée des acquisitions et de la gestion financière. Ces mesures contribueront à accélérer l'exécution des projets et se traduiront par une réduction de la durée du cycle des projets et des coûts de transaction non financiers. Les guichets secteur public et secteur privé seront mieux intégrés, grâce à un meilleur alignement des processus, en tenant compte des spécificités des opérations du secteur privé.

5.13 La Banque a apporté des améliorations majeures au contenu comme à la présentation de plusieurs documents clés, pour plus de clarté et de précision, tout en renforçant les liens entre les objectifs stratégiques de la Banque et les engagements opérationnels, ainsi qu'entre plans de développement nationaux et documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté. Au nombre des documents clés figurent les documents de stratégie pays, les revues du portefeuille pays, les rapports d'évaluation des projets, et les rapports annuels d'évaluation de la performance du portefeuille. La Banque a

également établi des modèles révisés de rapport de supervision de projets, de compte rendu de mission et de revue de portefeuille pays. L'amélioration et l'affinement de ces modèles et autres documents importants se feront de manière continue.

5.14 Élaborées par les pays eux-mêmes, les stratégies de nouvelle génération accorderont davantage la priorité aux pays et feront montre d'une plus grande sélectivité sur le plan opérationnel. Ces stratégies seront de plus en plus établies conjointement avec les principaux partenaires. Pour les différents pays, elles établiront de manière claire et précise les priorités opérationnelles de la Banque, en limitant leur champ à deux secteurs bien définis en général et à trois, dans des cas exceptionnels. Elles fourniront un cadre clairement défini pour l'évaluation des résultats, avec des indicateurs faciles à suivre et ayant des liens pertinents avec les activités opérationnelles envisagées. Ce cadre doit couvrir pleinement les opérations du secteur privé et les questions transversales telles que la parité homme-femme et le changement climatique.

5.15 La gestion du portefeuille sera nettement améliorée. Une gestion plus active et efficace sera encouragée, en partie par l'amélioration sensible de la qualité des données sur les projets, le recrutement et la responsabilisation effective des chargés de programme pays au siège comme dans les bureaux extérieurs, et le transfert des responsabilités du chargé de projet aux professionnels de terrain. Plus de priorité sera accordée à la gestion engagée et responsable à Tunis, sur le terrain et dans les départements sectoriels et régionaux. Des indicateurs essentiels de performance et de gestion du portefeuille seront suivis par la Haute direction.

5.16 La Banque se montrera plus efficace dans la fourniture des services institutionnels, grâce notamment à l'amélioration des processus opérationnels et de la structure organisationnelle de CSVP. Elle pourra, le cas échéant, recourir à l'externalisation des fonctions d'appui. Les réformes prévues sont axées sur l'amélioration du service client, l'appui à l'automatisation et le renforcement des contrôles fiduciaires. Si elle est approuvée par le Conseil en 2008, cette réforme entraînera des changements comme la mise en place d'un système plus explicite de responsabilité dans la gestion de la relation client, y compris la création de divisions chargées de la relation client dans certains départements de CSVP, appelées à servir de guichet unique pour la plupart des services institutionnels dans ces départements.

En outre, cette réforme prévoit la création d'une fonction en charge des relations avec les bureaux extérieurs, pour renforcer la réactivité de CSVP dans le contexte de la décentralisation. Ces changements commenceront dès 2009, sous réserve de l'approbation du Conseil. La revue de processus organisationnels et opérationnels ne devrait pas avoir d'incidence budgétaire.

### Ressources humaines

5.17 La priorité stratégique est d'appuyer la stratégie de décentralisation et d'améliorer le déploiement du personnel et des compétences, conformément aux priorités institutionnelles. La proportion des membres du personnel s'occupant de la mise en œuvre des activités opérationnelles de première ligne devrait augmenter. Le degré d'alignement actuel des compétences et des effectifs sur les priorités institutionnelles fera l'objet d'une évaluation complète. Le Groupe de la Banque fera appel à des techniques améliorées de recrutement permettant de tirer le meilleur parti des technologies, ainsi qu'à des méthodologies mises au point par des centres d'évaluation et à des pratiques renforcées d'imprégnation et d'orientation. La plupart des postes à pouvoir seront ouverts à des candidats externes. Une attention particulière sera accordée à l'amélioration de l'équité entre hommes et femmes. La Banque observera une certaine souplesse dans la mise en œuvre de la grille des salaires en vue d'attirer et de retenir des compétences particulières et d'être compétitive dans la recherche de talents sur le marché mondial.

5.18 La Banque mettra également au point des outils renforcés de gestion de la performance et d'évaluation de la productivité, en prévoyant à cet égard des programmes de formation à la gestion pour s'assurer que le personnel de la

Banque demeure productif et pleinement qualifié. Le cadre de rémunération sera révisé et comportera des gratifications et des incitations non pécuniaires en faveur des membres du personnel hautement performants, afin de maintenir la compétitivité. Une stratégie d'apprentissage et de perfectionnement sera mise en œuvre. Cette stratégie prévoit des programmes de formation plus étendus et plus systématiques en faveur du personnel et de la Direction, tant au siège que dans les bureaux extérieurs.

### Communication

5.19 La Banque élaborera, d'ici la mi-2009, une nouvelle stratégie pour les relations externes et la communication pour donner plus de visibilité à ses opérations, les rendre plus intelligibles et compréhensibles à toutes les parties prenantes. La mise en œuvre immédiate de la nouvelle stratégie de communication recevra la priorité absolue. La stratégie des relations extérieures et de la communication sera fondée sur les piliers stratégiques définis dans la stratégie à moyen terme. Une des priorités essentielles à court terme est d'améliorer le contenu et la fonctionnalité du site Internet et du site Web de la Banque, en renforçant leur convivialité et leur interactivité. En outre, la Banque mettra en place des programmes de communication à moyen terme, avec des objectifs spécifiques adaptés à différentes audiences ou groupes cibles externes.

### Technologie

5.20 Des améliorations dans le domaine des technologies de l'information joueront un rôle clé en termes d'appui à la mission de la Banque.

## Plan d'amélioration technologique

- Achèvement fin 2008 du projet de services de télécommunications intégrés à large bande (BITS), qui entraînera une amélioration sensible et de l'infrastructure TI de la Banque.
- Poursuite de la modernisation du réseau, surtout à mesure que l'infrastructure de communication plus rapide par fibre optique deviendra une solution de rechange viable par rapport à la technologie plus lente utilisant les satellites.
- Mise à niveau du matériel et des logiciels, pour mettre des outils TI appropriés à la disposition de tout le personnel et des nouveaux bureaux, et renforcer la sécurité.
- Modernisation majeure, début 2009, du progiciel de gestion intégré – SAP – de manière à offrir aux bureaux extérieurs une plate-forme de décaissement sécurisée, faciliter l'établissement de rapports, soutenir les nouveaux produits financiers et améliorer le déroulement des opérations liées à la passation de marchés d'ici fin 2010.
- Réaménagement de l'entrepôt de données de la Banque pour permettre aux parties prenantes extérieures de tirer davantage parti de la base de connaissances de la Banque.
- Modernisation des outils internes de partage du savoir et plateformes de diffusion tels qu'Internet, DARMS (système de gestion documentaire) et le site Web.

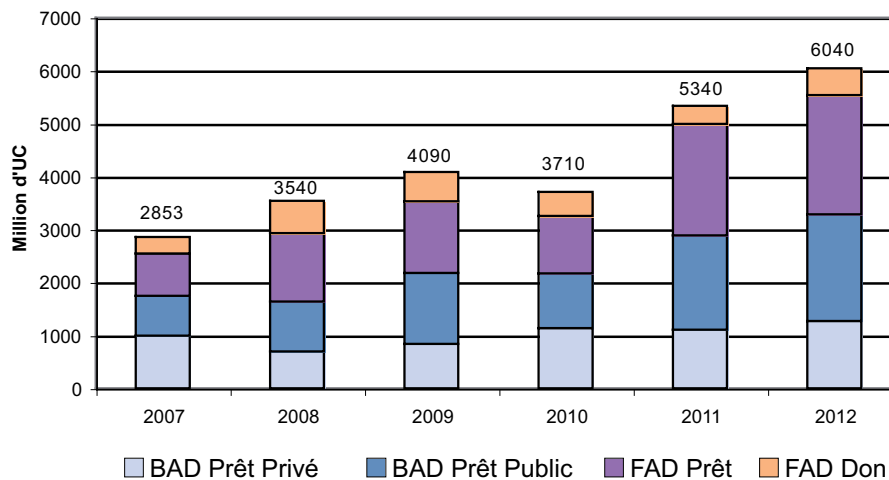
## CADRE DE RESSOURCES PRELIMINAIRES ET BESOINS ADMINISTRATIFS

### Prêts et engagements indicatifs

5.21 Les projections de prêts du Groupe de la Banque sur la période allant de 2008 à 2012 donnent une idée du niveau des ressources requises par le Groupe de la Banque si les objectifs stratégiques décrits dans le présent document doivent être atteints. Elles reposent sur les hypothèses et estimations suivantes; elles sont purement indicatives et non destinées à fixer ou engager à n'importe quel niveau particulier ou de décisions préjugés par le Conseil.

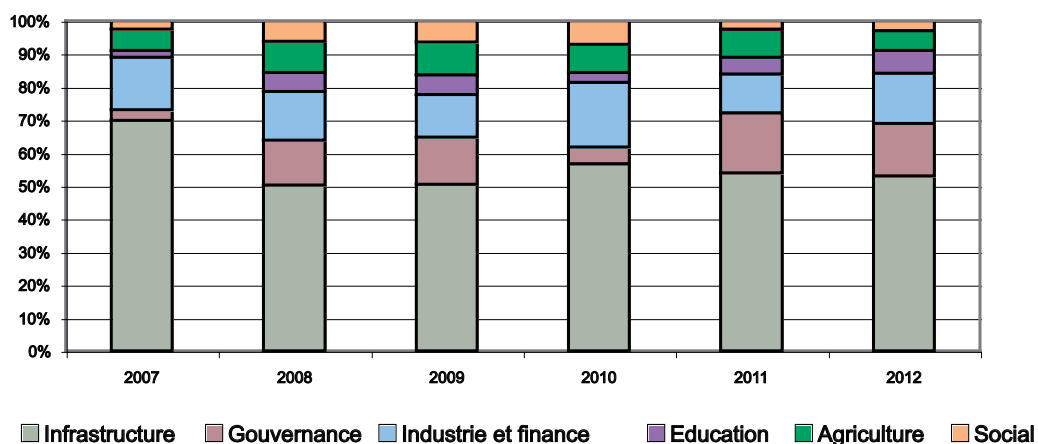
- Le niveau de reconstitution des ressources du FAD-12 est censé être de 50 % supérieur à celui du FAD-11 ;
- Les marges des prêts sont estimées en moyenne à 20 points de base pour les prêts souverains et à 120 points de base pour les prêts non souverains ;
- Le volume des prêts résulte de la stratégie du secteur privé pour les prêts non souverains et du programme opérationnel de prêts projeté pour la période de 2008 à 2012 en ce qui concerne les prêts non souverains ;
- Les nouvelles approbations de prêts seront décaissées en moyenne sur une période de 7 ans pour les opérations souveraines, et de 2 à 3 ans pour les opérations non souveraines ;
- Les nouveaux prêts devraient avoir une échéance moyenne de 15 ans et un différé d'amortissement de 5 ans ;
- Le profil de risque des opérations futures devrait rester dans la catégorie de risque modéré (cote de crédit interne de 3 à 4) ;
- La répartition du revenu net entre les différentes initiatives de développement devrait rester inchangée, à environ 60 % du montant total annuel des ressources disponibles pour affectation.

Projections indicatives de prêts 2008-2012



Source: COBS, ORVP

Répartition sectorielle des projections indicatives de prêts



Source: COBS, ORVP

5.22 Les incidences du programme de prêt prévu sur les ressources financières de la Banque figurent à l'Annexe V.

#### Incidences en termes de ressources

5.23 La stratégie nécessitera l'affectation de ressources humaines et financières suffisantes pour réaliser les objectifs institutionnels prioritaires, en particulier :

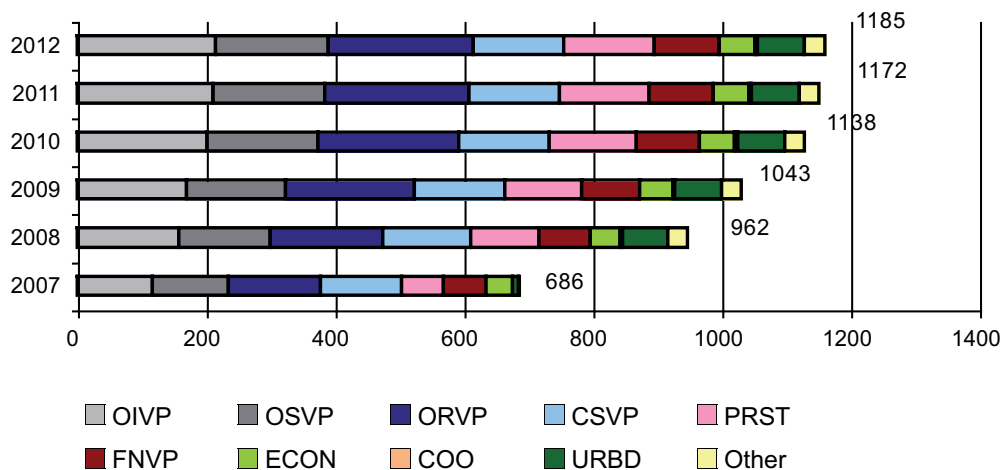
- mener des opérations stratégiquement sélectives dans un contexte de décentralisation ;
- faire montre d'un engagement plus efficace face aux principaux défis tels que le changement climatique, la crise alimentaire et la parité homme-femme ;
- assurer une gestion plus active et

efficace du portefeuille, y compris en fournissant des services plus rapides ;

- s'acquitter des engagements relatifs à l'harmonisation et aux résultats ;
- accroître et améliorer les services liés au savoir ;
- mettre en œuvre la stratégie des ressources humaines de la Banque.

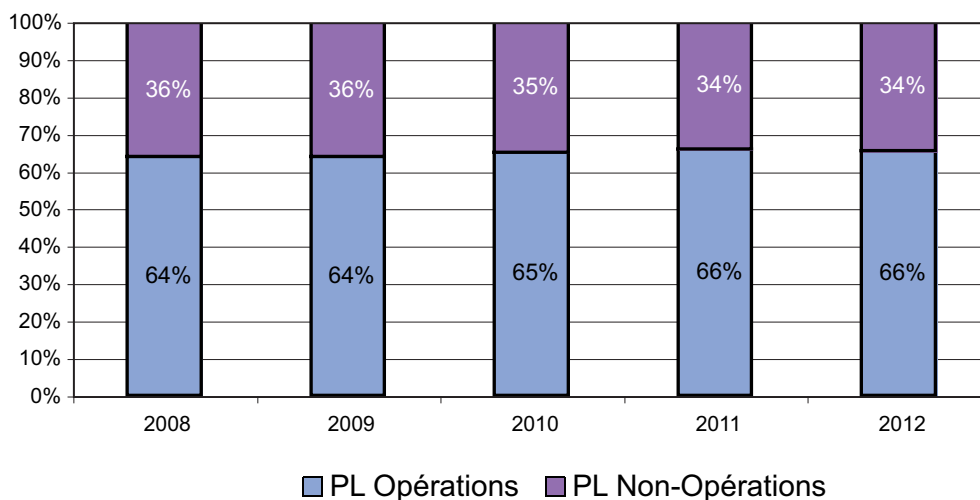
5.24 Une analyse des compétences et des déficits actuels permettra d'éclairer la prise de décision sur le profil et le niveau des effectifs. En même temps, l'on recherchera des gains d'efficacité et les possibilités d'externalisation des fonctions non essentielles seront activement explorées. Toutes les options seront examinées et des propositions seront faites au Conseil avant fin 2008. Des projections de dotation en effectifs et de déploiement sont présentées ci-dessous ainsi qu'à l'Annexe VI.

#### Projections indicatives de dotation en effectif 2008-2012 – PL internationaux



Autres: Positions accordées des départements pour Programme Jeunes Professionnels et pour personnel en congé pour études  
Source: COBS, ORVP

#### Répartition des projections PL Opérations – PL autres que opérations



Seuls les PL internationaux; PL Opérations : OIVP, OSVP, ORVP, ECON, OPEV, GECL.1, FFMA 2, FTRY 4, FFCO 3  
Source: COBS, ORVP

5.25 Issues de larges consultations internes, les projections de coûts administratifs s'articulent autour de plans de travail qui ont fait l'objet d'accord. Si ces plans représentent la meilleure appréciation et estimation de la Direction, ils n'en demeurent pas moins indicatifs ; ils entendent offrir suffisamment de marge de manœuvre pour permettre des ajustements ultérieurs en fonction des opinions des actionnaires et des nouvelles pressions dictées par la stratégie convenue. La Banque doit prouver qu'elle utilise avec l'efficacité et l'efficience voulues les ressources actuellement disponibles.

## 6. Suivi et rapports

La Banque s'est dotée d'une gamme d'instruments pour le suivi de la mise en œuvre de la Stratégie à moyen terme et l'établissement des rapports utiles. À ce sujet, une place de choix revient aux indicateurs clés de performance (KPI) de l'institution dans son ensemble, des complexes et des départements ; ils feront l'objet de rapports trimestriels au Conseil. Compte sera rendu au Conseil et aux plénipotentiaires des principaux résultats spécifiques à l'accord du FAD-11, dans le cadre de la revue à mi-parcours du FAD-11. En

outre, la Direction établira un rapport succinct sur la mise en œuvre de la SMT à l'intention des Conseils des gouverneurs lors des Assemblées annuelles. La Direction s'engagera à présenter à la mi-2010 au Conseil un rapport global sur la revue à mi-parcours de la SMT.

## 7. Conclusion

La Stratégie à moyen terme pour la période 2008-2012 présente un plan d'action global pour répondre aux principales priorités et attentes issues des larges consultations menées avec les nombreuses et différentes parties prenantes. Elle engage la Banque à approfondir, élargir et accélérer les réformes en cours depuis fin 2005, notamment celles portant sur le centre d'intérêt opérationnel et la sélectivité, l'orientation client plus poussée et la présence sur le terrain, l'amélioration des prestations et des résultats, des produits et services novateurs et pertinents pour tout l'éventail des pays membres régionaux. La stratégie est à la fois ambitieuse et réaliste, et destinée à guider la banque dans la réalisation de son engagement pour servir l'Afrique à un moment riche de promesses et de défis.





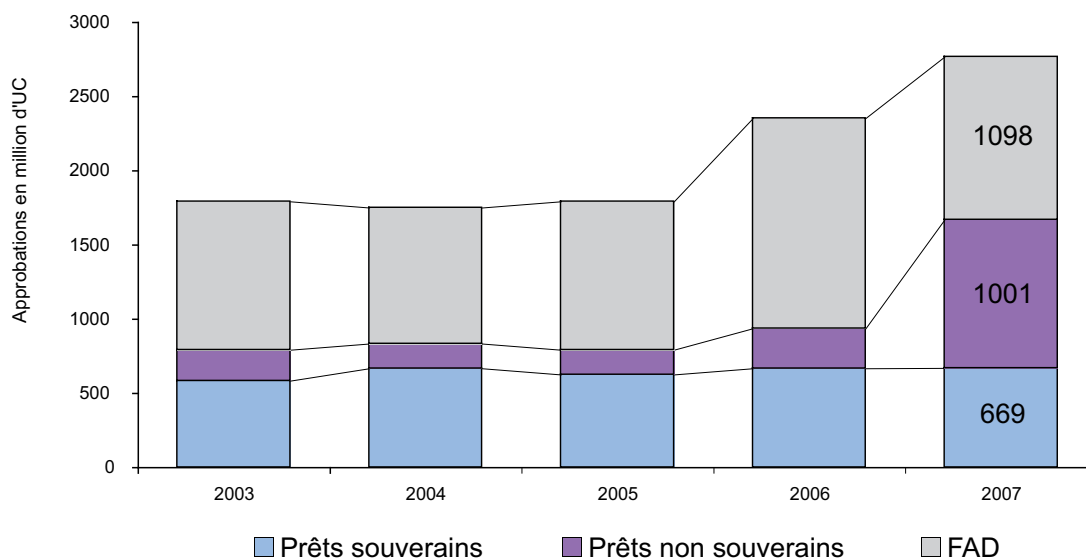




# Annexe 1

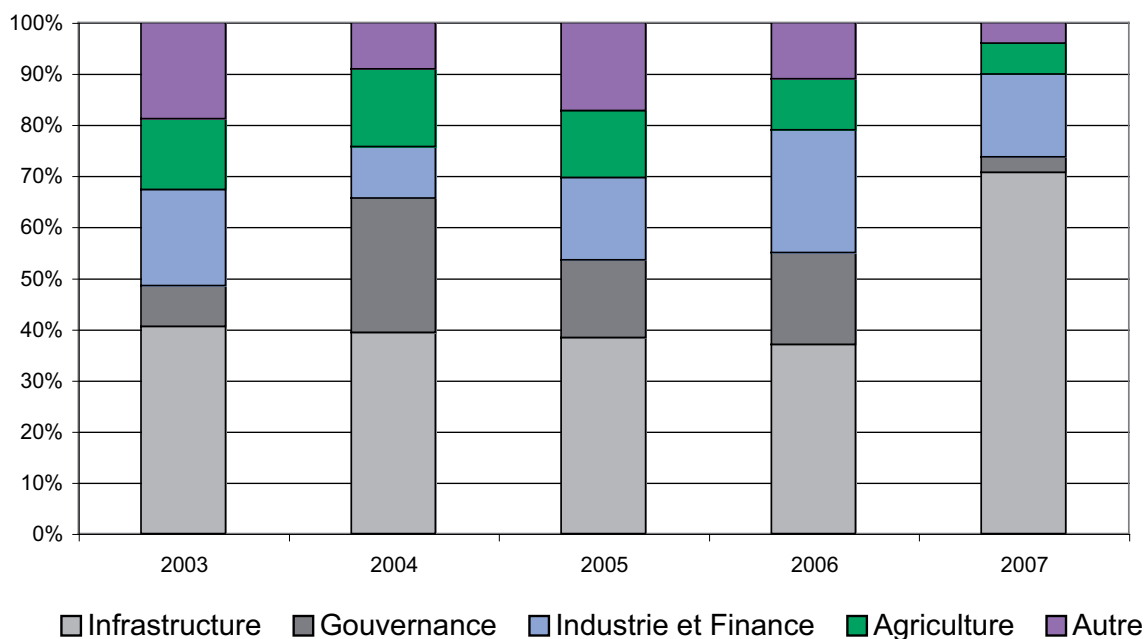
## Résultats au titre du Plan stratégique 2003-2007

Graphique 1 : Total des prêts du Groupe de la Banque  
de 2003 à 2007



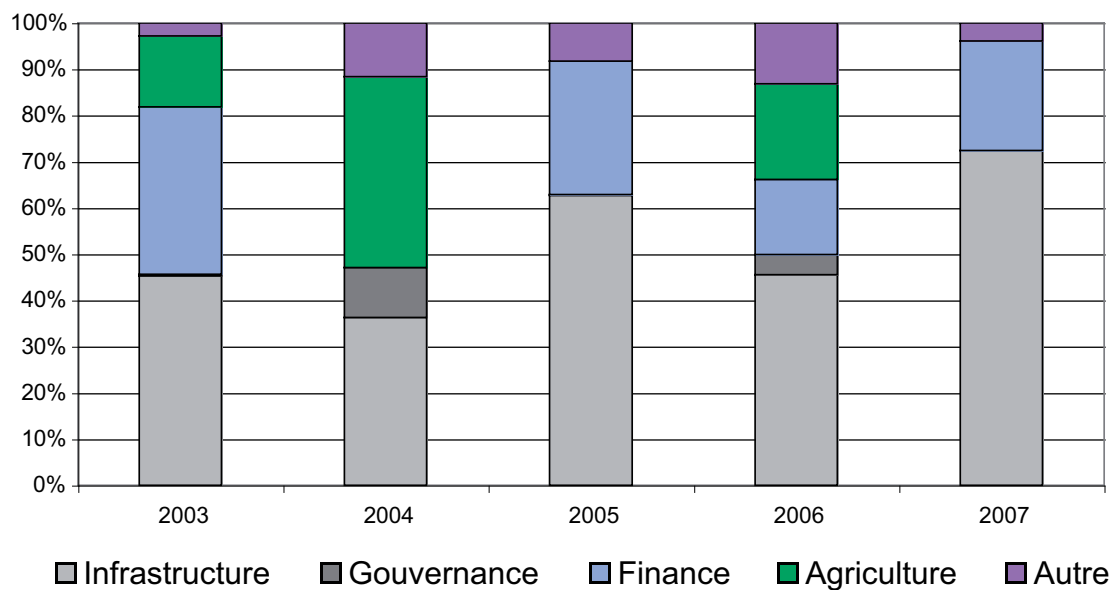
Source : Département de la statistique BAD

Graphique 2 : Répartition sectorielle des prêts  
du Groupe de la Banque, 2003-2007



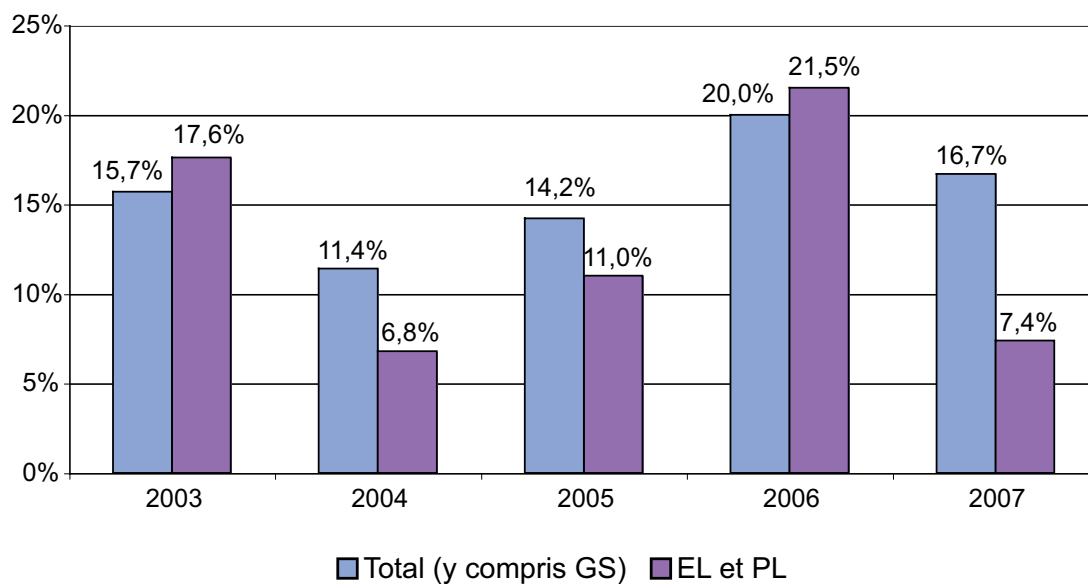
Source : Département de la statistique BAD

Graphique 3 : Répartition sectorielle  
des prêts multinationaux, 2003-2007



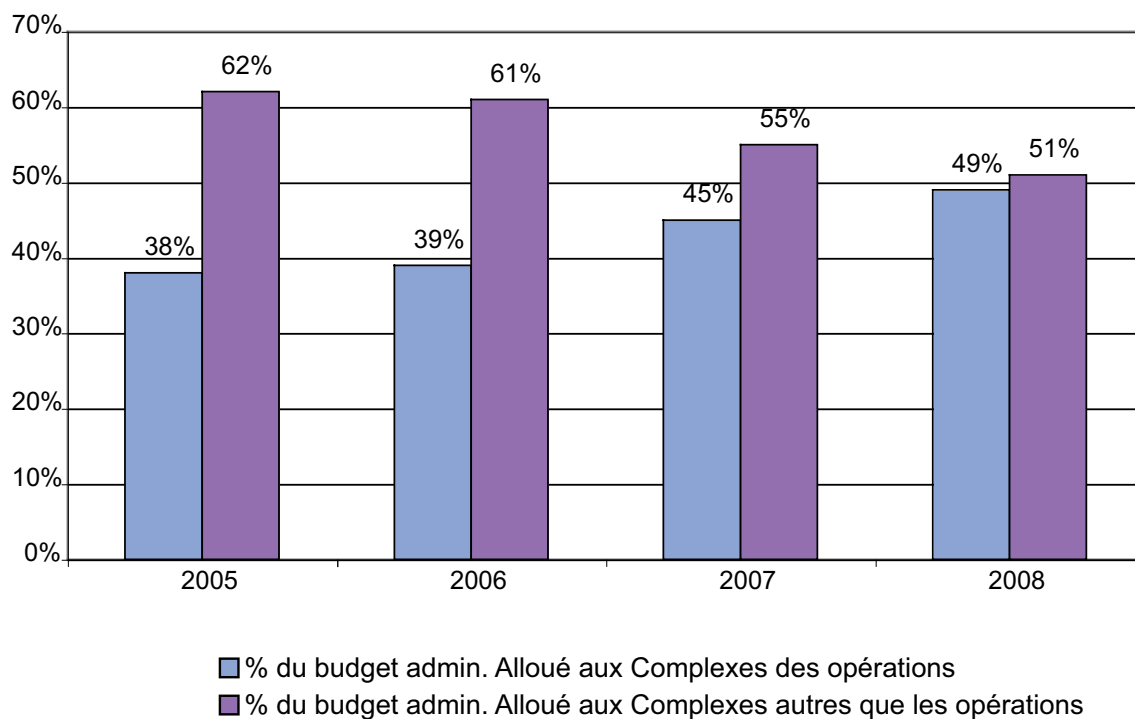
Source : Département de la statistique BAD

Graphique 4 : Taux de postes vacants  
du Groupe de la Banque, 2003-2007



Source : Département des ressources humaines

Graphique 5 : Allocation du budget administratif  
aux Complexes de 2005 à 2008



Source : Planification financière et budgétisation (définition des opérations par rapport aux domaines autres que les opérations différentes de la définition utilisée dans les projections relatives à la dotation en effectifs à l'annexe VI)



# Annexe 2

## Cadre stratégique de la Banque 2008-2012

### Sélectivité opérationnelle

- Concentration verticale sur quatre domaines clés : infrastructure, gouvernance, enseignement supérieur & formation professionnelle, et secteur privé
- Concentration horizontale sur l'intégration régionale, les États fragiles, et l'engagement par rapport à l'écoute du client, en particulier dans les pays à revenu intermédiaire
- Appui sélectif au développement de l'agriculture et aux OMD liés à la santé
- Intégration des questions transversales dans les programmes : parité hommes-femmes, environnement et changement climatique

### Résultats et performance

- Alignement des processus opérationnels sur les résultats et la performance au niveau de la préparation, de la mise en œuvre et de l'évaluation des projets
- Amélioration du suivi des résultats au plan opérationnel et non opérationnel à travers des indicateurs de performance clés
- Intégration de la mesure des résultats grâce à une meilleure gestion des statistiques et des bases de données
- Publication et diffusion de rapports phares sur des sujets sélectionnés conformément aux priorités sectorielles de la Banque

### Décentralisation

- Amélioration de la fourniture de produits et services grâce à la présence de bureaux extérieurs et à l'amélioration des équipements de ces bureaux
- Décentralisation des processus opérationnels à travers la délégation de pouvoirs et la participation opérationnelle du personnel de bureaux extérieurs
- Déploiement accru du personnel sectoriel vers les bureaux extérieurs pour renforcer le suivi et l'exécution des projets

### Rationalisation des processus internes

- Intégration de la sélectivité des opérations et de l'orientation sur les résultats dans la structure organisationnelle à travers la création de nouveaux départements
- Intégration de la planification stratégique, de la programmation et de la budgétisation; introduction de la budgétisation axée sur les résultats et du suivi de la performance pour garantir l'optimisation de l'allocation des ressources

### Dotation en effectifs, connaissances, finance, et partenariats en tant que fondation

- Mise en œuvre de la nouvelle stratégie RH pour renforcer l'affectation des effectifs et des compétences
- Amélioration de la capacité statistique et publication et diffusion des rapports phares sur des sujets sélectionnés conformément aux priorités sectorielles de la Banque
- Revue du cadre d'adéquation du capital pour préserver l'intégrité financière de la Banque et maintenir sa note AAA
- Travailler plus efficacement en partenariat avec d'autres organismes de développement

# Annexe 3

## Recommandations préliminaires des groupes de travail internes

### Groupe de travail sur les PRI – recommandations préliminaires

- Revoir les processus opérationnels pour mieux aligner le concours de la Banque sur la stratégie nationale de développement, abrégier le cycle du projet, accroître la souplesse et reconnaître les capacités nationales (schéma du DSP, règles de passation des marchés et de protection de l'environnement).
- Améliorer la compétitivité du prix des prêts et des produits financiers (échéances et différés d'amortissement plus longs, prêts libellés dans les monnaies africaines, produits de gestion des risques et garanties, prêts infra-souverains, etc.) sous réserve de l'accord du Conseil.
- Mettre en œuvre des projets pilotes associant ressources concessionnelles et financement BAD.
- Établir des domaines à demande prioritaire et évaluer l'aptitude de la Banque à fournir des services de conseil sur mesure.
- Améliorer la communication, à l'intérieur de l'institution et auprès des clients, sur l'aide au développement et les produits de la Banque.

### Groupe de travail sur la décentralisation – recommandations préliminaires

- Un groupe de coordination de suivi de la décentralisation (« PECOFC révisé »), doit être en place et fonctionner (d'ici fin 2008).
- Tous les départements et unités de la Banque, des opérations comme d'appui, doivent établir des plans détaillés de décentralisation, précisant les fonctions, y compris d'encadrement, qui seront mieux assurées sur le terrain et à l'ATR/au siège et/ou comment elles fonctionneront différemment dans une institution plus décentralisée, avec les incidences de ressources humaines et financières (d'ici le premier trimestre 2009).
- OpsCom doit examiner si les directives de décentralisation sont appliquées avec l'efficacité voulue et déterminer si des orientations plus globales s'imposent (d'ici le premier trimestre 2009).
- Plus grand leadership des bureaux extérieurs dans la fourniture des produits non-prêts et services de gestion de portefeuille (d'ici fin 2009).
- Augmentation substantielle du nombre des coordonnateurs d'activités basés sur le terrain (d'ici fin 2009).

# Annexe 4

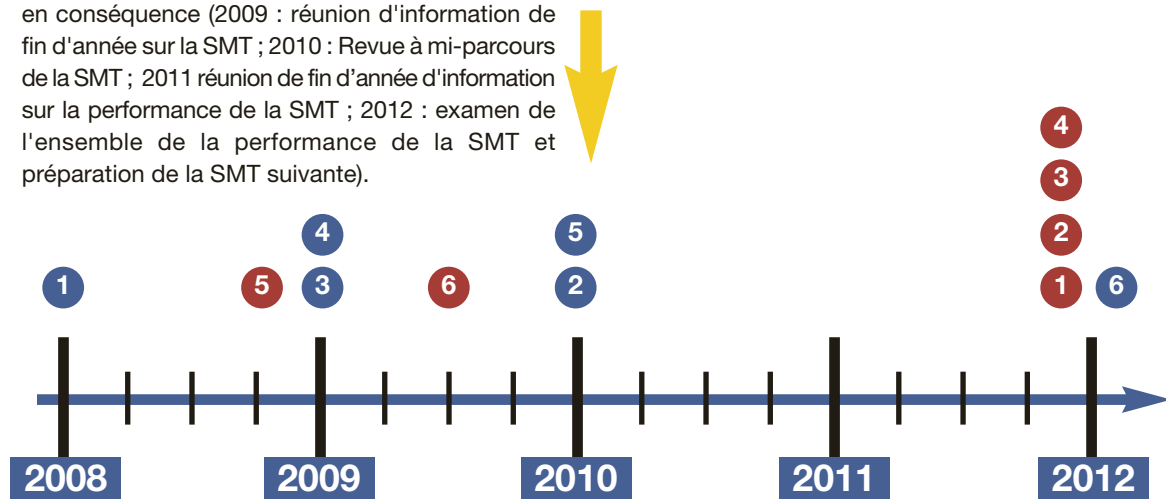
## Plans de mise en œuvre spécifiques des Complexes

### COBS & PMG – INITIATIVES STRATEGIQUES CLES

- 1 **Budgétisation axée sur les résultats** : pour s'assurer que l'allocation des ressources est conforme aux objectifs prioritaires de la stratégie à moyen terme, y compris la programmation-pays et pour mettre en place des programmes de travail et des budgets dynamiques orientés vers les résultats.
- 2 **Renforcement des capacités en matière de gestion budgétaire** pour doter les coordinateurs et les responsables de budget de moyens d'action et leur permettre d'optimiser leurs actions et d'être entièrement responsable de la gestion des ressources financières et humaines qui leur sont allouées.
- 3 **Cadre budgétaire multi annuel** : pour préparer un budget administratif et d'investissement à la fois global et continu sur une période de trois ans et entièrement alignés sur la stratégie.
- 4 **Cadre de suivi** : pour mettre en œuvre et assurer le fonctionnement d'un système qui fournit à la direction des informations opportunes sur l'état des processus et la performance opérationnelle, à partir d'un ensemble d'indicateurs de performance clés convenus.
- 5 **Budgétisation en UC** : pour accorder aux responsables une souplesse totale et leur confier le contrôle de la gestion des ressources, tout en préservant l'intégrité financière de la Banque, à travers la mise en œuvre de mécanisme de sauvegarde et de contrôles appropriés (obligation totale de rendre des comptes).
- 6 **Suivi de la SMT 2008-12** : pour assurer sa mise en œuvre à l'échelle de la Banque ; être vigilant à l'environnement/aux évolutions à l'échelle africain et global, à leurs possibles impacts sur le cadre stratégique de la Banque et conseiller la direction en conséquence (2009 : réunion d'information de fin d'année sur la SMT ; 2010 : Revue à mi-parcours de la SMT ; 2011 réunion de fin d'année d'information sur la performance de la SMT ; 2012 : examen de l'ensemble de la performance de la SMT et préparation de la SMT suivante).

### FNVP – INITIATIVES STRATEGIQUES CLES

- 1 **Mobilisation de fonds sur les marchés des capitaux internationaux, à un coût bien inférieur au LIBOR** en vue du refinancement efficace du portefeuille croissant des opérations de la Banque (FTRY).
- 2 **Promotion des produits financiers existants et mise au point de nouveaux produits financiers** en vue de faire face, d'une manière efficace, aux demandes des clients et d'accroître ainsi la compétitivité de la Banque, tout en élargissant sa clientèle (FTRY).
- 3 **Poursuite et optimisation de la décentralisation des décaissements au niveau des bureaux extérieurs** en vue de contribuer au succès de la SMT, par l'amélioration de l'exécution des projets (FFCO).
- 4 **Consolidation des acquis de la mise en œuvre du cadre COSO** et installation des piliers de la gestion coordonnée des risques opérationnels, en vue d'aider à mettre en place un cadre intégré pour la gestion des risques dans un environnement de plus en plus actif, décentralisé et complexe (FFCO).
- 5 **Révision du cadre général d'adéquation des fonds propres de la Banque**, en vue de garantir : i) le maintien de la cote AAA de la Banque ; et ii) la préservation de l'intégrité financière de la Banque (FFMA).
- 6 **Révision du cadre de gestion du risque de crédit de la Banque** en vue de garantir l'adéquation du profil de risque du portefeuille, notamment par le renforcement de la supervision du portefeuille par l'intermédiaire de deux structures dont les fonctions sont distinctes : i) les transactions et les analyses du risque de crédit ; et ii) la gestion des risques liés au portefeuille du crédit (FFMA).

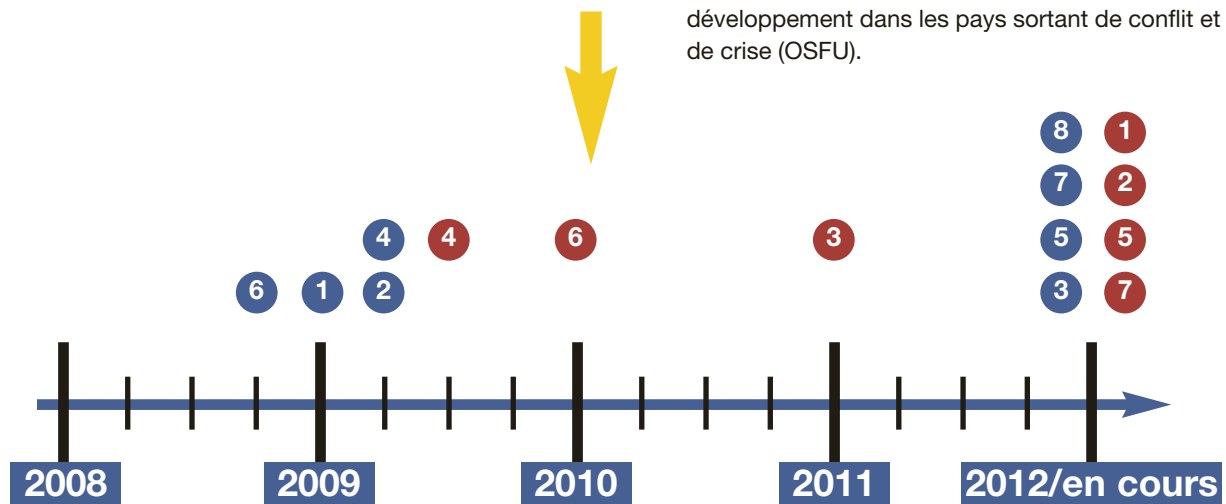


**CSVP – INITIATIVES STRATEGIQUES CLES**

- 1 **Rationalisation de la structure organisationnelle et des processus opérationnels de CSVP** en vue d'accroître l'efficacité interne de la Banque (CSVP).
- 2 **Actualisation du système de reprise après catastrophe et de continuité des activités** afin de mieux préparer la Banque à faire face aux interruptions d'activités et aux catastrophes (CSVP).
- 3 **Renforcement continu du déploiement du personnel et des compétences** conformément aux priorités stratégiques de l'institution, notamment revue annuelle du cadre de rémunération et d'avantages pour attirer, fidéliser et motiver les talents (CHRM).
- 4 **Déploiement par la Direction du système de cybergestion de la performance** et d'initiatives de promotion du comportement institutionnel et de développement des aptitudes à la gestion afin de tirer le meilleur parti du personnel (CHRM).
- 5 **Mise en place de plateformes du savoir, notamment amélioration de l'intranet**, en vue de contribuer au succès de la SMT dans le renforcement du rôle de la Banque en tant qu'institution du savoir (CIMM).
- 6 **Modernisation de l'infrastructure de télécommunication dans les bureaux extérieurs** afin de contribuer à la réalisation des objectifs de la SMT en matière de décentralisation par la réduction de la fracture numérique entre le siège et les bureaux extérieurs (CIMM).
- 7 **Fourniture d'installations et équipements aux bureaux extérieurs** afin qu'ils soient bien équipés (CGSP).
- 8 **Programmes de formation linguistique et utilisation accrue des technologies linguistiques** pour soutenir la décentralisation et l'orientation client de la Banque (CLSU).

**OSVP – INITIATIVES STRATEGIQUES CLES**

- 1 **Fonds du bassin du Congo (FBC)**. Le FBC contribuera, au titre de la SMT, à l'atténuation des effets du changement climatique par la réduction du déboisement dans la région du bassin du Congo et le renforcement des capacités de la population à se doter de moyens d'existence durables (OSAN).
- 2 **Mécanisme africain de financement du développement des engrais (AFFM)**. Ce mécanisme favorisera l'accroissement de la productivité agricole, en s'appuyant sur des partenariats public-privé solides en faveur du secteur de l'agriculture, tout en créant des conditions favorables à une révolution verte en Afrique (OSAN).
- 3 **Mettre la finance au service de l'Afrique** est une initiative commune des donateurs qui vise à améliorer la performance du secteur financier dans les PMR grâce à une meilleure coordination et harmonisation entre partenaires (OSGE).
- 4 **Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE)**. Cette initiative contribuera au succès de la SMT par la promotion d'une transparence et d'une responsabilité accrues dans la gestion des ressources des industries extractives, en particulier dans les États fragiles (OSGE).
- 5 **Initiative stratégique relative aux informations sur le climat au service du développement en Afrique (ClimDev)**. Cette initiative contribuera au travail de la Banque sur l'adaptation au changement climatique et les mesures d'atténuation grâce à un meilleur accès des PMR aux systèmes d'information sur la variabilité du climat, à une meilleure planification et prévision des tendances de variabilité climatique et aux systèmes d'alerte rapide (OSUS).
- 6 **Prix du genre**. Ce prix contribuera à instaurer une culture d'intégration des questions de genre dans les activités de prêt et autres que les prêts à la Banque grâce à une meilleure motivation et exposition du personnel (OSUS).
- 7 **Facilité pour les États fragiles**. La facilité accélérera la fourniture de services de développement dans les pays sortant de conflit et de crise (OSFU).

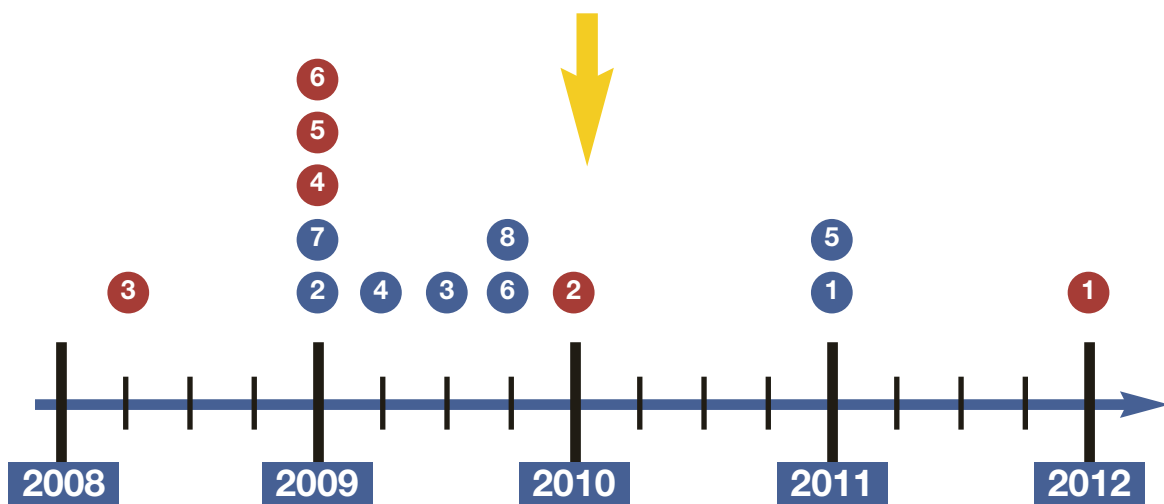


### ORVP – INITIATIVES STRATEGIQUES CLES

- 1 **Succès de la douzième reconstitution générale des ressources du FAD**, avec une augmentation d'au moins 50 % par rapport au FAD-11.
- 2 **Alignement du budget opérationnel sur la base des priorités stratégiques** et en fonction du degré de réalisation des indicateurs de performance à l'échelle de l'institution et de chaque complexe.
- 3 **Plus grande sélectivité stratégique** grâce à des DSP remaniés et des équipes pays qui fonctionnent bien.
- 4 **Plus grande proximité avec les clients** : présentation de rapports dans les deux sens, affectation du personnel clé du siège aux bureaux extérieurs, recrutement du personnel local, revue des capacités des bureaux extérieurs, et comblement des déficits par la formation.
- 5 **Réduction des coûts de transaction par la rationalisation de la passation de marchés** : harmonisation des règlements avec ceux des principaux partenaires, réduction des coûts de transaction et du "facteur de tracasserie" pour les clients. L'ouverture de la passation de marchés à tous, si elle est acceptée par toutes les parties prenantes, contribuera à simplifier ce processus et à en réduire le coût.
- 6 **Adoption et mise en oeuvre de stratégies et cadres opérationnels clés** : PRI, États fragiles, opérations régionales.
- 7 **Mise en place d'un système efficace d'information de gestion**, avec évaluation des résultats sur une base continue.
- 8 **Progrès palpables dans l'exécution du programme de résultats**, rendus possibles par un nouveau Département des résultats efficace et l'amélioration sensible de la qualité en amont grâce à des processus efficaces de revue interne.

### ECON – INITIATIVES STRATEGIQUES CLES

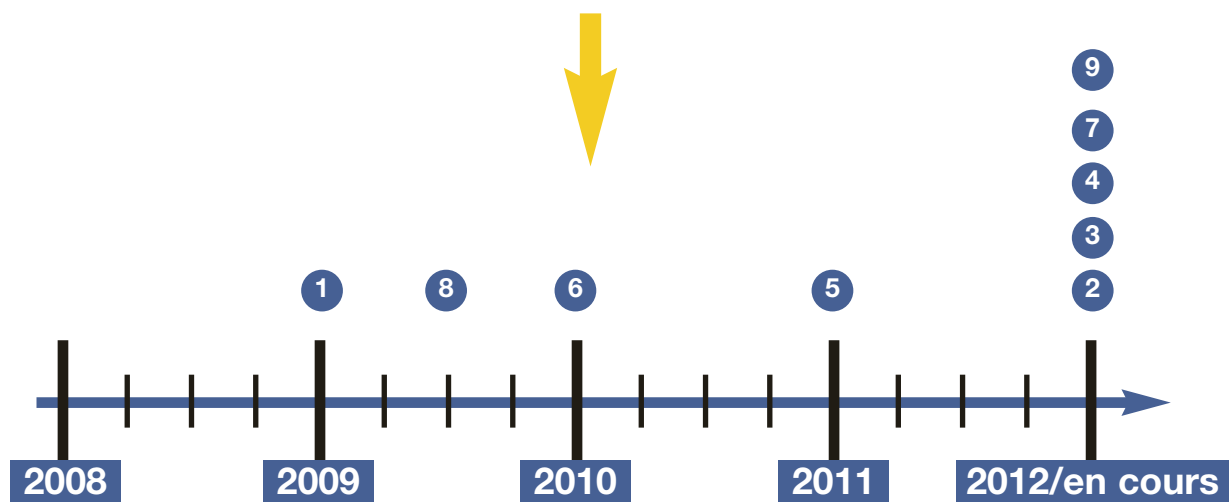
- 1 **Publication et diffusion des documents phares de la Banque** en vue de contribuer à faire de la Banque une voix efficace et respectée de l'Afrique.
- 2 **Accroissement de l'efficacité opérationnelle par la participation active de ECON en amont** en vue de contribuer à faire de la Banque une institution reconnue à l'échelle mondiale comme une IFD à haut impact et à ciblage pertinent.
- 3 **Rationalisation et expansion des partenariats** en vue d'accroître l'efficacité, avec un accent particulier sur les projets à forte demande, les atouts de la Banque et la garantie du plus grand impact possible.
- 4 **Intégration des questions relatives aux évaluations dans les opérations de la Banque, y compris la gestion des bases de données**, en vue d'aider à réaliser l'objectif de l'administration de la preuve de résultats à haut impact, et de faire de la Banque une institution reconnue et sollicitée à travers le monde.
- 5 **Appui à la production de données et au renforcement des capacités statistiques dans les PMR, y compris l'harmonisation des systèmes statistiques**, en vue d'aider à renforcer les capacités des États et à améliorer la gouvernance fondée sur les données d'expérience, les opérations du secteur privé, l'enseignement supérieur, et la formation technologique et professionnelle.
- 6 **Intensification du perfectionnement des compétences et du renforcement des autres capacités humaines dans les PMR** en vue de contribuer à la réalisation des objectifs d'accroissement substantiel et d'amélioration de l'extraction du savoir à partir des activités de la Banque et de celle des autres acteurs.



● / ● Échéances prévues pour l'achèvement des initiatives

## OIVP – INITIATIVES STRATEGIQUES CLES

- 1 **Promotion du savoir sur l'infrastructure, de la communication et de l'apprentissage par le personnel (OINF)** en vue de renforcer les atouts essentiels de la Banque, d'améliorer la qualité à l'entrée et de s'assurer que les investissements dans l'infrastructure ont un impact élevé et durable.
- 2 **Initiatives en faveur de l'approvisionnement en eau et de l'assainissement (IAEAR et AEA)** visant à améliorer durablement l'accès à l'approvisionnement en eau et à l'assainissement en milieu rural (IAEAR) et dans les zones urbaines et périurbaines (AEA) en Afrique (OWAS).
- 3 **Facilité africaine de l'eau et Partenariat pour l'eau** visant à promouvoir les investissements dans l'approvisionnement en eau, renforcer les capacités dans le domaine S&E, répondre aux besoins en préparation des projets, et mettre au point des produits du savoir (OWAS).
- 4 **Le Programme Multi-donateur de Partenariat en Eau (PPME) va:** mettre en œuvre les principes de la politique de la Banque pour la Gestion Intégrée des Ressources en eau (GIRE) dans les opérations sectorielles, sensibiliser et augmenter l'engagement à la GIRE parmi le PMR, et améliorer la gestion de l'information sur l'eau dans la Banque afin d'améliorer la prise de décisions et développera des produits de connaissance (OWAS).
- 5 **Initiatives pour le développement spatial (IDS)** visant à contribuer à l'aménagement d'une infrastructure compétitive pour promouvoir l'intégration et le commerce à l'échelle régionale, avec la participation du secteur privé (ONRI/OPSM).
- 6 **Cadre stratégique à moyen et long termes (CSMLT) de l'UA/NEPAD** visant à promouvoir une approche coordonnée et axée sur les priorités dans l'accélération du développement de l'infrastructure (ONRI/OPSM).
- 7 **Promotion de partenariats public-privé (PPP)** en vue de tirer parti de la forte assise financière de la Banque et d'optimiser le partage des risques entre partenaires des secteurs public et privé pour accroître le volume et améliorer la qualité et la rentabilité des investissements ciblant le secteur de l'infrastructure (OINF/OWAS/OPSM).
- 8 **Partenariat pour le financement en Afrique (AFP)** visant à coordonner les activités des IFI appuyant le développement du secteur privé en Afrique pour accroître l'efficacité et jouer un rôle catalyseur dans le financement privé sur le continent (OPSM).
- 9 **Nouveau programme de syndication pour les opérations du secteur privé,** appelé à renforcer le rôle catalyseur de la Banque en encourageant le secteur privé à participer dès le départ aux opérations financées par la BAD et à reprendre les prêts du portefeuille de la Banque. Cela permettra de libérer des fonds propres et d'accroître ainsi l'impact global avec une base de ressources données (OPSM).



## Annexe 5

### Incidences du programme de prêts envisagé sur les ressources financières de la Banque

- Le revenu net de la Banque restera dans la fourchette 136 à 159 millions d'UC sur les cinq prochaines années.
- Les ressources FAD augmenteront de manière significative à moyen terme et les financements afficheront un excédent de 15 millions d'UC d'ici 2012.
- L'encours du portefeuille de la Banque devrait passer de 5,5 milliards d'UC fin 2007 à 9,4 milliards d'ici 2012.
- La capacité de la Banque à supporter les risques, tels que mesurée par le taux d'utilisation des fonds propres sera supérieure au seuil critique de 80 % d'ici 2012, tandis que la composante non souveraine devrait dépasser le plafond de 20 % d'ici 2009.



La limite actuelle de 20 % risque donc de devenir une contrainte globale. Une exposition plus élevée aux risques non souverains devrait être envisagée dans les toutes prochaines années pour permettre des scénarios de croissance plus ambitieux. Plus généralement, pour mieux comprendre comment le Groupe de la Banque peut tirer le meilleur parti de sa position financière au profit de ses clients, il sera nécessaire de préserver son intégrité financière, tout en veillant à l'utilisation optimale de son capital.



À cette fin, la Banque poursuivra ses recherches pour déterminer le meilleur niveau de capital au regard de sa stratégie à moyen terme, suivant les axes ci-après :

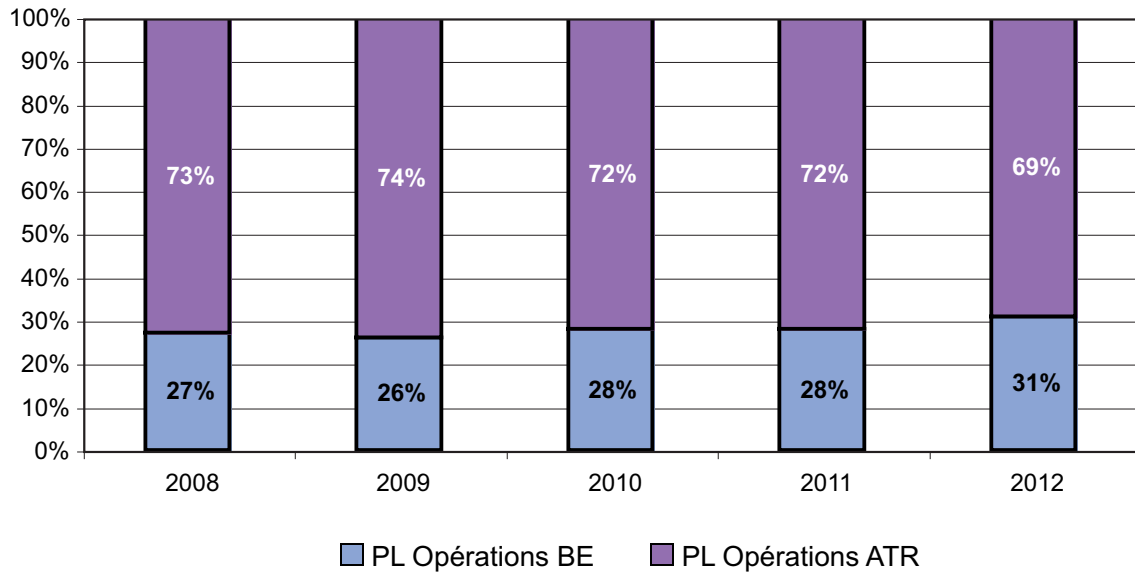
- Maintenir la cote AAA grâce à une gestion rationnelle et professionnelle des risques, y compris le renforcement de la gestion des risques de trésorerie. Mettre en œuvre des systèmes plus proactifs, des systèmes d'alerte précoce pour faciliter les décisions de gestion des risques.
- Examiner les directives actuelles de la Banque en matière de crédit et le cadre d'analyse, y compris l'évaluation de nouveaux outils de gestion des risques. Il s'agira de réexaminer, en collaboration avec d'autres BMD, le cadre d'adéquation du capital et les limites d'engagements souverains et non souverains.
- Travailler avec des experts extérieurs à l'examen des possibilités offertes par le bilan de la BAD.
- Explorer de nouveaux instruments et le panachage de ressources afin de répondre aux besoins particuliers de tous les PMR. La Banque le fera en collaboration avec d'autres IFI qui mènent des activités similaires.

# Annexe 6

## Incidences préliminaires de la SMT 2008-2012 sur la dotation en effectifs

Graphique 1 : Répartition des opérations PL dans BE

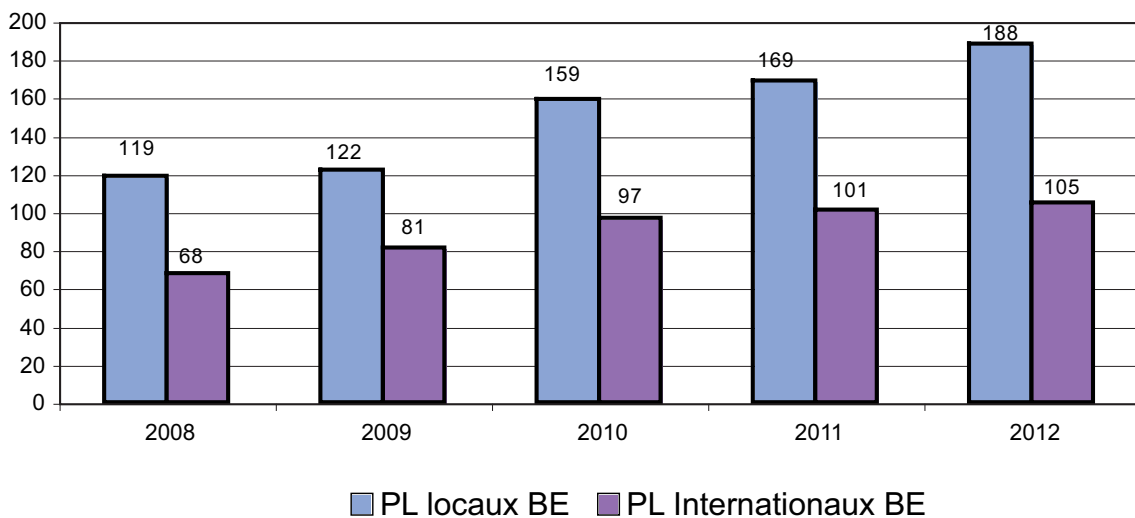
– Opérations PL à l'ATR



Y compris les PL locaux  
Source : COSB, ORVP

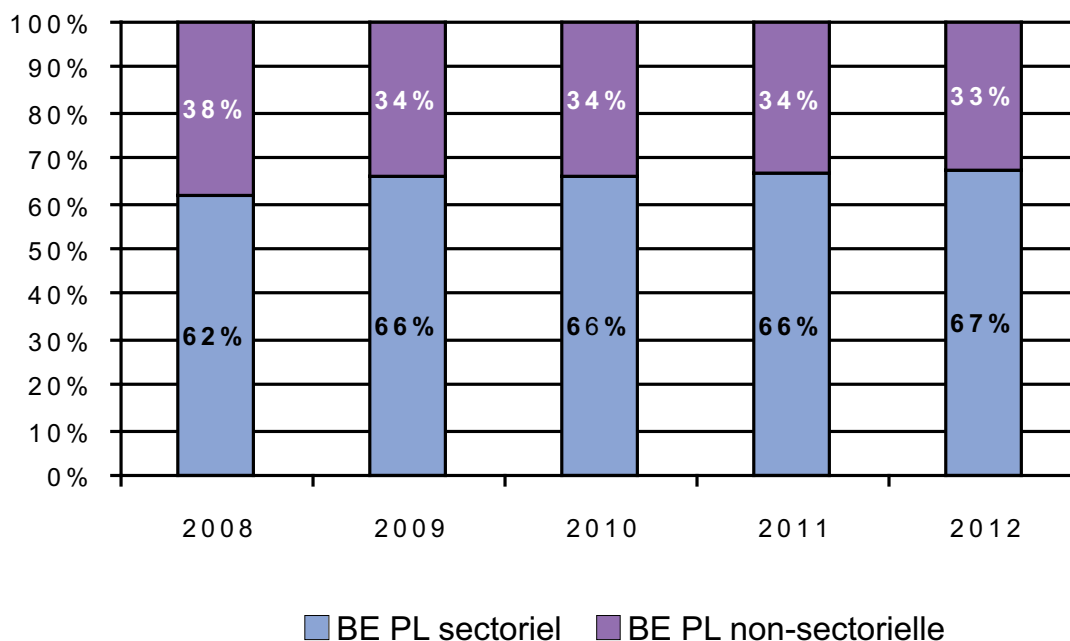
Graphique 2 : Répartition Bureaux extérieurs PL locaux

– Bureaux extérieurs PL internationaux



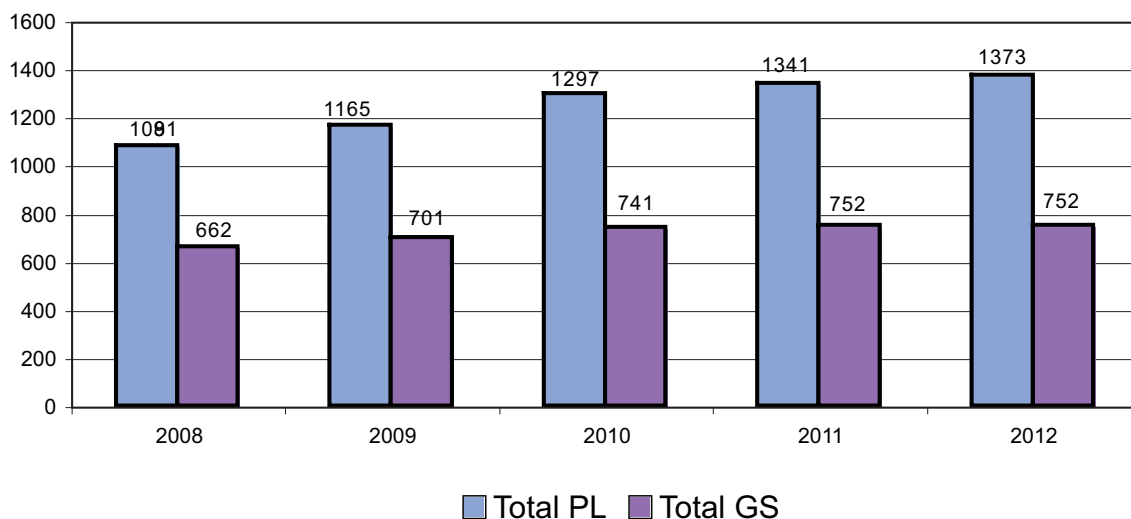
Source : COBS, ORVP

Graphique 3 : Répartition PL sectoriel  
et non sectoriel dans BE



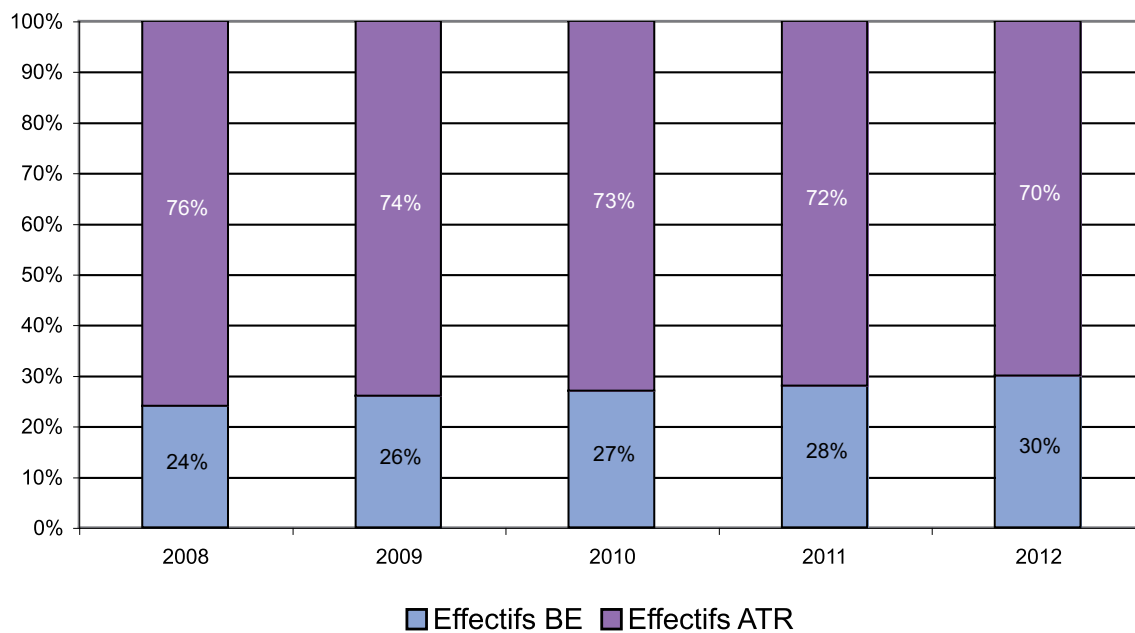
Dont PL locaux  
Source : COBS, ORVP

Graphique 4 : Répartition PL-GS



Y compris BE et ATR ; y compris PL locaux  
Source : COBS, ORVP

Graphique 5 : Répartition Effectifs ATR-BE



Y compris PL internationaux, PL Locaux, GS à l'ATR et GS dans les BE  
Source : COBS, ORVP











[www.afdb.org](http://www.afdb.org)