

FAD-13 REVUE À MI-PARCOURS

Efficacité et efficience institutionnelles : l'optimisation du rapport coût-résultats dans le cadre de la Stratégie décennale du Groupe de la Banque (2013-2022)

Note de synthèse

11-13 novembre 2015



FONDS AFRICAIN DE DÉVELOPPEMENT

Résumé analytique

Dans le cadre des efforts visant à améliorer continuellement son efficacité institutionnelle et la capacité de mise en œuvre de ses opérations, la Banque met actuellement en œuvre des réformes stratégiques sur quatre axes : i) le renforcement de la réactivité vis-à-vis des clients ; ii) l'offre de services efficaces et efficients ; iii) l'amélioration de la productivité du personnel dans les domaines stratégiques clés ; et iv) la gestion du changement et la garantie d'une continuité des activités. Le présent document fait le point sur la façon dont la Banque a respecté les engagements pris lors de la reconstitution des ressources du FAD-13, et examine les défis auxquels elle reste confrontée et la manière dont elle y fait face.

Renforcer la réactivité vis-à-vis des clients

Dans le souci de mieux répondre aux attentes et préférences de ses clients, la Banque a renforcé son modèle de décentralisation et affiné sa structure organisationnelle. La décentralisation renforce le rôle de la Banque en tant que partenaire fiable pour ses pays membres régionaux. En se rapprochant davantage de ses clients, la Banque améliore la qualité de ses connaissances et celle du dialogue sur les politiques. Une revue à mi-parcours de la feuille de route sur la décentralisation a été réalisée en 2014, et une proposition visant à actualiser le Plan d'action de la décentralisation 2015-2017 est en cours d'examen par le Conseil d'administration.

La Banque a consolidé son partenariat avec les organisations de la société civile en créant un forum de la société civile et en mettant en place une nouvelle Stratégie de communication et de relations extérieures, actuellement examinée par le Conseil d'administration. La nouvelle Politique sur la diffusion et l'accessibilité de l'information renforce également la transparence et l'engagement de la Banque en termes d'intégrité et de responsabilité. En 2014, la Banque était classée 7^e organisme de développement le plus transparent au monde par l'Initiative pour la transparence de l'aide internationale.

Offrir des services efficaces et efficients

La Banque a lancé une série d'initiatives visant à fournir à ses clients des services efficaces et efficients. Elle renforce **le processus de planification** afin que ses ressources budgétaires soient conformes à sa Stratégie décennale. Cette initiative permet à la Banque d'optimiser ses résultats tout en réalisant un bon rapport coût-résultats. La Banque **rationalise la revue et le processus d'approbation de ses opérations** afin d'améliorer la qualité de ses opérations et son efficience dans la réalisation de résultats pour ses clients. L'objectif poursuivi est de renforcer la responsabilisation à tous les niveaux et de proposer des documents de stratégie pays à plus fort impact, et des opérations conformes aux priorités stratégiques. La Banque **améliore les procédures de passation des marchés et de gestion financière** par la révision en cours de sa politique d'acquisition des biens et travaux, ainsi que sa politique de gestion financière, récemment approuvée. Elle **renforce la qualité du portefeuille** dans le but d'améliorer la programmation des pays et la conception des projets, la qualité à l'entrée et la mise en œuvre accélérée des projets y compris la performance des décaissements. Elle **renforce la coordination et le suivi de la performance**, notamment avec la mise en œuvre d'un tableau de bord de gestion de la performance qui prend en compte à la fois les processus et les questions culturelles, dans le but de réduire au minimum les obstacles à une gestion efficace de la performance. Enfin, la Banque **renforce la gestion des risques** par la mise en place d'un cadre mieux adapté à l'évolution de ses opérations et de l'environnement externe, et aux normes internationales.

Améliorer la productivité du personnel

La Stratégie de gestion du personnel de la Banque est au centre de ses efforts **visant à améliorer la productivité au travail** et à se doter d'un personnel motivé correspondant aux orientations

stratégiques. En 2013, un indice d'engagement du personnel a été ajouté à l'enquête menée périodiquement auprès du personnel pour mesurer sa motivation. Un nouveau cadre de rémunération qui permettrait à la Banque de demeurer un employeur compétitif, capable d'attirer et de conserver les meilleurs talents fait actuellement l'objet de discussions avec le Conseil. Un Plan d'action sur les stratégies d'apprentissage et les ressources humaines, avec exercice de dotation en personnel stratégique, est en cours de déploiement afin de renforcer la qualité du leadership et du management, et de bâtir les effectifs du futur.

Gérer le changement et garantir la continuité des activités

La résilience de la Banque en matière de **gestion du changement et de continuité des activités** a été mise à l'épreuve avec le retour de l'institution à son siège statutaire à Abidjan en 2014. Ce retour s'est fait en douceur dans les limites du budget approuvé et sans perturbation majeure des opérations. En fait, 2014 a même été la meilleure année de la Banque en huit ans en termes de volume de prêt. Compte tenu du soutien résolu accordé au personnel tout au long du processus de retour au siège, seuls 12,3% des membres du personnel ont opté pour l'indemnité de départ.

La matrice ci-dessous donne un instantané de l'état de mise en œuvre des réformes concernant l'efficacité et l'efficience institutionnelle au titre des engagements du FAD-13.

Réforme		Statut
Revue à mi-parcours de la feuille de route sur la décentralisation		Achevé
Révision des directives de la Facilité de préparation de projet du FAD		Achevé
Étude sur l'amélioration de la performance du portefeuille		Achevé
Renforcement du processus de planification de l'institution		Achevé
Adoption du système de sauvegardes intégrées		Achevé
Élaboration du tableau de bord de gestion de la performance		Achevé
Adoption d'un processus révisé d'examen et d'approbation des opérations		Achevé
Mise en œuvre de la Stratégie de gestion des personnes		Achevé
Connexion du centre de données par fibres optiques haut débit		Achevé
Préparation d'un plan actualisé de continuité des activités		En cours
Feuille de route pour le retour à Abidjan		En cours

Les défis à relever

En dépit des progrès remarquables réalisés dans la mise en œuvre de ces réformes, la Banque reste confrontée à d'énormes défis en matière de ressources humaines et d'exécution efficiente de ses opérations. Les départs volontaires continuent d'être nombreux et la Banque s'emploie encore à déployer le dosage de compétences approprié dans ses bureaux extérieurs en appui à la matrice de délégation de pouvoirs révisée (DAM). La Banque relève ce défi en déployant sa Stratégie de gestion des personnes, en actualisant son plan d'action de décentralisation et en recrutant des consultants pour compléter ses effectifs. Pour soutenir la mise en œuvre de cette stratégie, la direction a procédé à une refonte du système de gestion de la performance, à la fois sous l'angle des processus et des questions culturelles, dans le but de réduire au minimum les obstacles à une gestion efficace de la performance.

Les mesures visant à améliorer le suivi des opérations sont notamment un tableau de bord exécutif mensuel (destiné à la haute direction) et un flash mensuel sur les portefeuilles (pour les chefs des secteurs et des projets). Pour promouvoir l'efficacité du développement, sans compromettre les sauvegardes fiduciaires, la Banque procède actuellement à une refonte complète de sa politique de passation des marchés. Alors que l'ensemble des prêts de la Banque a augmenté de façon significative au cours des deux dernières années, le budget total sur la même période a diminué, ce qui signifie que la Banque a fait plus avec moins. En outre, depuis

2013, elle a mis en place des mesures de réduction des coûts élevés de l'administration et veille à ce que le principe d'optimisation du rapport coût-résultats soit intégré dans l'ensemble de l'institution.

Table des matières

<i>Résumé analytique</i>	<i>i</i>
<i>Abréviations et acronymes</i>	<i>v</i>
1. Introduction et contexte	1
2. Renforcer la réactivité vis-à-vis des clients	2
<i>Se rapprocher de ses clients</i>	<i>3</i>
<i>Améliorer la divulgation des informations</i>	<i>5</i>
3. Garantir l'efficacité et l'efficience des services	8
<i>Le renforcement du processus de planification</i>	<i>8</i>
<i>Constitution d'une réserve de projets forte et diversifiée</i>	<i>9</i>
<i>Rationalisation de la revue et de l'approbation des opérations</i>	<i>10</i>
<i>Améliorer la réactivité en situation de fragilité</i>	<i>10</i>
<i>Promouvoir l'intégration régionale</i>	<i>11</i>
<i>Intégration des questions de genre</i>	<i>11</i>
<i>Intégration du changement climatique</i>	<i>12</i>
<i>Amélioration des procédures de passation de marchés et de gestion financière</i>	<i>13</i>
<i>Amélioration de la qualité du portefeuille</i>	<i>14</i>
<i>Renforcer la coordination et le suivi de la performance</i>	<i>15</i>
<i>Renforcement de la gestion des risques</i>	<i>15</i>
4. Améliorer la productivité du personnel	16
<i>Performance efficace et gestion des talents</i>	<i>16</i>
<i>Réformer le cadre de rémunération</i>	<i>17</i>
<i>Gestion du savoir et apprentissage</i>	<i>17</i>
<i>Effectifs du futur</i>	<i>19</i>
<i>Briser le plafond de verre</i>	<i>19</i>
5. Gérer le changement et assurer la continuité des activités	19
<i>Retour au Siège</i>	<i>19</i>
<i>Planification de la continuité des activités</i>	<i>20</i>
<i>Gérer efficacement le changement</i>	<i>20</i>
6. Conclusion	21

Annexe

Annexe I : Le point sur les déclencheurs du retour au siège	24
---	----

Abréviations et acronymes

AGTF	Fonds « Africa Growing Together »
BAD	Groupe de la Banque africaine de développement
BMD	Banque multilatérale de développement
CDI	Comité de diffusion de l'information
COPM	Bureau de gestion de la mise en œuvre et de la performance
EPIP	Évaluation des politiques et des institutions des pays
CRC	Comité de risque de crédit
CRR	Centre de ressources régional
CSVP	Vice-présidence chargée des services institutionnels
DAI	Diffusion et accessibilité de l'information
DAM	Matrice de délégation de pouvoirs
DSP	Document de stratégie pays
EVD	Épidémie à virus Ébola
FAD	Fonds africain de développement
FAD-12	12 ^e reconstitution générale du Fonds africain de développement
FAD-13	13 ^e reconstitution générale du Fonds africain de développement
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
FIC	Fonds d'investissement climatique
GCRO	Bureau en chef chargé de la gestion des risques du Groupe
GFP	Gestion des finances publiques
GPC	Garantie partielle de crédit
GPR	Garantie partielle de risque
GS	Personnel des services généraux
IDEV	Département de l'évaluation indépendante
IEE	Indice d'engagement des employés
IFI	Institution financière internationale
KMC	Comité de gestion du savoir
LMDP	Programme de perfectionnement en leadership et management
ORQR	Département des résultats et du contrôle de la qualité
OSC	Organisation de la société civile
PACC	Plan d'action sur les changements climatiques
PFR	Pays à faibles revenus
PL	Personnel professionnel
PMR	Pays membre régional
POI	Programme opérationnel indicatif
PPP	Partenariat public-privé
PSF	Fonds de renforcement du crédit au secteur privé
RH	Ressources humaines
RMP	Revue à mi-parcours
SEOG	Envoyé spécial pour les questions de genre
SRAS	Logiciel d'évaluation des ressources stratégiques
TI	Technologies de l'information
TRA	Agence de relocalisation temporaire
TSF	Facilité d'appui à la transition
SD	Stratégie décennale
UC	Unité de comptes
UE	Union européenne
USD	Dollar des États-Unis

Efficacité et efficience institutionnelles : l'optimisation du rapport coût-résultats dans le cadre de la Stratégie décennale du Groupe de la Banque (2013-2022)

Messages essentiels

- 1) *La Banque a amélioré son modèle de décentralisation, renforcé ses processus de délégation interne, consolidé la diffusion et l'accès à l'information et elle s'apprête à adopter une nouvelle stratégie de communication et de sensibilisation dans une volonté d'améliorer sa réactivité vis-à-vis de ses clients.*
 - 2) *Pour assurer des services plus efficaces et garantir le meilleur rapport coût-résultat, la Banque a renforcé ses procédures institutionnelles de planification et de budgétisation, et rationalisé ses processus opérationnels, de revue et de validation. Ces mesures ont permis d'améliorer la qualité de son portefeuille.*
 - 3) *La Banque a fait la preuve de sa capacité à gérer le changement, à assurer la continuité de ses activités et à œuvrer pour améliorer la productivité sur le lieu de travail dans des circonstances difficiles.*
-

1. Introduction et contexte

- 1.1. Le présent document répond à une demande d'actualisation, formulée par les plénipotentiaires du Fonds africain de développement (FAD) lors de la 13^e reconstitution du Fonds africain de développement (FAD-13), concernant l'exécution et l'impact du programme de réformes institutionnelles de la Banque durant la période du FAD-13.
- 1.2. Durant la période précédant la revue à mi-parcours, la Banque a engagé une série de réformes institutionnelles et politiques pour tenir compte des défis régionaux et mondiaux à relever. C'est ainsi qu'elle a lancé sa Stratégie décennale (SD) (2013-2022), a affiné sa structure organisationnelle et procédé à la révision de nombre de ses politiques et stratégies institutionnelles et opérationnelles.
- 1.3. La structure organisationnelle de la Banque a été affinée pour renforcer la cohérence et les synergies entre les fonctions et les processus de l'institution. Ces réformes ont permis à la Banque de surmonter certains obstacles à la mise en œuvre de la Stratégie décennale, notamment en matière de gestion des prestations et de la performance. Tous les changements organisationnels ont été réalisés dans la neutralité budgétaire et sans perturber la continuité des activités.
- 1.4. La période du FAD-13 a été marquée par l'épidémie de maladie à virus Ebola (EVD) en Afrique de l'Ouest, qui a été signalée pour la première fois en mars 2014. L'EVD a aggravé les difficultés socio-économiques du Liberia, de la Sierra Leone, de la Guinée et de la sous-région en général. La Banque a rapidement réagi en consentant des financements d'urgence et en mobilisant la communauté internationale et les milieux d'affaires africains pour un appui complémentaire. Ces interventions qui ont eu un impact majeur sur l'atténuation des effets de la crise Ebola ont été possibles grâce aux ressources du FAD.
- 1.5. Ce document présente une mise à jour complète de la façon dont la Banque respecte les engagements pris lors de la réunion de reconstitution des ressources du FAD-13 sur

l'efficacité institutionnelle et les réformes organisationnelles. Il souligne les défis et les problèmes émergents rencontrés dans le cadre de ces réformes et informe les plénipotentiaires du FAD sur les mesures envisagées ou en cours. Il indique les actions qui seront engagées durant la période restante du cycle du FAD-13 sur quatre axes stratégiques: i) renforcer la réactivité vis-à-vis du client ; ii) garantir l'efficacité et l'efficience des services ; iii) améliorer la productivité du personnel ; et iv) gérer le changement et assurer la continuité des activités.

Renforcer la réactivité vis-à-vis des clients

- 1.1. La Banque a continué d'accroître ses capacités et d'étendre ses services financiers et du savoir afin de mieux servir la transformation de l'Afrique. Afin d'appuyer la mise en œuvre de la SD, la Banque a adopté de nouvelles stratégies et politiques, notamment une Stratégie de développement du secteur privé, une Stratégie sur les questions de genre, une Stratégie de lutte contre la fragilité et de renforcement de la résilience en Afrique, une Politique et une Stratégie de développement du secteur financier, une Politique et une Stratégie d'intégration régionale, un Cadre stratégique et plan d'action pour la gouvernance, une Stratégie de développement du capital humain, et une politique du Groupe de la Banque sur la diversification des produits de la Banque. En outre, la Banque a élaboré un format révisé du Document de stratégie pays (DSP) et une boîte à outils y afférente. Deux ans après le début de la mise en œuvre de la Stratégie décennale, la plupart des opérations et programmes de la Banque sont tout à fait conformes aux priorités fondamentales de la Stratégie décennale et contribuent à la réalisation de ses grands objectifs de croissance inclusive et verte.
- 1.2. La Banque a également renforcé la place accordée à l'innovation et au développement des activités. Elle a renforcé sa capacité à soutenir les solutions innovantes et durables face au déficit infrastructurels et à d'autres besoins critiques d'investissements. Cela a été possible grâce aux réformes organisationnelles, y compris la création de nouveaux départements comme le Département du développement des activités, le Bureau du chargé en chef des risques du Groupe de la Banque (GCRO), le Département du développement du secteur financier, le Centre de ressources naturelles de l'Afrique et le Département des programmes spéciaux. Ces nouvelles structures permettent à la Banque de renforcer son rôle dans le secteur financier africain, d'offrir les services consultatifs aux Pays membres régionaux dotés de ressources et de participer à l'échange très novateur sur l'exposition aux risques souverains des BMD afin de disposer de la marge nécessaire pour augmenter l'utilisation du capital-risque. Un Département des programmes spéciaux a été créé pour faire face aux nouveaux défis dans la Corne de l'Afrique, l'Union du fleuve Mano, le Sahel et la région des Grands Lacs découlant de la fragilité.
- 1.3. La Banque a créé le Fonds Africa50, plate-forme innovante de partenariat global visant à traiter le déficit d'infrastructures en Afrique. Ce fonds vise à mobiliser environ 100 milliards de dollars en capitaux propres, en assurance, en fonds souverains et en fonds de pension. Constitué en société à Casablanca (Maroc), le Fonds a déjà obtenu des engagements financiers d'un montant total d'environ 800 millions d'USD.
- 1.4. La Banque développe également l'utilisation d'instruments de financement novateurs comme la Garantie partielle de crédit (GPC) du FAD pour aider les pays FAD et les entreprises publiques ayant de bons résultats à catalyser davantage de ressources dans des conditions raisonnables. La Garantie partielle de risque du FAD a été créée pour assurer les prêteurs privés contre des risques politiques bien définis tandis que le mécanisme de rehaussement de crédit du secteur privé (PSF) est un instrument spécial destiné à étendre le capital-risque de la BAD en vue de soutenir un plus grand nombre de projets dans les

pays à faibles revenus (PFR). Depuis l'adoption de la Stratégie décennale, ce fonds a permis de soutenir deux opérations du secteur privé dans le cadre du partenariat public-privé au Kenya et au Nigeria. Le Cadre stratégique et les lignes directrices du FSP ont été approuvés par les conseils d'administration le 13 mai 2015. Un administrateur a été recruté et une réserve d'opérations éligibles est en cours de constitution. Ceux-ci devraient bientôt accélérer le rythme de la mise en œuvre du PSF.

- 1.5. La Banque a pu mobiliser des ressources supplémentaires par le biais de co-financements et de mélange d'instruments comme le Fonds d'investissement climatique (FIC), le Fonds « Africa Growing Together » (AGTF), le Fonds fiduciaire pour les infrastructures UE-Afrique. La Banque a mobilisé environ 700 millions d'USD à partir du Fonds d'investissement climatique (FIC) pour des programmes et projets résilients au changement climatique et à faible émission de carbone en utilisant quelque 1,4 milliard d'USD sur ses propres ressources. Grâce à l'AGTF, la Chine a mis à la disposition de la Banque 2 milliards d'USD de co-financement supplémentaire pour des projets souverains et non souverains. Il est également envisagé que le PSF nouvellement approuvé aide la Banque à mobiliser davantage de ressources. Les modifications apportées en 2014 à la politique de crédit de la Banque ont permis d'ouvrir les ressources non concessionnelles aux pays FAD qualifiés et éligibles, qui peuvent désormais accéder à davantage de ressources financières nécessaires pour des investissements critiques. Cela a permis à la Banque de diversifier ses prêts et de réduire ainsi sa concentration sur l'Afrique du Nord.
- 1.6. Conformément aux engagements pris au titre du FAD-12 et du FAD-13, la Banque a hiérarchisé les réformes qui devraient avoir les conséquences les plus importantes sur la qualité des prestations, notamment la décentralisation, le développement des entreprises, la réactivité accrue dans les pays en situation de fragilité, promotion de l'intégration régionale, gestion des ressources humaines, intégration des questions de genre et du changement climatique, mais aussi développement, gestion et diffusion des connaissances. La section suivante présente les résultats obtenus à ce jour, les problèmes rencontrés et les mesures prises pour y remédier.

Se rapprocher de ses clients

- 1.7. **Décentralisation:** Pour répondre plus efficacement aux besoins de ses clients, la Banque a renforcé son modèle de décentralisation et amélioré sa matrice de délégation de pouvoirs (MDP). Les domaines d'intervention convenus de la feuille de route 2011-2015 sur la décentralisation étaient notamment le renforcement des bureaux extérieurs existants, l'extension de la présence de la Banque dans les pays en situation de fragilité et la consolidation de la présence régionale. En 2014, la Banque a commandité une revue à mi-parcours indépendante (RMP) de la feuille de route qui a conclu que la feuille de route est une bonne base pour le renforcement du modèle de décentralisation de la Banque. La RMP a également révélé que la décentralisation a déjà permis d'accroître sensiblement la visibilité et la cote de crédit de la Banque. Cependant, elle a également identifié des domaines critiques qui nécessitent une attention accrue de la direction de la Banque, notamment : i) la mise en œuvre de la MDP 2012 ; ii) l'alignement de la dotation en personnel des bureaux extérieurs avec les portefeuilles des pays et les priorités de la Stratégie décennale ; et iii) la qualité et la quantité des analyses produites par les bureaux extérieurs.

Figure 1. Présence de la Banque dans les pays en 2015



La présence dans les pays:

- 29 bureaux extérieurs – dont 12 dans des pays en transition
- 7 bureaux de liaison adaptés aux besoins, dont 2 dans des pays en transition
- 2 centres de ressources régionaux à Nairobi et à Pretoria
- Siège à Abidjan et Agence de relocalisation temporaire à Tunis.

- 1.8. La présence de la Banque dans les PMR est passée de 34 à 38 (Figure 1); aujourd'hui, près de la moitié de ses professionnels des opérations travaillent sur le terrain et gèrent 95% du portefeuille en volume. L'élaboration des documents de stratégie pays est désormais pilotée à partir des bureaux extérieurs (dans 93,3% des cas, selon les données de 2014). Pour réduire au minimum les risques liés à la décentralisation, une étude des risques et des garanties fiduciaires a été commanditée en 2014. Cette étude n'a pas mis en évidence une quelconque augmentation des risques dans les opérations gérées à partir des bureaux extérieurs, mais elle a recommandé d'adopter des approches fondées sur les risques dans la gestion de portefeuille dans le cadre d'un processus global d'instauration d'une culture du risque plus forte. La Banque a adopté en conséquence un certain nombre de mesures pour faire suite à cette recommandation; elle a notamment créé le Bureau du chargé des risques du Groupe et mis en place un cadre de gestion du risque opérationnel.
- 1.9. Ces études, combinées à la revue récemment achevée des deux Centres de ressources régionaux pilotes (CRR), ont guidé le plan d'action actualisé de la Feuille de route de la décentralisation pour la période 2015-2017, qui fait actuellement l'objet de discussions avec les Conseils d'administration et une version révisée de la DAM. Cette actualisation vise à améliorer l'efficacité tout en contenant ou en réduisant le coût de la décentralisation. Les revues ont fait apparaître des améliorations significatives dans la gestion du portefeuille de la Banque dans les pays bénéficiant de l'intervention d'un CRR. L'actualisation est donc ancrée sur les CRR en tant que plates-formes apte à renforcer le

modèle de décentralisation de l'institution. Les changements proposés permettront de se conformer à la revue en cours de la dotation stratégique en personnel et de l'audit indépendant des compétences. En juillet 2015, la direction a convenu avec le Conseil d'administration de créer un troisième CRR en Afrique du Nord. Le dialogue se poursuit sur d'autres réformes visant à améliorer la prestation de services et l'interaction avec les clients. Le déploiement de la feuille de route ne s'est pas fait sans difficultés, la plupart d'entre elles ayant été identifiées dans la revue commanditée par la direction. Ces difficultés ont été, pour l'essentiel, prises en compte dans les mesures figurant dans le plan d'action actualisée de la décentralisation.

- 1.10. **Devenir une véritable institution du savoir:** La Banque a intensifié ses efforts dans le domaine de la gestion des connaissances, notamment en générant, obtenant, stockant ou diffusant des enseignements et des connaissances. Une réalisation remarquable récente a été le lancement par la Banque de « l'autoroute de l'information en Afrique », qui sert de centre de collecte et de partage de données en temps réel sur tout le continent et au-delà. Cette initiative permettra aussi aux PMR de se conformer aux normes statistiques internationales. En fournissant des données pertinentes en temps utile, cette initiative ne va pas seulement dans le sens de la politique fondée sur des données avérées, mais elle améliore également la transparence et la responsabilisation dans la prise de décisions.
- 1.11. En 2013, la Banque a créé un Comité de gestion du savoir (KMC) pour l'ensemble du complexe chargé de développer et de coordonner les initiatives de gestion des connaissances. Le KMC a permis de renforcer la cohérence des activités de recherche et de gestion de la connaissance à la Banque, en s'attachant tout particulièrement à obtenir des effets tangibles sur les politiques et les opérations, et sur le travail consultatif. En 2015, le Conseil a approuvé une nouvelle stratégie de gestion des connaissances qui encadre les interventions de la Banque dans la recherche et dans les autres secteurs de production et de gestion des connaissances, notamment dans les services consultatifs aux PMR et la collaboration avec d'autres partenaires au développement en Afrique et au-delà. À terme, l'objectif poursuivi dans le cadre des activités liées au savoir est d'améliorer la capacité de la Banque à générer des solutions innovantes au service de la transformation de l'Afrique.

Améliorer la divulgation des informations

- 1.12. En mai 2012, les conseils d'administration ont approuvé la politique sur la diffusion et l'accessibilité de l'information (DAI), qui réaffirme l'engagement du Groupe de la Banque envers les principes de bonne gouvernance. Le texte est entré en vigueur en février 2013, remplaçant ainsi la politique de divulgation de 2005. La nouvelle politique de DAI est une pièce maîtresse des engagements pris par le Groupe de la Banque vis-à-vis de ses parties prenantes lors de la récente AGC-VI pour renforcer ses normes de transparence et de responsabilisation financière.
- 1.13. En adoptant cette politique, les conseils d'administration ont fixé pour la Banque des normes de divulgation de l'information sans précédent. La Banque s'est engagée à divulguer toutes les informations relatives à ses activités ou ses opérations, avec peu d'exceptions. Autrement dit, les parties prenantes de la BAD et le grand public pourront accéder à un ensemble d'informations plus riche que jamais. Cette politique prévoit également un mécanisme d'appel en deux étapes pour examiner les demandes d'information refusées par la Banque.
- 1.14. La mise en œuvre de la politique de DAI du Groupe de la Banque s'est intensifiée au cours de la période. En plus de la diffusion régulière des informations sur le site web, des

améliorations ont été apportées concernant la diffusion en temps opportun des documents des conseils. Les documents ordinaires sur les opérations, les politiques et les stratégies sont désormais divulgués de façon proactive sur le site. Toutefois, en ce qui concerne les opérations du secteur privé, beaucoup reste à faire pour se conformer aux normes. Des efforts sont actuellement déployés pour remédier à ces lacunes, notamment par la diffusion en temps utile de notes résumées sur les projets du secteur privé.

- 1.15. Pour renforcer sa capacité à mettre en œuvre cette politique, la Banque a organisé des formations internes et externes à l'intention du personnel de la Banque, des représentants des gouvernements, des partenaires et des clients pour s'assurer qu'ils sont pleinement conscients de leurs rôles et responsabilités, et pour soutenir l'engagement de l'institution à garantir la transparence et la responsabilité. Parmi les autres activités, citons le développement des ressources documentaires, toutes publiées sur le site web de la Banque et le renforcement des systèmes de technologies de l'information.
- 1.16. Un Comité de diffusion de l'information de la Banque mis en place pour élaborer et mettre en œuvre la politique de DAI se réunit régulièrement. Cependant, la création du comité d'appel – qui est le second niveau du mécanisme d'appel – est en cours ; il devrait être terminé en janvier 2016. Une fois cette structure mise en place, les mécanismes de gouvernance de la DAI seront pleinement opérationnels. En conséquence, l'information de la Banque est aujourd'hui de plus en plus accessible à travers une multitude de canaux (site web, médias sociaux, bureaux extérieurs, demandes spécifiques, centres d'information publique, etc.). Avec les mesures en cours – décentralisation vers les bureaux extérieurs, redynamisation du site web et formation du personnel sur la gestion des demandes d'information - les objectifs poursuivis devraient être atteints plus tôt que prévu. La politique de DAI complète d'autres initiatives de transparence et de responsabilisation du Groupe de la Banque, telles que l'autoroute de l'information en Afrique, l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide, le Cadre de mesure des résultats et le Cadre de coopération avec les OSC, toutes choses qui visent à optimiser l'engagement des parties prenantes et le développement de l'efficacité.
- 1.17. La diffusion de l'information doit être appuyée par de solides capacités de communication et de sensibilisation. La Banque doit veiller à ce que les engagements des donateurs de ressources du FAD bénéficient d'une reconnaissance et d'une visibilité appropriée. L'objectif est de mettre en évidence les résultats qui ont été obtenus grâce à leurs contributions. Des progrès ont été réalisés dans l'élaboration d'une nouvelle Stratégie de communication et de relations extérieures à l'échelle de la Banque, qui définit différents messages à transmettre aux différents publics extérieurs, y compris la communauté des donateurs elle-même. Cette stratégie a été finalisée et n'attend plus que l'approbation du Conseil d'administration.
- 1.18. La Stratégie proposée vise à faire de la communication un élément central et un levier de transformation dans les activités de la Banque. Des communications ciblées peuvent aider la Banque à maintenir sa position comme première institution de financement du développement en Afrique et à défendre la cause plus large du développement social et économique de l'Afrique. S'agissant du premier objectif, la Banque doit d'abord communiquer avec ses parties prenantes les plus immédiates et les plus importantes, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'institution. En ce qui concerne le deuxième objectif, l'institution doit faire connaître auprès du public le plus large possible ses activités en matière de développement et ses produits du savoir.
- 1.19. La nouvelle stratégie tient compte des enseignements tirés et des défis qui restent à relever. Elle définit de nouveaux engagements, dont une approche plus disciplinée en

matière de message, d'audience, de planification et d'évaluation dans l'ensemble de la Banque. Le département de la communication et des relations extérieures équipera et responsabilisera un réseau de communication au sein de la Banque et constituera un ensemble plus vaste de communicateurs potentiels (comprenant les vice-présidents, les membres de la haute direction et les administrateurs, les chefs de projets et les experts). Ce processus implique la formation en communication à l'échelle de la Banque, et la création d'un nouveau portail complet, « Comment communiquer ? ». Il s'agit d'une approche « numérique d'abord » qui renforce significativement l'activité et l'interactivité par le biais du site web et des médias sociaux. S'y ajoutera un nouveau studio interne de médias audiovisuels. Cette stratégie permettra d'améliorer la discipline et la créativité dans les communications sur le développement, c'est-à-dire sur les communications concernant les opérations et les activités du savoir de la Banque. Elle permettra de relever la barre en matière de communication sur le terrain, en équipant et en responsabilisant le personnel présent sur le terrain et en nommant des spécialistes de la communication dans les plateformes régionales de la Banque. Elle apportera un soutien stratégique et pratique aux communications internes, tout en établissant des partenariats avec les médias et les partenaires extérieurs.

- 1.20. **Consolider le partenariat avec les organisations de la société civile (OSC):** La Banque a progressivement évolué vers des approches plus participatives en matière d'aide au développement ; elle met notamment l'accent sur la responsabilisation, la transparence et la bonne gouvernance. Cela implique la sensibilisation des OSC et la communication avec elles, conformément au Cadre d'engagement de la Banque (Cadre OSC). Les partenariats avec la société civile font désormais partie intégrante des opérations pays et régionales de la Banque.
- 1.21. Le Cadre OSC est l'occasion d'approfondir et d'améliorer les résultats du développement. Dans ce cadre, la Banque interagit avec des centaines d'OSC à travers le continent par divers moyens: partage d'informations, consultation, collaboration opérationnelle, partenariats institutionnels et participation régulière des OSC aux Assemblées annuelles de la Banque. Le Cadre a donné d'excellents résultats en permettant aux bénéficiaires des projets financés par la Banque de se les approprier et au public de mieux connaître la Banque et ses activités. En outre, les OSC ont souvent soulevé des questions importantes durant l'élaboration de la stratégie et la formulation de projets. Un plan, en cours d'élaboration, vise à renforcer le caractère opérationnel du Cadre OSC. Trois domaines d'intervention prioritaire ont été identifiés: renforcer les réseaux des OSC, renforcer leurs capacités ; et iii) amener les OSC à mieux connaître la Banque.
- 1.22. En 2015, la Banque a créé le comité BAD-OSC (Comité OSC). Ce comité entend promouvoir les possibilités de dialogue et le renforcement des partenariats, tout en conseillant la Banque sur la mise en œuvre du Cadre OSC. La Banque travaille aujourd'hui à l'adoption d'une « charte » destinée à redynamiser les relations et renouveler le pacte avec les OSC.
- 1.23. Dans le cadre de cet engagement, la Banque a réalisé une cartographie des OSC africaines, en particulier celles travaillant dans les secteurs d'intervention prioritaires de la Banque. Le processus a permis le lancement de la base de données des OSC lors des Assemblées annuelles de 2015. Un portail a été créé sur le site web de la Banque pour faciliter la consultation des OSC sur les politiques et les stratégies de la Banque. En outre, elle a élaboré plusieurs supports de communication qui ciblent spécifiquement les OSC. Grâce à son Fonds d'affectation spéciale pour la gouvernance, la Banque a travaillé en partenariat avec les OSC à l'exécution de ses opérations dans le domaine de la gouvernance, avec un accent particulier sur le renforcement de la gouvernance du côté de

la demande dans les pays en transition. La Banque a lancé des journées portes ouvertes avec les OSC dans ses bureaux extérieurs, sous forme de plateformes d'échanges sur la collaboration au niveau des pays. Ces journées offrent à la Banque l'occasion d'écouter les points de vue des OSC et de les informer de ses activités. Si cette initiative représente une avancée dans la coopération de la Banque avec les OSC, un certain nombre de défis subsistent. La Banque s'est engagée à faire davantage pour associer les OSC à l'élaboration de ses politiques et stratégies, au dialogue sur les politiques avec les PMR et au cycle de projet dans son ensemble. Elle doit parvenir à une compréhension plus approfondie de la société civile dans chaque PMR et orienter davantage de ressources vers le renforcement de leurs capacités. Les mesures envisagées à cet égard sont la mise au point de nouveaux outils pour les bureaux extérieurs afin de faciliter la communication avec les OSC locales, la mise en place d'un fonds fiduciaire dédié pour soutenir des formes innovantes de participation des OSC à l'élaboration de stratégies, au dialogue sur les politiques et aux opérations de la Banque.

Garantir l'efficacité et l'efficience des services

- 1.1. Le Groupe de la Banque a engagé la refonte de ses processus opérationnels afin de favoriser l'amélioration constante de l'exécution de la Stratégie décennale. Il a actualisé son manuel des opérations pour appuyer les réformes institutionnelles et opérationnelles adoptées depuis 2006. Les derniers réaménagements de sa structure organisationnelle ont conduit à créer de nouvelles unités organisationnelles comme le Bureau de gestion de la mise en œuvre et de la performance, le Bureau de chargé en chef des risques, le Département du développement des opérations et le Département des programmes spéciaux. Il a consolidé le Département de la mobilisation des ressources et des finances extérieures, le Département de la stratégie et de la politique, et le Département de la planification et de l'exécution du budget. Il a transformé l'Unité des États fragiles en un Département de soutien à la transition et renforcé sa capacité à coopérer efficacement avec les pays en transition ou en proie à la fragilité. Ces nouvelles réformes visent à créer une institution souple, agile et innovante qui se concentre sur l'efficacité opérationnelle et l'optimisation de ses ressources.

Le renforcement du processus de planification

- 1.2. La Banque utilise un cycle triennal glissant de programmation et de budgétisation de ses activités permettant de garantir l'alignement de ses ressources sur sa stratégie décennale. Ce système permet à l'institution de maximiser ses résultats tout en réalisant un bon rapport coût-résultats. Plusieurs initiatives ont été mises en place pour renforcer la planification institutionnelle. Les équipes pays sont désormais plus activement engagées dans la planification du Programme opérationnel indicatif (POI) pour garantir la prise en compte des priorités des PMR. C'est à la fois une façon d'améliorer la collaboration entre le secteur et les départements régionaux dans la gestion des portefeuilles pays et une étape supplémentaire vers l'exécution de la budgétisation du pays. La Banque assure la mise à niveau de ses outils de budgétisation – le Logiciel d'évaluation des ressources stratégiques (SRAS) ; et renforce la planification institutionnelle, en assurant la formation à l'utilisation du SRAS pour l'ensemble du personnel de la Banque.
- 1.3. En outre, un manuel est en cours d'élaboration sur la politique budgétaire et les processus budgétaires à l'intention de tous les acteurs concernés au sein de l'institution. Le déploiement du nouveau système de comptabilité analytique est en cours et se trouve actuellement au stade de nettoyage des données. Le nouveau système fournira désormais de meilleures informations sur le coût des produits livrables du programme de travail afin de permettre une utilisation plus efficiente des ressources. L'obligation de rendre compte

des résultats a été assurée par un ensemble de contrats de performance avec la haute direction et les directeurs.

- 1.4. **Développer un cadre conceptuel sur l'optimisation du rapport coûts-résultats :** La Banque africaine de développement mène un travail avec d'autres banques multilatérales de développement pour mettre en place un nouveau cadre conceptuel sur l'optimisation du rapport coût-résultats (Value for Money, ou VFM). En juin 2015, un document de réflexion a examiné les fondements conceptuels de la VFM dans une perspective économique et souligner les principes économiques d'une nouvelle alternative centrée sur les notions de coût-efficacité et de coût-efficience. L'analyse de la VFM répond à trois objectifs complémentaires : i) soutenir la responsabilisation des BMD vis-à-vis de leurs conseils d'administration et de leurs parties prenantes en général ; ii) miser sur l'apprentissage pour renforcer l'utilisation future des ressources ; et c) appuyer la prise de décisions managériale afin d'optimiser la performance des BMD. Les BMD ont maintenant décidé d'élaborer sur la VFM un document d'orientation commun que toutes les BMD puissent s'approprier, et d'examiner, chacune dans son contexte, la valeur et les limites de la VFM. Ce document exposera les finalités potentielles de l'analyse et des contours de la VFM et déterminera ce à quoi pourrait ressembler dans la pratique un cadre générique d'optimisation du rapport coût-résultats. Toutes les banques multilatérales de développement ayant des missions, des modes de fonctionnement et des activités différents, chaque BMD devra adapter l'approche à son cas particulier.

Constitution d'une réserve de projets forte et diversifiée

- 1.5. En 2014, la Banque a réussi à diversifier son portefeuille de prêts avec plus de 265 millions d'UC en nouveaux prêts à des pays qui ont été reclassés ou sont devenus éligibles à un financement de la BAD à la suite de la modification de sa politique de crédit. Les efforts de diversification ont donné des résultats, 1,15 milliard d'UC supplémentaires ayant été consentis à des emprunteurs non traditionnels de la BAD grâce au budget administratif qu'elle avait mis de côté pour développer les activités. Ces fonds ont été investis dans l'identification de projets et la constitution d'une solide réserve. En conséquence, en 2014, la Banque a dépassé son objectif annuel de prêt de 10%. Alors que les activités de prêts ont augmenté de façon significative, le budget total a diminué, ce qui veut dire que la Banque a obtenu plus de résultats avec moins d'argent. Ce schéma est compatible avec les mesures de rationalisation des coûts mises en œuvre par la direction depuis 2013.

- 1.6. Poursuivant sur cette lancée, les bureaux extérieurs explorent activement avec les PMR les opportunités qu'offrent la politique de crédit révisée de la Banque et l'introduction de nouveaux instruments. À la demande de plusieurs PMR, une équipe interdépartementale dirigée par le Département stratégie et politique effectue des évaluations de solvabilité dans le cadre de la politique de crédit et de reclassement. Ces études pourraient aboutir au reclassement de certains PMR en pays à financement mixte. En fait, le Cameroun (financement mixte), la République du Congo (BAD) et la Zambie (financement mixte) ont déjà été reclassés sur la base de ces évaluations. Des travaux sont parallèlement engagés pour renforcer la réserve de projets dans les pays en transition et leur permettre d'accéder aux ressources de la BAD. Ces travaux devraient se traduire par des prêts à hauteur de 400 millions d'UC supplémentaires en 2015 et par la constitution d'une forte réserve de projets pour les années suivantes. En fait, selon les projections, la Banque atteindra, voire dépassera ses objectifs de prêts de cette année.

Rationalisation de la revue et de l'approbation des opérations

- 1.7. En juillet 2013, l'adoption d'un processus révisé de revue et d'approbation des opérations a conduit à mettre en place des lignes directrices et des procédures pour soutenir sa mise en œuvre effective. En 2014, une revue de sa mise en œuvre a montré que des progrès avaient été accomplis dans la rationalisation du processus interne de revue des opérations, avec une plus grande délégation de pouvoirs en matière d'approbation à des niveaux inférieurs, permettant ainsi à la haute direction de se concentrer sur les questions stratégiques, et, surtout, sur les opérations à risque plus élevé. Des mesures ont également été prises pour améliorer la responsabilisation financière et la cohérence dans le processus de revue et d'approbation; elles contribuent de façon notable à améliorer la souplesse, l'agilité de la Banque et sa réactivité face aux sollicitations de ses pays membres régionaux. Un autre réaménagement du processus de revue des opérations est en cours ; il devrait être finalisé d'ici décembre 2015. Par ailleurs, la Banque revoit son mode de définition des interventions stratégiques dans les PMR, conformément à sa Stratégie décennale. Un nouveau format annoté pour les Documents de stratégie pays (DSP) a été élaboré et examiné par CODE en octobre 2014. Ce nouveau format permettra à la Banque de soutenir les priorités de développement de ses PMR et de maximiser l'impact de ses interventions. Il répond également aux recommandations du Département de l'évaluation indépendante (IDEV) découlant de sa récente évaluation de la qualité à l'entrée des documents de stratégie pays de la Banque. Le nouveau format est actuellement en phase pilote, durant la préparation du DSP 2016-2020 pour le Mozambique. Il devrait être adopté avant décembre 2015.

Améliorer la réactivité en situation de fragilité

- 1.8. Au titre du FAD-13, et conformément aux objectifs de la Stratégie visant à remédier à la fragilité et renforcer la résilience en Afrique (2014-2019), la Banque s'efforce d'être plus réactive aux environnements volatils qui caractérisent les pays en conflit et en situation de fragilité. D'où l'adoption d'une nouvelle stratégie, la promotion de l'Unité des États fragiles en un département à part entière et l'introduction dans ses documents de politique et de stratégie ainsi que dans ses projets, un nouvel outil d'évaluation de la fragilité. La récente crise d'Ebola en Afrique de l'Ouest a permis à la Banque d'administrer la preuve de sa réactivité accrue. Elle a rapidement agi, en mobilisant environ 210 millions d'USD pour renforcer le système de santé publique en réaction à l'épidémie. Le président de la BAD a été parmi les premiers dirigeants du monde à se rendre dans la région pour manifester sa solidarité et galvaniser le soutien international. Le cadre révisé d'affectation des ressources de la Facilité d'appui à la transition a fait ses preuves, grâce à la réserve non affectée au titre du Pilier I de la Facilité, qui a été utilisée pour répondre à cette

situation d'urgence.

Promouvoir l'intégration régionale

- 1.9. Le Groupe de la Banque a adopté en novembre 2014 sa Politique et Stratégie d'intégration régionale (2014-2023), qui remplace sa stratégie précédente. Cette nouvelle politique est axée autour de deux domaines thématiques : le développement de l'infrastructure régionale, et le renforcement du commerce et du développement industriel. La Banque s'emploie également à promouvoir les partenariats public-privé (PPP) dans le secteur de l'infrastructure régionale, depuis le stade de la planification, de la conception, de la préparation et de la construction jusqu'à celui de l'exploitation, de la gestion et du suivi.
- 1.10. Face à une demande croissante, la part des opérations régionales atteint aujourd'hui près de 25% de la réserve de projets de la Banque. Les demandes de financement au titre des ressources du FAD-13 consacrées aux opérations régionales continuent de dépasser les ressources disponibles de près de trois fois. En réponse à cette évolution, en 2014, la Banque a adopté un nouveau cadre de priorisation des opérations régionales qui permet d'utiliser l'enveloppe de façon plus stratégique. L'attention est accordée aux opérations régionales qui ont un fort impact sur le développement et l'intégration régionale, sont à un stade de préparation avancé, ont un effet de levier potentiel, et offrent des incitations complémentaires spéciales aux pays en transition. Accélérer l'intégration régionale par le développement de l'infrastructure de transformation exige un soutien accru aux capacités de préparation des projets dans tout le continent. Le renforcement du Fonds de préparation des projets du NEPAD (IPPF), dans sa capacité à contribuer à l'intégration régionale, demeure une priorité pour la Banque. Avec l'appui des fonds du FAD-13 réservés à l'intégration régionale, la Banque a pu financer un certain nombre de projets de corridor dans différentes régions du continent.

Intégration des questions de genre

- 1.11. Afin de rehausser le profil des questions de genre et guider l'exécution de son ambitieux programme sur les questions de genre, la Banque a créé un Bureau de l'Envoyé spécial pour les questions de genre (SEOG) et nommé une envoyée spéciale en 2013. Ce bureau relève du président, et ses activités quotidiennes sont supervisées par le premier vice-président/Chef des opérations. L'envoyé spécial travaille en collaboration avec le Département des résultats et du contrôle de la qualité (ORQR) sur toutes les questions liées au genre et avec d'autres complexes pour veiller à la prise en compte de la dimension genre et de l'autonomisation des femmes dans toutes les interventions de la Banque. Une stratégie de genre a été adoptée en 2014. En étroite collaboration avec toutes les unités concernées, les PMR et les organisations internationales, SEOG veille à la mise en œuvre de cet ambitieux (voir document sur la note d'information sur le programme de la Banque sur les questions de genre).
- 1.12. La Banque a récemment adopté un plan d'action pour opérationnaliser l'intégration des questions de genre dans son fonctionnement, ses procédures et ses pratiques. Un Comité de coordination sur l'égalité des genres a été créé au niveau de la Banque ; son mandat est de favoriser la collaboration et la coordination, et de fournir des conseils stratégiques dans les complexes pour une mise en œuvre efficace de la stratégie de genre. La Banque élabore un nouveau format de Profil de genre pays qui propose des moyens de renforcer la préparation et l'utilisation des profils de genre afin d'améliorer leur qualité et leur utilité opérationnelle. Un système de marqueur de genre a également été mis en place pour attirer l'attention sur les opérations qui sont les mieux à même de promouvoir l'égalité des genres.

- 1.13. Au plan interne, les politiques institutionnelles sont actuellement en cours d'examen et de remaniement pour faire de la Banque un lieu de travail plus sensible aux questions de genre. Une salle de lactation a été ouverte à l'intention des mères allaitantes. La politique de voyage de la Banque permet désormais aux mères qui allaitent de partir en mission avec leur nourrisson. En avril 2015, la Banque a nommé 85 personnes pour faire office de « point focal genre » dans l'ensemble des départements, unités, bureaux extérieurs et centres de ressources régionaux. Le rôle des points focaux est d'intégrer le genre dans les activités opérationnelles, politiques et stratégies et d'encourager des attitudes et des comportements plus sensibles au genre, notamment en identifiant et en combattant le harcèlement, et les attitudes et comportements sexistes. La politique sur la prévention du harcèlement sexuel sera révisée.
- 1.14. Un certain nombre de défis restent à surmonter pour réaliser l'égalité des sexes à la Banque. Selon les données de septembre 2015, 26,6 % du personnel de la catégorie professionnelle et 36,2 % de l'effectif total de la Banque sont des femmes. Il faudra recruter 146 femmes supplémentaires pour atteindre l'objectif de 33% de représentation féminine au niveau des grades PL. Au niveau de la direction, où la cible est de 32%, il faudra recruter 10 femmes chefs de division, 7 directrices et une vice-présidente. En outre, l'enquête menée en 2015 auprès du personnel a mis en évidence d'importantes disparités en matière de genre.
- 1.15. Plusieurs recommandations de réformes institutionnelles ont été proposées à la haute direction afin de répondre à ces préoccupations, qui comprendraient une révision de la politique de prévention du harcèlement sexuel, des indicateurs clefs de performance pour que les cadres de direction garantissent la parité dans les équipes, un recrutement proactif de femmes qualifiées, une présélection alternant hommes et femmes pour assurer une représentation égale des candidats masculins et féminins, et un mentorat et des perspectives d'avancement de carrière pour les femmes professionnelles.
- 1.16. Un examen des politiques de maternité et de paternité sera entrepris afin de garantir leur conformité avec les meilleures pratiques mondiales. Des politiques favorables aux familles, visant à encourager l'emploi des conjoints et des parents célibataires, sont actuellement à l'étude. Parmi les mesures à prendre, citons la mise en place d'un cadre salarial égal et d'une égalité de traitement et de gestion des promotions pour le personnel de sexe féminin. Ces propositions peuvent permettre d'améliorer l'environnement de travail, d'attirer ou de conserver les femmes et les hommes les plus talentueux.

Intégration du changement climatique

- 1.17. Grâce au Plan d'action sur les changements climatiques et à la Stratégie décennale, la Banque a renforcé la cohérence de ses investissements relatifs au changement climatique. A ce jour, elle a investi environ 6,5 milliards d'USD pour soutenir l'adaptation au changement climatique et des mesures d'atténuation en Afrique. Elle a renforcé ses partenariats avec d'autres institutions et mobilisé des financements externes auprès des Fonds d'investissement climatiques (FIC) et du Fonds pour l'environnement mondial (FEM). La Banque héberge également des fonds d'affectation spéciale comme le Fonds forestier du bassin du Congo, le Fonds spécial ClimDev-Afrique et le Fonds pour l'énergie durable en Afrique, qui facilitent l'accès de l'Afrique au financement climatique. Elle a également présenté une demande d'accréditation auprès du Fonds vert pour le climat.
- 1.18. Les capacités de la Banque et des PMR en matière de changement climatique sont en train d'être renforcées grâce à des formations ciblées et à la mise au point d'outils et de produits du savoir. La Banque a réalisé et largement diffusé une soixantaine de produits de la

connaissance en lien avec le changement climatique, et formé plus de 600 membres dans son personnel et 1000 dans les PMR. Grâce à l'outil de dépistage des risques climatiques, les chefs de projet peuvent examiner tous les projets sous l'angle des risques climatiques et renforcer la résilience des projets vulnérables dès le stade de leur conception. La Banque a piloté une initiative au niveau des BMD pour concevoir un outil et une méthodologie de suivi pour le financement de l'adaptation. Elle élabore un outil de comptabilisation des gaz à effet de serre, et a soutenu les politiques, plans et stratégies nationales et/ou sectorielles de développement, qui comprennent des incitations à une croissance sobre en carbone dans onze pays.

- 1.19. La Banque s'emploie à renforcer la voix de l'Afrique dans les forums internationaux par l'appui technique, logistique et financier qu'elle apporte aux négociateurs africains sur les changements climatiques, les membres du Conseil d'administration du Fonds vert pour le climat, la Conférence ministérielle africaine sur l'environnement et le Comité des Chefs d'État et de gouvernement africains sur le changement climatique.
- 1.20. Cependant, la mise en œuvre des initiatives de changement climatique au sein de la Banque reste confrontée à quelques difficultés. La Banque doit encore renforcer sa capacité à répondre efficacement aux priorités d'adaptation de l'Afrique et à mobiliser les ressources auprès des fonds mondiaux.

Amélioration des procédures de passation de marchés et de gestion financière

- 1.21. En 2013, la Banque a reconnu la nécessité de repenser totalement les deux documents qui régissent sa politique de passation des marchés, à savoir les « Règles et procédures pour l'acquisition des biens et travaux » et les « Règles et Procédures pour l'utilisation des consultants ». Les règles existantes ont bien servi la Banque, les PMR et les soumissionnaires dans le passé, mais les tendances récentes, internes comme externes, ont mis en évidence la nécessité d'adopter un cadre politique plus dynamique qui soutienne pleinement l'efficacité du développement dans le respect de normes fiduciaires acceptables.
- 1.22. Une nouvelle politique de passation de marchés et la méthodologie y afférente ont été élaborées pour examen par les conseils d'administration avant la fin de 2015. Cette Politique a pour objectif d'optimiser le rapport coût-résultats (VFM), à travers la conclusion d'engagements fondés sur le risque avec les emprunteurs et dans lesquels les dispositions de passation de marchés et les niveaux de surveillance fiduciaire dépendent de la qualité et de la performance du système de passation des marchés utilisé pour la mise en œuvre des projets, ainsi que de la complexité des opérations de passation de marchés. Une fois approuvée, la nouvelle politique sera accompagnée d'un Manuel des acquisitions qui donnera des orientations au personnel de la Banque et aux fonctionnaires des PMR emprunteurs. Des notes d'orientation détaillées sur des sujets spécifiques, des documents et des formulaires d'approvisionnement seront fournis sous forme de boîte à outil électronique. La Politique entrera en vigueur au quatrième trimestre de 2015, après l'approbation du Conseil.
- 1.23. Les services de passation des marchés de la Banque sont désormais entièrement décentralisés, plus de 90% de son personnel étant déployé dans les bureaux extérieurs. Cette décentralisation contribue à améliorer les délais de traitement des marchés publics et permet d'apporter un appui accru aux clients de la Banque dans les PMR tout au long du cycle des projets. Elle a été renforcée par l'introduction de la Matrice de délégation de pouvoirs (DAM) en 2012. Plus de 90% des transactions relatives à la passation des marchés (en nombre) se font maintenant au niveau des bureaux extérieurs. La Banque

travaille actuellement à une solution informatique sous la forme d'un flux de travail qui permettra de suivre en temps réel les décisions d'achat et les délais de traitement des marchés. La phase pilote de cette initiative est presque terminée et des modifications sont actuellement apportées sur la base des commentaires des utilisateurs. Son déploiement à l'échelle de la Banque se fera progressivement : huit pays seront couverts au 4^e trimestre de 2015, et tous les autres devraient l'être pour la fin de 2015. Depuis 2011, la Banque a fait recours aux cliniques fiduciaires sur la gestion financière des achats et sur les problèmes de décaissement pour soutenir ses emprunteurs. Ces cliniques sont axées sur des problèmes concrets de mise en œuvre des projets. Depuis septembre 2013, 35 cliniques fiduciaires ont été organisées dans différents pays en fonction des besoins. Les résultats ont été très positifs et ont permis des améliorations dans la mise en œuvre des projets et les décaissements.

- 1.24. Le cadre de la gestion financière applicable aux opérations financées par la Banque a été actualisé avec l'adoption et l'approbation par le Conseil en 2014 de la Politique de gestion financière. Les principes qui sous-tendent cette politique sont une prestation de services efficace et une bonne gouvernance, grâce à l'appui fourni et l'utilisation des systèmes de gestion financière des pays, le soutien apporté aux institutions de contrôle nationales, et la gestion active du risque fiduciaire aussi bien au niveau des pays, qu'aux niveaux régional et opérationnel. Pour diffuser cette politique, la Banque a élaboré des manuels et des lignes directrices sur les approches pratiques de la gestion financière tout au long du cycle de projet et sur la méthodologie pour l'utilisation progressive des systèmes nationaux. La formation du personnel à ces outils a commencé en 2014 et se poursuivra.
- 1.25. La Banque a intensifié le travail de diagnostic en collaboration étroite avec ses partenaires au développement ; en 2014, elle a apporté sa contribution en matière de gestion financière dans les évaluations des politiques et des institutions des pays (EPIP), les évaluations de dépenses publiques et de responsabilité financière, les évaluations des risques fiduciaires et les évaluations des capacités des institutions supérieures de contrôle. Dans un certain nombre de pays, les notations sur l'état de préparation se sont améliorées dans tous les rapports d'évaluation des projets, ce qui témoigne d'une amélioration globale de la conformité à la gestion financière. Pour renforcer la qualité des audits indépendants des projets financés par la Banque, des ateliers de vérification des comptes ont été organisés avec des vérificateurs externes. Grâce au suivi des projets et aux vérificateurs externes, la Banque a dépassé l'objectif de 85% fixé pour la soumission des rapports d'audit dans les délais prescrits.

Amélioration de la qualité du portefeuille

- 1.26. Pour identifier les mesures à même d'améliorer la qualité du portefeuille et d'accélérer la mise en œuvre, la Banque a commandité une étude complète destinée à examiner les questions et contraintes de qualité qui continuent d'entraver la mise en œuvre des recommandations formulées antérieurement sur l'amélioration de la performance du portefeuille. L'étude, présentée au Conseil pour information en novembre 2014, propose un plan d'action pour améliorer le programme pays et la conception des projets ainsi que leur qualité à l'entrée ; réduire les délais d'exécution ; renforcer la supervision ; et améliorer la coordination avec les parties prenantes. Toutes ces mesures devraient améliorer la performance en termes de mise en œuvre et de décaissement. La mise en œuvre du Plan d'action est en cours, des progrès substantiels étant attendus avant décembre 2015. Il s'agit d'un ensemble de mesures à court terme concernant notamment les nouveaux outils et procédures propres à renforcer les analyses, les évaluations de respect des délais, la planification et le suivi de la mise en œuvre ; ainsi que le renforcement des services consultatifs et de l'appui technique en faveur des PMR.

Renforcer la coordination et le suivi de la performance

- 1.27. Suite à la création du Bureau de gestion de la mise en œuvre et de la performance (COPM) en janvier 2014, des progrès significatifs ont été réalisés en ce qui concerne le changement de la culture institutionnelle, qui est passé d'un contrôle rétrospectif de la performance à une gestion proactive de la performance. Parmi les premiers résultats obtenus en 2014, citons :
- L'institutionnalisation du tableau de bord exécutif mensuel au niveau de la haute direction, qui met en évidence les problèmes de performance et permet de lancer des alertes précoces sur des domaines exigeant une attention accrue et de renforcer le sentiment d'urgence dans la mise en œuvre;
 - L'exécution complète des objectifs de prêt à travers les guichets de la BAD et du FAD (plus de 100%), pour la première fois depuis 2009 ;
 - La revue détaillée de la performance du portefeuille grâce au flash mensuel, qui améliore la transparence financière aux niveaux régional, national et sectoriel;
 - L'amélioration progressive de l'intégrité des données de l'institution par une plus grande transparence et responsabilité de la qualité des données ; et
 - Le suivi attentif des initiatives stratégiques institutionnelles.
- 1.28. Les prochains domaines prioritaires du COPM seront d'automatiser les tableaux de bord de la performance au niveau de l'institution et des complexes, de porter une attention soutenue à la gestion du portefeuille, d'appuyer les systèmes de mise en œuvre et de continuer de mettre l'accent sur l'intégrité des données.

Renforcement de la gestion des risques

- 1.29. La Banque a toujours souligné l'importance d'une bonne gestion du risque et d'une solide gouvernance des risques. A cette fin, elle a constamment adapté son cadre de gestion des risques en fonction de l'évolution de ses activités, de l'environnement externe et des meilleures pratiques dans le monde. S'appuyant sur plusieurs études internes et sur l'expertise de spécialistes de renom, la Banque a mis en place avec succès un cadre de saine gestion des risques. Approuvé en 2012, le Cadre de gestion des risques des opérations facilite la réalisation de résultats de développement tout en garantissant son intégrité financière. Ce Cadre est progressivement mis en œuvre pour garantir une approche structurée et coordonnée de l'identification des risques, de l'évaluation, de l'atténuation, du contrôle et des rapports. Plusieurs étapes importantes ont été franchies :
- **Le repositionnement de la fonction des risques** : Avec la création en 2013 d'un poste de chef de la gestion des risques du Groupe (GCRO), la fonction de gestion des risques a été réévaluée et séparée du complexe des finances. GCRO relève directement du Président. Ce repositionnement est conforme aux meilleures pratiques dans la plupart des BMD et des grandes institutions financières. GCRO travaille actuellement sur plusieurs initiatives essentielles – l'échange d'exposition entre BMD, le partage des risques et le programme de transfert de crédit – qui visent à maintenir la pertinence de la Banque vis-à-vis de ses PMR.
 - **Un Comité de risque de crédit (CRC)** : Un comité de crédit est officiellement en place ; il est doté de fonctions élargies qui comprennent notamment le suivi et les revues de portefeuilles; les revues du risque de crédit ; la validation des propositions

d'investissement.

- **Le renforcement de la capacité de risque** : La Banque a un effectif et un dosage de compétences qui lui permettent de faire face à la complexité de ses activités de prêt et à leur degré de risque.
- **La gestion des risques liés aux opérations et à la réputation** : La Banque continue de renforcer ses fonctions en matière de risques opérationnels et de contrôle en mettant en place des ressources et des outils adéquats, et en formant son personnel, avec pour objectif d'instaurer une solide culture du risque dans l'institution.

1.30. Avec les réalisations ci-dessus, la Banque a mis en place un solide cadre de gestion des risques qui présente les points forts suivants : i) une équipe de gestion des risques dédiée et qualifiée, et des procédures claires pour mesurer et suivre les risques et pour faire rapport ; ii) une solide stratégie de gestion des risques de crédit du portefeuille pour pouvoir surmonter d'éventuelles crises ou détériorations de la situation ; iii) une gestion prudente du capital et des liquidités ; iv) la minimisation des risques non essentiels (par exemple risques sur les devises et les taux d'intérêt) ; et v) une forte participation du Conseil d'administration pour garantir un contrôle rigoureux.

Améliorer la productivité du personnel

1.1. Adoptée en 2013, la Stratégie sur la gestion des personnes vise à renforcer la culture du leadership et du management et permettre à la Banque de devenir l'employeur de référence pour les personnes qui souhaitent travailler pour la croissance et le développement de l'Afrique. La première phase du plan d'action des Ressources humaines (RH) visait à prioriser les interventions pour finir de mettre en œuvre la stratégie arrivée à terme en 2014. La deuxième phase est en cours de finalisation.

Performance efficace et gestion des talents

1.2. La Banque a conçu et adopté en juillet 2014 un système de gestion de la performance taillé sur mesure. Ce nouveau système met l'accent sur le fait que la gestion de la performance est une responsabilité majeure des cadres et requiert l'évaluation continue tout au long de l'année. Les cadres sont encouragés à communiquer avec leurs subordonnés sur les objectifs, les attentes, les insuffisances et les réussites tout au long de l'année et pas seulement au moment de l'évaluation annuelle de la performance. Parmi les principales améliorations apportées, citons l'accord annuel de la haute direction de la Banque sur les niveaux de qualité à respecter dans l'année, les réunions de service pour garantir la cohérence de l'approche dans toute l'organisation, l'interface conviviale améliorée qui privilégie les discussions en face à face sur la performance individuelle au détriment des formulaires ou des questionnaires à remplir. Une nouvelle grille d'évaluation à cinq niveaux a été mise en place, qui permet d'identifier clairement les performances élevées, les performances moyennes et les mauvaises performances. Une autre innovation majeure est la mise en place d'un mécanisme de recours rationalisé dans le but d'améliorer l'efficacité, l'équité et la justice.

1.3. La direction de la Banque et les membres du Conseil d'administration ont examiné les changements apportés au système de gestion de la performance et reconnu que le nouveau système représentait un progrès important en termes de transparence et de cohérence. Les taux de conformité aux objectifs pour l'année 2014 sont passés d'environ 61% à la fin mars, à 91% le 23 juin 2015, soit le chiffre le plus élevé depuis la mise en place

systématique de la gestion de la performance. En outre, un Indice d'engagement du personnel a été introduit en 2014 dans les enquêtes auprès du personnel, désormais menées périodiquement. L'engagement du personnel est un contrat social et psychologique passé entre la Banque et son personnel. La Banque s'engage à offrir un environnement favorable et sûr pour que les membres du personnel puissent assumer leurs fonctions et évoluer dans leur carrière ; de son côté, le personnel s'engage à fournir un travail de qualité par rapport aux objectifs et aux activités de la Banque, et à être de dignes employés et ambassadeurs de l'institution. Ce contrat est ancré sur la Stratégie de gestion des personnes (2014-2017), et sa performance est mesurée grâce au moyen des enquêtes menées auprès du personnel (également appelées enquêtes d'engagement des employés).

- 1.4. L'indice d'engagement des employés (IEE) est calculé à l'aide de divers paramètres en fonction des engagements convenus entre la Banque et son personnel. Il est basé sur le pourcentage de réponses favorables à certaines questions de fond reprises dans toutes les enquêtes auprès du personnel. Actuellement, la Banque utilise dans chaque enquête les cinq questions de base suivantes : i) l'appréciation globale de la Banque en tant que lieu de travail ; ii) le respect dans le traitement des membres du personnel ; iii) la Banque m'incite à donner le meilleur de moi-même ; iv) l'intention de rester à la Banque ; et v) la fierté de travailler pour la Banque. Les résultats de l'enquête 2015 en ce qui concerne l'indice d'engagement des employés étaient de 64%, soit une baisse de 2 % par rapport à 2013. La direction s'engage à assurer la revue continue des progrès afin d'identifier des secteurs d'amélioration possibles pour la performance 2015, par exemple en dissociant la fixation d'objectifs du processus de revue annuelle afin d'éviter des retards dans la fixation des objectifs. Une gestion de la performance solide et digne de confiance permettra de poser les bases d'un système efficace de gestion des talents et de planification de la relève que la direction entend assurer dans les deux prochaines années conformément à la Stratégie de gestion des personnes et au Plan d'action des ressources humaines.

Réformer le cadre de rémunération

- 1.5. Après plusieurs discussions entre la direction de la Banque et le Conseil d'administration, la décision sur le cadre de rémunération (qui comprend les salaires, les avantages sociaux, les primes sur le terrain et les indemnités d'expatriation) a été retardée. Le Conseil a demandé des précisions sur les questions suivantes : i) la recommandation finale sur les pensions de retraite du personnel et le plan médical ; ii) une actualisation complète du nouveau système de gestion de la performance ; iii) une note conceptuelle soulignant les options concernant les principales indemnités d'expatriation (y compris les frais d'études ou les indemnités relatives au voyage dans les foyers) ; iv) une mise à jour de l'exercice de planification stratégique du personnel ; et v) le lancement d'un audit des compétences indépendant. Les mises à jour et les documents sur la plupart de ces questions ne seront pas achevés avant le premier trimestre de 2016, compte tenu de la complexité des examens et analyses à mener ; les options relatives à la révision des avantages sont prévues plus tard dans l'année. En conséquence, les prochaines discussions et décisions sur le document-cadre de rémunération devraient, dans l'état actuel des choses, se tenir au cours du deuxième trimestre de l'année 2016.

Gestion du savoir et apprentissage

- 1.6. Compte tenu des défis qu'il fallait relever dans le processus de retour de la Banque à son siège, l'apprentissage a occupé une place moins importante en 2014. La Stratégie de développement professionnel et d'apprentissage 2014-2016 définit un programme d'apprentissage et de gestion des connaissances qui vise à renforcer la position de la

Banque en tant que première institution de financement du développement en Afrique. La nouvelle stratégie vise à redynamiser l'approche de la Banque en matière de perfectionnement du personnel, en accordant une grande importance aux résultats et à l'optimisation du rapport coût-résultats, tout en veillant à ce que le développement personnel réponde aux besoins des activités menées par l'institution. Malgré le moratoire sur la formation, toute une gamme de produits du savoir et de l'apprentissage ont été conçus et diffusés tout au long de l'année, et plusieurs formations et programmes d'apprentissage internes ont été conçus et lancés. En outre, des initiatives d'apprentissage spécifiques répondant aux engagements du FAD (par exemple l'introduction du prisme de la fragilité) ont été mises en œuvre en collaboration avec les départements sectoriels compétents. La gestion des connaissances a été renforcée par la mise en place de programmes de certification internationaux (par exemple certification des ressources humaines, certification PRINCE2, programme de certification des opérations (OCP), certification de financement de projets, certification IFID et certification jeunes professionnels). D'autres programmes de certification sont en cours d'élaboration. Pour s'assurer que tous les employés acquièrent les compétences et les connaissances de base sur les produits et les systèmes de la Banque, il est prévu d'identifier et de concevoir des programmes de formation, que tous les membres du personnel nouvellement recrutés seront obligés de suivre avant la confirmation de leur recrutement. Il est également prévu de concevoir des cours obligatoires pour tout le personnel comme condition préalable au renouvellement de contrat.

- 1.7. Apprentissage en ligne : Le Système de gestion des connaissances et de l'apprentissage de la Banque (KLMS) offre aux membres du personnel un large accès à l'apprentissage et à la formation dans tous les domaines d'intervention de la Banque. Il permet de renforcer ou d'acquérir des compétences multiples dans des domaines qui intéressent le personnel, mais ne sont pas directement pertinents pour leur travail. Des kits d'apprentissage en ligne – avec formations en ligne, livres électroniques, résumés de livres, articles, revues, magazines, vidéos de gestion et de formation – sont hébergés sur la plate-forme web de la Banque, en français et en anglais, pour offrir au personnel et aux PMR un accès universel à l'apprentissage. L'apprentissage virtuel prend des formes améliorées grâce aux webinaires, à Adobe Connect ou WebEx et aux technologies d'apprentissage par mobile.
- 1.8. Développement du leadership: Le Programme de perfectionnement en leadership et management (LMDP), qui a pris fin en 2012, fait actuellement l'objet d'un bilan avant le lancement d'un nouveau programme en 2016. En collaboration avec le champion en leadership désigné par la haute direction, la Banque réexamine les principaux programmes de formation, y compris les programmes de formation pour représentants résidents, pour cadres nouvellement recrutés et pour le leadership exécutif et pour les leaders émergents. Des séances de formation en communication sont organisées chaque année à l'intention de la haute direction de la Banque. Ces programmes seront étendus à l'ensemble du personnel dans un futur proche.
- 1.9. Suivi de l'engagement du personnel : L'Enquête auprès du personnel est l'un des outils utilisés par la Banque pour des interactions avec le personnel et pour obtenir des retours d'informations de leur part. Elle mesure les progrès accomplis sur les différents piliers de la Stratégie de gestion des personnes, notamment l'engagement du personnel, l'efficacité managériale, la performance et la responsabilité; et iv) la mise en place des effectifs du futur. L'enquête surveille la motivation et le bien-être du personnel, mais elle permet également d'obtenir un retour d'informations sur la qualité de l'encadrement et du leadership et donne à la Banque la possibilité de diagnostiquer les problèmes organisationnels, qui requièrent une intervention

- 1.10. La Banque a mené quatre enquêtes auprès du personnel entre 2007 et 2015. La dernière date d'avril 2015 et a connu un taux de participation de 82%, taux de participation sans précédent et le meilleur résultat obtenu en comparaison à ceux des autres BMD. Des améliorations significatives ont été enregistrées au cours de cette période. Les résultats de 2015 ne sont pas très différents de ceux de 2013 - un résultat exceptionnel, au regard des perturbations potentielles liées au retour à Abidjan. Sur la base des tendances observées dans le secteur, les performances devraient normalement se dégrader de 4 à 6 points de pourcentage au cours d'une période comme celle-ci marquée par des changements importants.
- 1.11. Cela étant, certains thèmes récurrents apparaissent comme des problèmes qui restent à régler. Il s'agit notamment de la culture de l'ouverture, de la confiance et du respect, les différences entre les hommes et les femmes, l'évolution de carrière et le coaching, et l'acceptation de la mauvaise performance. En revanche, il existe un certain nombre de domaines où les sondages révèlent de réels atouts : la fierté de travailler pour la BAD, le sentiment d'accomplissement, la clarté des attentes et les améliorations concernant l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle.

Effectifs du futur

- 1.12. Conformément à son objectif de mettre en place les effectifs du futur, la Banque revoit ses politiques pour les rendre plus sensibles à la vie familiale. Cet objectif se traduit par la réactivation de la Directive présidentielle sur les horaires flexibles et l'engagement accru de la haute direction à tenir les réunions dans le cadre des horaires fixes, c'est-à-dire entre 10 heures et 16 heures. La politique des voyages a été révisée pour permettre aux mères allaitantes de voyager avec leur bébé et un(e) assistant(e) si elles sont exceptionnellement tenues de travailler durant la période d'allaitement. Un certain nombre de politiques favorables à la famille, y compris la possibilité d'employer un conjoint, les lignes directrices sur le télétravail et une flexibilité accrue sous forme d'horaires comprimés, le partage des emplois sont également en cours de préparation. En avançant sur cette voie, la Banque est consciente d'avoir à trouver le juste équilibre entre les impératifs de l'institution et les besoins ou le bien-être du personnel.

Briser le plafond de verre

- 1.13. La Banque cherche activement des moyens novateurs d'atteindre, attirer et fidéliser des femmes dans ses effectifs. Cela nécessite une bonne compréhension du profil de genre dans la Banque et des priorités et attentes du personnel féminin. Dans toutes les questions clés de l'enquête auprès du personnel sur l'engagement, le leadership, la performance et la responsabilité et les effectifs du futur, les réponses du personnel de sexe féminin ont toujours été moins favorables que celles de personnel masculin. Après l'enquête de 2013, une discussion de groupe (World Café) regroupant le personnel féminin de la Banque a été organisée pour un échange de vues sur les voies et moyens de réduire les inégalités entre hommes et femmes. La haute direction s'est engagée auprès de l'Envoyée spéciale de la Banque pour les questions de genre à étudier les options permettant de relever ces défis et à apporter des changements positifs sur le lieu de travail.

2. Gérer le changement et assurer la continuité des activités

Retour au Siège

- 2.1. Le retour de la Banque à son siège à Abidjan a été une initiative majeure, qui nécessitait

une bonne planification de la gestion du changement et de la continuité des activités. Le retour a été exécuté avec succès, avec une perturbation minimale des activités de la Banque. La Banque est la seule institution multilatérale à avoir déplacé, à deux reprises sur le plan international, toutes ses opérations et tout son personnel.

- 2.2. Lors des Assemblées annuelles 2012 à Arusha, au vu de l'amélioration de la situation en Côte d'Ivoire, le Conseil des gouverneurs avait chargé la Banque de travailler avec le gouvernement ivoirien à l'élaboration d'une feuille de route pour le retour ordonné de la Banque à son siège. La Feuille de route a été approuvée lors des Assemblées annuelles 2013 à Marrakech. Un groupe de travail du Conseil sur le retour a été mis sur pied en même temps qu'un solide système de gestion du changement, doté d'un mécanisme de suivi et d'un plan de communication. La Feuille de route souligne l'importance fondamentale du bien-être et de la sécurité du personnel et prévoit des déclencheurs portant sur la sécurité, les espaces de bureau, les logements, les écoles et les établissements de santé. Ces déclencheurs devaient être activés pour l'exécution du retour (voir l'annexe I pour une mise à jour sur ces déclencheurs).
- 2.3. Le processus de retour a été remarquablement couronné de succès. Il a été exécuté dans les limites du budget approuvé d'un montant de 163 millions d'USD. A la date de septembre 2015, 136 millions d'USD ont été dépensés. Le solde, soit 27 millions d'USD, offre la marge de manœuvre permettant de garantir que toutes les dépenses liées au retour seront réglées avant l'expiration du budget à la fin de 2015.

Planification de la continuité des activités

- 2.4. Le retour implique la relocalisation des membres du personnel de la Banque et de leurs familles (environ 5000 personnes), ainsi que le transfert de ses systèmes, équipements, documents et activités à son siège à Abidjan. Ce processus a été exécuté et dans le même temps, la Banque a continué à honorer toutes ses obligations envers les parties prenantes et à exécuter un portefeuille complet des opérations de prêt.
- 2.5. Une stratégie de continuité des activités a été approuvée en 2014, qui s'inspire des solides processus de planification de la continuité des activités mis en place depuis 2001. Un site de continuité des activités (centre de données) a été créé en Afrique du Sud pour soutenir ce processus. D'autres facteurs ayant contribué au déménagement réussi sont notamment la supervision étroite du Groupe de travail du Conseil; l'exécution en plusieurs phases du processus de retour conformément à une Feuille de route clairement établie, l'optimisation des capacités au sein des bureaux extérieurs de la Banque; le renforcement de la dorsale TI; la formation du personnel dans la gestion du changement; et l'utilisation d'une gamme d'outils et de processus de continuité des activités.
- 2.6. En fin de compte, la perturbation a été réduite au minimum et la Banque a réussi à dépasser bon nombre de ses objectifs de performance de 2014. Les approbations de prêts et de dons pour l'année se sont élevées à 4,786 millions d'UC, contre un objectif de 4,335 millions d'UC, ce qui représente un taux d'exécution de 110%.

Gérer efficacement le changement

- 2.7. Le retour à Abidjan a été un véritable saut dans l'inconnu pour beaucoup de personnes à la Banque : 68% des effectifs en 2014 étaient recrutés à Tunis. Beaucoup de membres du personnel, venus d'Abidjan lors de la relocalisation de la Banque en 2003, n'étaient jamais retournés en Côte d'Ivoire.

- 2.8. La direction a donc mis en place une stratégie globale de gestion du changement et un plan de communication. Ces initiatives étaient destinées à aider le personnel à régler les aspects non seulement pratiques et logistiques du changement mais aussi émotionnels. Exceptionnellement, la formation à la gestion du changement a même été étendue aux familles des membres du personnel.
- 2.9. La stratégie de gestion du changement a été soutenue par une importante stratégie de communication pour mettre l'information sur le retour à disposition en temps opportun. Les réunions du Président avec le personnel ont été au centre de cette stratégie ; elles ont permis d'expliquer les plans du retour et chaque membre du personnel était invité à contribuer à son succès en collaboration avec la haute direction. Des réunions générales étaient régulièrement organisées par les complexes, souvent avec l'appui de la vice-présidence chargée des services institutionnels (CSVP), des facilitateurs du changement, du Conseil du personnel et de l'Association des familles selon le cas. Enfin, pour tenir le personnel informé et faciliter les retours d'informations, la Banque a eu recours à divers outils de communication tels que le site intranet dédié au retour au siège, avec une interface conviviale de style Facebook ; ainsi que des blogs et des bulletins d'informations.
- 2.10. Un autre aspect important de la communication sur le retour a été le dialogue avec les gouvernements de la Tunisie et de la Côte d'Ivoire. Ce dialogue a été mené dans le cadre de réunions bipartites régulières entre la Banque et les deux gouvernements afin d'analyser et d'évaluer la situation, et de prendre les mesures qui s'imposaient sur les principaux aspects de la Feuille de route.
- 2.11. **Départs volontaires** : Si la direction a fait tout son possible pour soutenir et encourager le personnel tout au long du processus de retour, on s'est rendu compte que certains membres du personnel n'étaient pas en mesure de déménager, pour des raisons personnelles. Une indemnité de départ a donc été prévue, d'abord pour le personnel GS et ensuite pour les personnel PL. Toutefois, malgré les craintes du début, selon lesquelles la Banque risquait de perdre environ 30% de ses effectifs, autour de septembre 2015, 13,5% seulement des effectifs avaient choisi de quitter la Banque en raison du retour au siège, soit 4,3% du personnel des services généraux et 9,2% du personnel professionnel.

3. Conclusion

- 3.1. La période du FAD-13 a été très dynamique et riche en événements pour la Banque. Parallèlement au retour historique de l'institution à son siège, à Abidjan, la Banque a entrepris une série de réformes internes et de processus de renouvellement ambitieux. Elle a fait des progrès remarquables dans la restructuration de l'institution pour répondre aux défis du futur. Son retour a coïncidé avec le déclenchement de la crise Ebola en Afrique de l'Ouest.
- 3.2. Toutefois, la Banque reste confrontée à d'énormes défis en matière de gestion des ressources humaines et de mise en œuvre de ses opérations. Dans le premier cas, le problème concerne le taux élevé des départs volontaires, qui se poursuivent, et la nécessité de renforcer les capacités de l'institution en ressources humaines et de déployer les compétences nécessaires dans les bureaux extérieurs. La Banque compte relever ces défis grâce à sa Stratégie de gestion des personnes, au renforcement de son modèle de décentralisation et au recrutement de consultants venant compléter ses effectifs. Pour soutenir la mise en œuvre de cette stratégie, la direction a procédé à une refonte du système de gestion de la performance, à la fois sous l'angle des processus et des questions culturelles, l'objectif étant de réduire au minimum les obstacles à une gestion efficace de

la performance.

- 3.3. En ce qui concerne l'exécution accélérée des opérations du Groupe de la Banque, un tableau de bord exécutif mensuel destiné à la haute direction et un flash mensuel pour les responsables des secteurs et des tâches permettent d'améliorer le suivi des mises en œuvre. Pour maximiser l'efficacité du développement, dans le cadre d'une conformité fiduciaire acceptable, la Banque procède actuellement à une refonte complète de sa politique de passation des marchés. Alors que l'ensemble des prêts de la Banque a augmenté de façon significative depuis deux ans, le budget réel sur la même période a diminué, ce qui signifie que la Banque a fait plus avec moins. En outre, depuis 2013, elle a mis en place des mesures concrètes de rationalisation des coûts pour réduire les coûts élevés de l'administration et veiller à ce que le principe d'optimisation du rapport coût-résultats soit observé dans l'ensemble de la Banque.

Composition de l'équipe

Fonctionnaire	Département
Victoria CHISALA	ORQR
Marc COHEN	ORQR
Veronica GIARDINA	FRMB
Armand NZEYIMANA	COPM
Patience KURUNERI	PECOD
Chioma ONUKOGU	FRMB
Prosper POUKOUTA	CSVP/CHRM
Michael SALAWOU	SGVP
Chi L. TAWAH (chef)	FVP/COO
Sylvie TRAORE	FVP/COO

Annexe I : Actualisation des indicateurs sur le retour au Siège

RETOUR AU SIÈGE 5 INDICATEURS	
SÉCURITÉ	L'évaluation de la sécurité dans l'ensemble du pays par le système de niveaux de sécurité (SLS) des Nations unies reste au NIVEAU-3 Modéré, soit en dessous de ce qu'indiquait l'ONU et de ce qu'avait constaté SECU.
ESPACE DE BUREAU	La rénovation du bâtiment du siège a pris un important retard sur le calendrier prévu. Le gouvernement de la Côte d'Ivoire a réhabilité et gracieusement mis à disposition de la Banque le bâtiment du Centre pour le commerce international d'Abidjan (CCIA). Ces conditions ont été accordées pour deux ans, période à l'issue de laquelle un bail sera conclu.
LOGEMENT	Le Gouvernement et la Banque ont mis en place une commission conjointe pour examiner cette question et créé des équipes spéciales chargées de faciliter la recherche de logements. Le personnel nouvellement recruté à la Banque à Abidjan et celui en provenance de Tunis et des bureaux extérieurs a pu se loger.
SCOLARISATION	L'International Community School (ICSA) d'Abidjan a retrouvé ses locaux d'origine pour la rentrée scolaire 2014-2015. Le gouvernement ivoirien a respecté son engagement en réhabilitant le Lycée international Jean-Mermoz, qui a ouvert ses portes pour le début de l'année scolaire 2014-2015. Outre ces deux principales écoles de langues française et anglaise, les membres du personnel ont également inscrit leurs enfants dans d'autres écoles de langue française et anglaise à Abidjan.
SOINS DE SANTÉ	Au cours de la période du retour, la qualité des services de soins de santé s'est nettement améliorée, notamment dans le domaine chirurgical. Abidjan compte aujourd'hui 38 établissements de santé privés, dont trois (3) cliniques de référence. Ces cliniques et le Service d'aide médicale d'urgence (SAMU) étendent constamment l'éventail de leurs prestations. 132 prestataires de services de santé (cliniques, pharmacies et laboratoires) figurent actuellement dans le réseau Henner (ex-GMC), principal assureur du personnel pour les soins de santé, en Côte d'Ivoire. En outre, la Banque a ouvert dans le CCIA un nouveau centre médical, avec laboratoire. En réaction à l'épidémie de virus Ébola, elle a également créé sur le campus une unité d'isolement pour faire face aux maladies infectieuses.