

FONDS AFRICAIN DE DÉVELOPPEMENT



ÉTAT D'AVANCEMENT DU PLAN D'ACTION VISANT À AMÉLIORER L'EXÉCUTION DES OPÉRATIONS DU FAD

**REVUE À MI-PARCOURS DU FAD-X
7-8 DÉCEMBRE 2006
La Haye, Pays-Bas**

**DÉPARTEMENT DES POLITIQUES OPÉRATIONNELLES
ET DES NORMES**

TABLE DES MATIERES

Liste des abréviations.....	i
Résumé analytique.....	ii
1. Introduction.....	1
2. État d'avancement du Plan	1
• Amélioration des capacités organisationnelles et de la réactivité, et renforcement des capacités au niveau des pays.....	1
• Consolidation des acquis dans la qualité du portefeuille.....	3
3. Actions visant à renforcer la qualité des opérations de la Banque	8
4. Renforcer l'efficacité du développement et les partenariats.....	11
5. Amélioration des connaissances et communication avec les parties prenantes.....	14
6. Entraves à l'exécution du Plan d'action	15
7. Réformes institutionnelles en cours et perspectives d'avenir.....	16
• Réformes institutionnelles en cours.....	16
• Perspectives d'avenir	17

Annexe 1 : Matrice

Principaux indicateurs d'évaluation des progrès enregistrés dans l'exécution du Plan	19
1. Rapport RMP	19
2. Recrutement du personnel	19
3. Formation du personnel	19
4. DSP-AR	19
5. EES	19
6. Qualité en amont.....	19
7. Qualité de la supervision.....	19
8. Supervision des projets	19
9. Revue annuelle de la performance du portefeuille	20
10. Assainissement systématique du portefeuille du Fonds	20
11. Décaissement	20
12. Audits.....	20
13. Passation des marchés.....	20
14. RAP & RDP.....	21
15. Gestion axée sur les résultats	11
16. Bureaux extérieurs	21
17. Renforcement de la fonction de recherche	21
18. Harmonisation et alignement	22
19. Transparence et bonne gouvernance.....	22
20. Développement du secteur privé.....	22

Liste des abréviations

AFROSAI	-	Organisation des institutions supérieures de contrôle des finances publiques d'Afrique
BAD	-	Banque africaine de développement
BM	-	Banque mondiale
BMD	-	Banques multilatérales de développement
CAD/GOVNET (GOVNET)	-	Comité d'aide au développement/Réseau sur la gouvernance
CDMT	-	Cadre de dépenses à moyen terme
COMPAS	-	Cadre commun pour l'évaluation de la performance
CPIP	-	Plan d'amélioration du portefeuille pays
DSP	-	Document de stratégie pays
DSP-AR	-	Document de stratégie pays axé sur les résultats
DSRP	-	Documents de stratégie de réduction de la pauvreté
DSRP	-	Document de stratégie de réduction de la pauvreté axé sur les résultats
EES	-	Études économiques et sectorielles
EPIP	-	Évaluation des politiques et des institutions du pays
EQA	-	Évaluation de la qualité en amont
EQS	-	Évaluation de la qualité de la supervision
ERWP	-	Document de travail de recherche économique
FAD	-	Fonds africain de développement
FMI	-	Fonds monétaire international
FSN	-	Fonds spécial du Nigéria
HAGAR	-	Harmonisation, alignement et gestion axée sur les résultats
IADM	-	Initiative d'allègement de la dette multilatérale
MAEP	-	Mécanisme africain d'évaluation par les pairs
NEPAD	-	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
OCDE	-	Organisation de coopération et de développement économiques
OCDE-CAD	-	OCDE - Comité d'aide au développement
ODM	-	Objectifs de développement du millénaire
PABD	-	Prêt à l'appui du budget du développement
PAPP	-	Plan d'amélioration du portefeuille pays
PAPS	-	Plan d'amélioration du portefeuille sectoriel
PAR	-	Prêt à l'appui des réformes
PCCA	-	Partenariat contre la corruption en Afrique
PCI	-	Programme de coopération internationale
PEA	-	Perspectives économiques de l'Afrique
PGP	-	Profil de gouvernance pays
PMR	-	Pays membres régionaux
RAP	-	Rapport d'achèvement de projet
RAPP	-	Revue annuelle des performances du portefeuille
RDA	-	Rapport sur le développement en Afrique
RDP	-	Revue des dépenses publiques
RPMP	-	Rapport analytique sur la passation des marchés dans le pays
SAC	-	Stratégie d'assistance conjointe
SAP	-	Systèmes d'application de produit
SRP	-	Stratégie de réduction de la pauvreté
UC	-	Unité de compte
UE	-	Union européenne

Résumé analytique

La mise en œuvre du Plan d'action se déroule dans le cadre des réformes institutionnelles en cours visant à créer une institution du savoir plus dynamique, souple, adaptée aux besoins et capable de s'adapter à un environnement opérationnel en rapide mutation, avec une plus grande focalisation sur les pays et une efficacité opérationnelle accrue. Les progrès enregistrés dans l'exécution du Plan d'action ont été mitigés. Des progrès satisfaisants ont été réalisés dans certains domaines ; dans d'autres, de solides jalons ont été posés, les résultats étant attendus au début de 2007, et dans certains autres, les résultats accomplis demeurent insatisfaisants. Les domaines dans lesquels de nets progrès ont été accomplis sont notamment : la réorganisation institutionnelle pour l'efficacité ; un meilleur dialogue avec les pays et une meilleure collaboration avec d'autres donateurs au niveau des pays ; le recours au DSP-AR et une sélectivité plus grande dans la programmation des opérations ; le recours au cadre logique-AR pour la conception et les réalisations des projets ; la décentralisation et l'ouverture de bureaux supplémentaires ; une campagne de recrutement entièrement repensée ; l'accroissement de la taille des projets et la réduction du nombre d'opérations.

Les domaines dans lesquels de bonnes bases ont été jetées pour accomplir des progrès en 2007 sont notamment : l'amélioration de la gestion des passations de marchés et des décaissements ; l'amélioration des EES et l'application des leçons tirées des évaluations rétrospectives ; le renforcement des procédures, y compris la procédure de revue ; le renforcement de la décentralisation et la responsabilisation des bureaux extérieurs ; l'amélioration de la qualité en amont et de la qualité de la supervision ; l'assainissement du portefeuille et la réduction des RAP retardés ; la mise en place d'une stratégie de communication et l'intensification du développement du secteur privé ; et l'amélioration de la stratégie de ressources humaines en vue d'attirer et de retenir un personnel de qualité. Les domaines où les progrès ont été insatisfaisants sont entre autres : les niveaux de dotation en personnel et le dosage des compétences ; la gestion du portefeuille et la mise en œuvre des recommandations d'audit ; le système intégré de gestion ; le renforcement des capacités dans les pays ; et la production, la gestion et la diffusion des connaissances.

Les principales entraves à l'exécution du Plan d'action sont (i) l'insuffisance des ressources allouées aux complexes des opérations et aux bureaux extérieurs (ii) la lenteur de la transition d'une culture axée sur les activités de prêt vers une culture de la mise en œuvre ; (iii) la lourdeur des procédures opérationnelles ; (iv) la délégation insuffisante de pouvoirs aux chargés de projet et aux bureaux extérieurs ; (v) l'absence de capacités appropriées au sein de la Banque pour une mise en œuvre efficace du programme d'harmonisation axé sur les résultats ; et (vi) l'insuffisance des capacités pour la mise en œuvre des projets au sein de la Banque ou dans les pays. Au total, 175 postes restent vacants alors que dans le même temps, les niveaux de dotation en effectifs des bureaux extérieurs par rapport à la taille et à la composition du portefeuille pays sont insuffisants pour faire face aux défis relatifs au dialogue avec les pays et à la gestion du portefeuille au niveau des pays. Face à tous ces défis, une gestion active et décisive s'impose à tous les niveaux.

Dans la nouvelle structure, les capacités de la Banque à répondre aux besoins des clients, à contribuer au développement, et à obtenir de meilleurs résultats sur le terrain ont été améliorées. Les départements des programmes-pays et les départements sectoriels ont tous été conçus pour garantir un équilibre entre le temps que le personnel des opérations consacre aux activités de prêt et celui consacré à la supervision et aux activités d'appui à la mise en œuvre. Ces départements travailleront en collaboration pour fournir les compétences requises au sein d'une équipe en vue de la réalisation des opérations, des études économiques et

sectorielles et de la supervision du portefeuille afin de garantir la qualité des opérations. Le Comité de coordination des opérations récemment créé apporte un mécanisme de coordination essentiel dans les Complexes des opérations. Il permettra d'améliorer l'alignement des opérations sur la stratégie, le contrôle de la qualité, et la coordination efficace de la planification. Le bureau de l'Économiste en chef est en train d'être renforcé grâce au recrutement et au redéploiement des membres du personnel ayant les compétences et l'expérience requises pour permettre à la Banque de donner une plus grande visibilité et prééminence à la connaissance, à sa diffusion et à sa gestion. Les changements apportés à la structure des Complexes des opérations sont accompagnés par des changements complémentaires aux procédures opérationnelles. La matrice de délégation de l'autorité est en cours de révision pour permettre une prise de décisions plus efficace, en particulier au niveau des bureaux extérieurs, qui contribuera à une résolution rapide des questions liées à la passation de marchés et au décaissement durant la mise en œuvre des projets. Cette évolution permettra la mise en œuvre plus rapide et plus efficace des projets. La dotation en personnel des bureaux extérieurs sera proportionnelle à la taille et à la nature du portefeuille et des besoins des pays, tandis que la taille moyenne des opérations est en train d'être augmentée à l'exception des projets d'appui institutionnel, l'objectif étant de réduire les coûts liés aux transactions et aux ressources humaines. Des bureaux extérieurs renforcés permettront à la Banque d'approfondir son partenariat avec les gouvernements et d'autres donateurs au niveau des pays. La stratégie en matière de ressources humaines est en cours de révision pour résoudre les difficultés liées aux taux élevés de postes vacants et palier à l'insuffisance du dosage des compétences, aux systèmes de promotion et d'évaluation de la performance, et pour offrir au personnel des incitations à l'innovation.

Les capacités et la sensibilité de la Banque face aux défis que pose la gestion du portefeuille seront renforcées dans le cadre des réformes institutionnelles en cours. Des actions sont engagées pour faire appliquer des mesures spécifiques, au niveau institutionnel, des donateurs et des pays sur des aspects essentiels du cycle des projets par rapport à la qualité en amont et à la qualité durant la mise en œuvre, et sur l'harmonisation des politiques et procédures et l'alignement sur les priorités, systèmes, cadres de planification et budgétaire des pays. Les activités d'assainissement du portefeuille seront poursuivies pour garantir la concentration des ressources sur la réalisation des opérations. Les revues de projets à mi-parcours seront utilisées plus systématiquement pour recentrer les efforts sur la qualité et les résultats lors de la mise en œuvre des projets. Les perspectives d'amélioration de la qualité des projets et de mise en œuvre réussie du Plan d'action sont donc prometteuses.

1. Introduction

1.1 Le Plan d'action du FAD-X a été approuvé par les Plénipotentiaires à Copenhague en décembre 2004 et adopté par le Conseil des gouverneurs à Abuja (Nigeria) au mois de mai 2005. Son objectif principal est d'accélérer les améliorations apportées à la qualité et la gestion des opérations du FAD pour renforcer et mieux faire apparaître leur impact sur le développement. Ce Plan d'action comporte quatre domaines de priorité ;

- Améliorer la capacité organisationnelle et la réactivité de la Banque, notamment par la dotation en personnel, la décentralisation des opérations de la Banque, la coordination au niveau des pays, et l'amélioration de la gestion du portefeuille ;
- Consolider les acquis dans la qualité du portefeuille et améliorer la qualité des opérations de la Banque tout en honorant son engagement pour la gestion axée sur les résultats
- Consolider davantage l'impact des opérations de la Banque sur le développement en étroite collaboration avec d'autres partenaires au développement ; et
- Renforcer la fonction de recherche, mettre en place une stratégie de communication, examiner et consolider l'avantage comparatif de la Banque.

1.2 La mise en œuvre du Plan d'action se déroule dans le cadre des réformes institutionnelles en cours visant à créer une institution du savoir plus dynamique, réactive et souple, et capable de s'adapter à un environnement opérationnel en mutation rapide, avec une plus grande focalisation sur les pays et une efficacité opérationnelle accrue. Le présent rapport examine l'état de mise en œuvre du Plan d'action et définit, dans ses grandes lignes, les perspectives d'avenir pour son achèvement. L'annexe présente un résumé des réalisations comparées aux objectifs poursuivis par le Plan d'action.

2. État d'avancement du Plan d'action

2.1 Les progrès accomplis dans l'exécution du Plan d'action ont été mitigés. Des progrès satisfaisants ont été réalisés dans certains domaines ; dans d'autres, de solides jalons ont été posés, les résultats étant attendus au début de 2007 ; et dans certains autres, les résultats accomplis demeurent insatisfaisants. Les sections suivantes présentent des informations détaillées sur les réalisations concrètes enregistrées dans chacun des quatre domaines de priorité du Plan d'action.

Amélioration des capacités organisationnelles et de la réactivité, et renforcement des capacités au niveau des pays

2.2 *Recrutement* : En réponse aux questions soulevées par l'évaluation indépendante sur la dotation en personnel et les ratios personnel/projet jugés faibles par rapport à ceux d'autres BMD, la Banque a analysé ses besoins en effectifs. En novembre 2004, la Direction a présenté au Conseil d'administration le Cadre stratégique de ressources pour le développement institutionnel, en circonscrivant ses déficits en ressources. Le Cadre stratégique de ressources prévoyait le recrutement de 197 professionnels au cours de la période 2005-2007. 47 postes ont été alloués au titre du CSRDI en 2005, parmi lesquels 17, soit 36 %, ont été recrutés avant que le gel des recrutements en septembre 2005.

2.3 Pour la période allant de janvier 2005 à juin 2006, un total de 86 nouveaux agents ont pris fonction. 57 % de ces effectifs ont été affectés aux complexes des opérations. 50 % des nouveaux agents était composés d'ingénieurs, d'économistes et d'experts financiers. En outre, 10 jeunes professionnels (PSA) ont été recrutés au cours de la période en considération. Les PSA ont été affectés à divers départements à tour de rôle. À ce jour, la Banque compte 175 postes vacants. Bien que le taux de vacance ait baissé jusqu'à 12 % en décembre 2005, le gel des recrutements l'a fait remonter à environ 20 %.

2.4 Un effort concerté a été mené pour recruter des effectifs supplémentaires afin d'améliorer le dosage des compétences, en particulier dans les complexes des opérations. Ce recrutement visait à améliorer le dosage des compétences avec une attention particulière aux domaines transversaux. Il est à prévoir que la priorité continue d'être accordée à ce domaine ainsi qu'à la gestion des connaissances et de la gouvernance dans la prochaine phase de recrutement. Les réformes institutionnelles en cours, en particulier la restructuration des complexes des opérations, a fait apparaître la nécessité de consacrer plus de ressources à ces complexes où se situe l'activité principale de la Banque. Il est prévu d'accélérer le recrutement en 2006/2007 en procédant au regroupement des vacances en familles de postes et en effectuant des recrutements groupés par famille. En outre, certains aspects du processus de recrutement seront externalisés en vue d'améliorer sa transparence et son intégrité. 60 % des effectifs de la catégorie professionnelle ont été affectés aux complexes des opérations, contre 40 % avant la réorganisation.

2.5 *Renforcement des capacités au niveau des pays* : Accorder plus de priorité au renforcement des capacités pour améliorer la capacité d'absorption des ressources du Fonds et l'efficacité de leur utilisation a été identifié comme une activité importante dans le Plan d'action. Dans le cadre de la procédure visant à accroître au niveau des pays la capacité pour la gestion du portefeuille, la Banque a organisé et exécuté des ateliers de formation à la mise en œuvre de projets dans plusieurs pays membres régionaux, notamment sur la passation de marchés, les procédures de décaissement, la comptabilité et les vérifications comptables. Au total, 500 fonctionnaires issus de 21 pays ont été formés en 2005 et pendant une partie de 2006. Dans le cadre du FAD-X, des interventions sectorielles dans le secteur de l'agriculture et du développement rural investissent dans le renforcement de la capacité institutionnelle au niveau local par la formation de groupes.

2.6 *Programme de comparaison internationale (PCI)* : Dans le cadre des efforts qu'elle a entrepris pour renforcer les capacités des pays au titre du PCI renforcé, la Banque aide les PRM à améliorer globalement leurs systèmes statistiques destinés à fournir des données fiables et opportunes pour la formulation, la mise en œuvre, l'évaluation des politiques et le suivi des progrès vers les Objectifs de développement du millénaire (ODM), les Stratégies de réduction de la pauvreté (SRP), l'initiative NEPAD et le Cadre de mesure des résultats. Ces activités de renforcement des capacités statistiques sont mises en œuvre dans tous les PMR sauf en Somalie, où la Banque ne mène aucune opération en ce moment. Les résultats préliminaires concernant la parité du pouvoir d'achat seront publiés en décembre 2006 alors que les résultats finaux ne seront publiés qu'en décembre 2007.

Consolidation des acquis dans la qualité du portefeuille

2.7 *Focalisation accrue sur les pays et sélectivité* : La Banque œuvre depuis quelques années à l'amélioration de l'efficacité de ses programmes d'assistance aux pays membres régionaux, à travers le recours à la sélectivité, en alignant ces DSP sur les priorités des pays. À cet égard, la Banque a introduit, à compter du FAD-X, un DSP axé sur les résultats (DSP-AR), renforcé l'alignement des piliers de ses DSP sur les priorités des DSRP tout en aidant, dans le même temps, les pays membres régionaux à aligner leurs DSRP sur les ODM et les budgets nationaux. Cette démarche permet de mieux aligner les DSP et les programmes sur les DSRP en vue de la réalisation de résultats de développement mutuellement convenus. Dans le cadre du processus d'amélioration de la sélectivité, seuls 2 ou 3 secteurs au maximum sont inclus dans la nouvelle génération de DSP-AR pour la plupart des pays tandis qu'un seul secteur est inclus pour les pays bénéficiant de petites allocations inférieures à 10 millions d'UC. Depuis le mois de mars 2005, tous les DSP présentés au Conseil ont été axés sur les résultats. Cette nouvelle génération de DSP non seulement améliore la sélectivité, mais elle inclut aussi des indicateurs et un mécanisme de mesure, de suivi et d'évaluation des progrès durant la période couverte par le DSP-AR. L'appui apporté par la Banque au processus DSRP continue d'être orienté vers le renforcement des capacités, les approches participatives et la mise en œuvre des DSRP par l'intermédiaire du Fonds spécial DSRP hollandais. À ce jour, quatre pays, le Burundi, Djibouti, l'Éthiopie, et l'Ouganda, ont bénéficié de ce soutien. En 2007, la Banque participera au suivi, à l'évaluation et à l'examen des DSRP dans cinq pays au moins, dont la République centrafricaine, la Guinée équatoriale, la République démocratique du Congo, et le Tchad.

Soixante-quinze chargés d'opérations ont été formés en approches participatives, 55 en économie de la pauvreté, tandis que 155 autres ont participé à des séances de formation sur la croissance favorable aux pauvres, la pauvreté et l'analyse de l'impact social dans le cadre de l'appui de la Banque au renforcement des capacités dans les pays en vue de la préparation des DSRP.

2.8 *Procédure d'évaluation* : Les efforts déployés par le Groupe de la Banque pour atteindre le niveau d'efficacité opérationnelle le plus élevé et partant, le niveau d'efficacité souhaité en termes d'impact de ses interventions sur le développement, sont fondamentalement liés à la qualité de ses opérations. Les mesures relatives au contrôle de qualité sont déterminées en fonction de deux principaux facteurs : la « qualité en amont » et la « qualité durant la mise en œuvre ». La procédure d'évaluation est un outil important pour mesurer la qualité en amont. La procédure d'évaluation actuelle n'est pas aussi efficace qu'elle devrait l'être du fait en partie de sa non application systématique. La dotation en personnel dans les Départements/Unités chargé des normes est insuffisante pour une revue et un contrôle efficaces de la conformité et les contributions potentiellement précieuses des pairs ne sont pas recherchées ni prise en compte comme il se doit. La procédure d'évaluation fait actuellement l'objet d'une révision globale. Les questions à examiner pour améliorer l'efficacité de la procédure d'évaluation sont notamment : la nécessité de réduire le nombre, mais d'améliorer l'impact des réunions de revue ; l'institutionnalisation des « évaluations par les pairs » et la responsabilisation des équipes pays ; la clarification de la responsabilité et de l'obligation de rendre compte pour la qualité des documents aux niveaux du département et du complexe ; la réduction de la taille et l'amélioration du format des principaux documents opérationnels. Des mesures ont été

prises pour passer en revue, réviser et mettre à jour le Manuel des opérations en vue de garantir la cohérence entre la conformité aux politiques, les processus et procédures opérationnelles. La révision du Manuel des opérations sera terminée avant le deuxième trimestre 2007.

2.9 Une procédure d'évaluation renforcée sera lancée au cours du dernier trimestre 2006. La Division de la qualité et de la conformité sera de nouveau renforcée par des recrutements et des redéploiements de personnel pour jouer un rôle plus efficace dans la procédure, tandis que le Comité de coordination des opérations nouvellement formé jouera un rôle actif dans le contrôle de la qualité en amont avant que les documents ne soient soumis au Conseil d'administration. Une note de concept mettant en évidence les questions et les actions proposées sera élaborée pour chaque mission, y compris toutes les missions d'identification de projet. Cette note aidera le Comité de coordination des opérations à veiller à un alignement harmonieux entre les opérations prospectives et les stratégies pays définies, ainsi qu'à s'assurer que les priorités des missions sont convenablement précisées et comprises.

2.10 *Évaluation de la qualité en amont (EQA)* : La Banque a lancé la première évaluation EQA en 2005 dans le cadre d'une série de mesures destinées à améliorer la qualité pour accroître l'impact des interventions de la Banque sur le développement. Au total, 27 opérations, dont 20 prêts à l'investissement et 7 opérations d'ajustement, ont été passées en revue. L'échantillon EQA a révélé que parmi les opérations approuvées par le Conseil, 4 % environ étaient très satisfaisantes, 67 % étaient satisfaisantes, 29 % étaient marginalement satisfaisantes. L'exercice EQA a conclu que la qualité reste un problème dans un nombre non négligeable de nouvelles opérations malgré quelques améliorations apportées ces dernières années. La principale recommandation de l'exercice a été qu'il fallait renforcer davantage la capacité institutionnelle de la Banque en matière de procédure d'évaluation, d'utilisation des revues des projets à mi-parcours, de formation du personnel et de partenariat stratégique en vue de l'efficacité du développement. Dans le droit fil des mesures EQA, des efforts sont en cours pour accroître la taille moyenne des opérations jusqu'à 20 millions d'UC au moins pour les opérations de renforcement des capacités et pour les pays bénéficiant de faibles allocations. Ces initiatives permettront d'améliorer le ratio personnel/projet et partant de consacrer plus de temps de personnel à la conception des projets pour améliorer leur qualité en amont. Pour le secteur privé et les opérations d'investissement non souverain, la Banque revalorisera de manière substantielle, à partir de 2007, ses capacités d'évaluation et d'analyse des risques pour proposer une analyse intégrée des effets financiers, économiques, et de l'impact des parties prenantes de chaque projet en amont.

Tableau 1 : Taille moyenne des opérations FAD approuvées chaque année (2004-2007)

	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>¹	<u>2007</u>²
Nombre total d'opérations approuvées	92	61	79	52
Valeur (milliards d'UC)	0,915	0,992	1,368	1,233
Taille moyenne (millions d'UC)	9,9	16,3	17,3	23,7

2.11 La Direction a proposé une plus grande délégation de l'autorité d'approbation pour les opérations en fonction de leur complexité et de leur taille. Selon cette proposition, les opérations dépassant le seuil de 20 millions d'UC seront approuvées par le Conseil dans le cadre d'une réunion formelle, tandis que les opérations n'atteignant pas le seuil des 20 millions d'UC seront soumises au Conseil selon la procédure de non objection. Cette proposition permettra de rationaliser la charge de travail du Conseil et du personnel.

2.12 *Qualité de la supervision* : Dans le cadre des mesures d'amélioration de la qualité visant à accroître l'impact des opérations sur le développement, la Banque a commencé à former son personnel et les partenaires clés (fonctionnaires des PMR, et personnel de projet) sur la manière de rationaliser la qualité à tous les niveaux du cycle de projet de la Banque. À cet effet, des ateliers sur le contrôle de la qualité ont été organisés, y compris en collaboration avec la Banque mondiale. Un exercice d'évaluation de la qualité de la supervision (EQS) s'est déroulé en octobre 2006 pour évaluer un échantillon de projets supervisés en 2005. En outre, un format de rapport de mission de supervision révisé en profondeur, qui est axé sur les résultats pour obtenir de meilleures performances et réalisations sur le terrain, a été lancé et est actuellement en vigueur. Les complexes des opérations ont lancé des missions de préparation et de supervision « compétences renforcées », à travers l'accroissement des effectifs accrus et un meilleur dosage de compétences des équipes tandis que ses évaluations de la gestion du portefeuille sont tenues régulièrement sous l'autorité des vice-présidents. Le taux de supervision a légèrement baissé à 1,3 par an, comparé à la cible de 1,5 pour les opérations en cours, en raison principalement de contraintes budgétaires. La qualité des rapports de supervision, et le respect des délais de leur saisie dans la banque de données de la Banque, sont des domaines où des améliorations s'imposent.

2.13 *Décentralisation et bureaux extérieurs* : À ce jour, 14 des 25 bureaux extérieurs dont l'ouverture est prévue dans la stratégie de décentralisation sont opérationnels. Il s'agit de : Égypte, Éthiopie, Gabon, Nigeria, Mozambique, Sénégal, Tanzanie, Ouganda, Tunisie, Madagascar, Mali, Maroc, Rwanda, et Burkina Faso. Les préparatifs sont en bonne voie pour sept autres bureaux (Cameroun, Tchad, Ghana, Kenya, Malawi, Sierra Leone et Zambie) qui doivent être pleinement opérationnels avant la fin de 2006. Les bureaux extérieurs ont largement contribué au dialogue avec les pays du Groupe de la Banque et à la préparation, l'évaluation, la supervision de projets et au processus d'élaboration des documents de stratégie pays, et ont facilité certains processus liés à la passation de marchés et au décaissement. Certains bureaux extérieurs, comme ceux de l'Éthiopie, de la Tanzanie et de

¹ Approbations des projets de 2006 jusqu'en décembre 2006

² Programme opérationnel indicatif provisoire 2007

l'Ouganda, participent à la coordination des activités avec d'autres donateurs à travers les programmes et approches de la stratégie d'assistance conjointe. Les principales leçons à retenir du programme de décentralisation à ce stade sont notamment : la nécessité d'adapter la dotation en effectifs aux stratégies pays et aux activités du portefeuille, la nécessité de définir clairement les rôles et responsabilités des bureaux extérieurs et du Siège, et la nécessité de renforcer la responsabilisation des bureaux extérieurs en vue d'améliorer la gestion du portefeuille, le dialogue, la coordination et la capacité à répondre aux besoins des clients. La faible intégration des bureaux extérieurs dans les systèmes informatiques de la Banque, la délégation insuffisante de pouvoirs et les multiples lignes hiérarchiques, ont réduit l'efficacité générale des bureaux extérieurs. Ces problèmes seront bientôt résolus.

2.14 Une proposition spécifique visant à améliorer la stratégie actuelle de décentralisation a été élaborée. Elle vise à renforcer la stratégie de décentralisation en s'appuyant sur l'approche actuelle, avec une responsabilisation accrue et une plus grande délégation de l'autorité; une dotation en personnel plus adaptée et un dosage des compétences axés sur les priorités et la nature du portefeuille ; une meilleure contribution des bureaux extérieurs à la mise en œuvre et à la gestion du portefeuille ; et des mécanismes rigoureux de sauvegarde et de contrôle fiduciaires pour les procédures et les processus. Le but est d'accorder aux bureaux extérieurs une plus grande délégation d'autorité pour leur permettre d'agir comme des partenaires efficaces que les gouvernements et donateurs recherchent. Une plus grande présence dans les pays membres régionaux permettra à la Banque de renforcer le dialogue avec les pays, d'accroître l'efficacité en matière de développement et de participer pleinement à la mise en œuvre de la Déclaration de Rome sur l'harmonisation, la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et le Plan d'action d'harmonisation dans les pays.

2.15 *Amélioration de la gestion de la passation des marchés et du décaissement* : Les procédures de passation de marchés de la Banque ont besoin d'être largement améliorées en termes de prestation de services et de coûts de transaction excessifs. Une proposition globale visant à restructurer l'Unité de la passation des marchés et à établir des normes de prestation de services nettement plus élevées a été élaborée et fait actuellement l'objet d'une dernière revue interne. Elle devrait être présentée au Conseil avant la fin de l'année. Ses principales composantes sont notamment : (i) la création d'un cadre d'experts (spécialistes et analystes) de la passation de marchés ayant pour responsabilité d'exécuter toutes les tâches fiduciaires et de passation de marchés qui sont actuellement réalisées par des chefs de projets dans les complexes des opérations ; (ii) la réduction des délais dans la procédure de passation de marchés ; et (iii) la délégation de la procédure de base et de l'autorité d'approbation des passations de marchés aux bureaux extérieurs de la Banque dotés d'effectifs appropriés.

2.16 Le délai moyen du cycle de décaissement s'est amélioré, passant de 35 jours en 2003 à 22 jours en 2006, mais de nouvelles améliorations sont encore nécessaires pour réduire ce délai et le ramener sous la barre des 15 jours. En 2005, le ratio de décaissement est resté au même niveau qu'en 2004 à environ 20 %. Il devrait légèrement augmenter en 2006, mais restera inférieur à l'objectif visé établi à 25 %. Les mesures visant à améliorer le taux de décaissement comprenaient notamment la formation du personnel de la Banque ainsi que des fonctionnaires des pays, l'évaluation des demandes de décaissement par les bureaux extérieurs et la création d'une adresse électronique spécialisée (loandisbursements@afdb.org) pour faciliter la communication entre la Banque et les emprunteurs. Les rapports de décaissement sont désormais envoyés par courrier électronique. Des efforts concertés seront entrepris pour accroître les décaissements à travers une plus grande délégation d'autorité aux bureaux extérieurs et le renforcement des effectifs au Siège. Le Manuel de décaissement fait actuellement l'objet d'une mise à jour dans le cadre des réformes en cours destinées à réviser

les procédures institutionnelles afin d'améliorer la prestation de services et l'efficacité en général. Les actions envisagées pour améliorer davantage la gestion des décaissements comprennent notamment la participation du personnel de la Division de la gestion financière durant la préparation et l'évaluation des projets ainsi que le passage des procédures axées sur la transaction aux revues ex ante/ex post axées sur le risque. La proposition de stratégie de décentralisation renforcée qui a été soumise au Conseil étend considérablement les limites de l'autorité des bureaux extérieurs pour couvrir les seuils prédéterminés de demandes de décaissement.

2.17 Audits des projets : Le rythme et la qualité des rapports d'audit soumis à la Banque ont augmenté suite à l'intensification des efforts de suivi par les complexes des opérations. En 2005, 100 rapports d'audit au total ont été saisis dans le SAP. Le nombre élevé de rapports d'audit ayant accusé un retard, 126 à la fin de 2005, devrait chuter à au moins 100 rapports en 2006. Dans le cadre des mesures prises pour faciliter la procédure de préparation des rapports d'audit, la Banque prévoit des prêts-projets pour financer des audits et les missions de supervision sont chargées d'effectuer le suivi des rapports d'audit, tandis que des sanctions sont appliquées en cas de non conformité. Les services du vérificateur général préparent un rapport annuel sur la mise en œuvre des recommandations des rapports d'audit, qui soulignent régulièrement l'échec des complexes des opérations à suivre lesdites recommandations. Des mesures sont en cours pour accélérer la mise en œuvre des recommandations des rapports d'audit par les complexes des opérations. En particulier, le Comité de coordination des opérations nouvellement créé examinera régulièrement les performances et s'assurera de l'amélioration de la conformité et de la réactivité.

2.18 Assainissement du portefeuille : L'exercice d'assainissement du portefeuille commencé en 2005 se poursuit, avec pour objectifs (i) d'annuler les opérations non performantes et (ii) d'obtenir des informations/données actualisées sur les opérations en cours dans le système SAP. Cet exercice s'articule essentiellement autour de l'application régulière et efficace de règles existantes et de la responsabilisation des gestionnaires à cet égard. L'annulation des opérations non performantes libère des ressources humaines précieuses qui se focalisent sur les opérations dont la mise en œuvre est normale, sur la bonne voie, et qui sont susceptibles d'aboutir. Les annulations de prêts libèrent également des ressources financières qui peuvent être utilisées dans de nouveaux projets et dans des opérations restructurées. Les annulations totales de prêts au cours de la période du FAD-X s'élèvent à environ 460 millions d'UC. Les résultats de la RAPP 2004 et l'examen minutieux du portefeuille actuel par la Direction font clairement apparaître la nécessité d'une gestion plus active, plus efficace et plus systématique du portefeuille, y compris un assainissement majeur unique du portefeuille. Le programme de travail de 2007 prévoit une nette intensification de la gestion du portefeuille. Le tableau ci-dessous résume les annulations de prêts pour la période allant de l'année 2004 à juin 2006.

Tableau 2 : Annulations de prêts 2004 - 2006 en millions d'UC

Année	BAD			FAD	FSN	Total
	Public	Privé	Total			
2004	233,95	48,00	281,95	188,43	2,34	472,72
2005	129,08	36,41	165,49	107,89	1,50	274,88
2006 (juin)	136,54	16,96	153,50	24,57	6,40	184,46
Total	499,57	101,37	600,94	320,88	10,23	932,06

3. Actions visant à renforcer la qualité des opérations de la Banque

3.1 *Utilisation des résultats de la RAPP* : Les données de la RAPP aident la Direction à identifier les pays pour lesquels des Plans d'amélioration du portefeuille pays (PAPP) et des Programmes d'amélioration du portefeuille sectoriel (PAPS) sont nécessaires. En outre, les RAPP fournissent des informations sur les opérations vieillissantes et peu performantes qui méritent d'être annulées dans le cadre du processus d'assainissement du portefeuille. Huit PAPP et treize PAPS pour l'agriculture, le transport, l'énergie et le secteur social du Mozambique, de l'Ouganda, de la Namibie, de Madagascar, de l'Érythrée, de la Tanzanie et du Malawi ont été élaborés, et une action de suivi a été entreprise en interne et avec les gouvernements concernés. La version préliminaire de la RAPP 2005 n'a révélé aucune amélioration significative des performances du portefeuille par rapport aux résultats obtenus en 2004. Les projets à problèmes ont légèrement augmenté, passant de 10 % en 2004 à 11 % du portefeuille en 2005, en raison principalement de la non annulation de certaines opérations vieillissantes et non performantes. Le taux de projets FAD jugés satisfaisants ou ayant un meilleur classement à leur achèvement représente environ 50 % du portefeuille, dans la mesure où de nombreuses opérations vieillissantes et non performantes n'ont pas été annulées à temps. Les mesures en cours destinées à assurer la supervision systématique des projets et à assainir les opérations vieillissantes et non performantes permettront d'améliorer sensiblement les performances du portefeuille. Des mesures sont également prises pour améliorer de manière significative la gestion des données et la responsabilisation des unités pour garantir l'accès à temps des informations mises à jour sur le statut des projets en cours d'exécution. Ces mesures incluent la mise en place d'un mécanisme de déclenchement au

sein du système SAP qui établira un lien entre la saisie des données de supervision et les demandes de remboursement concernant les voyages de mission. Ce mécanisme permettra de s'assurer que le personnel n'entreprend pas de nouvelles missions avant d'avoir saisi les données dans le système SAP. Le premier rapport sur l'état d'avancement des projets en cours d'exécution sera posté sur le site Web de la Banque avant la fin du mois de décembre 2006.

3.2 Études économiques et sectorielles : La priorité des EES est le secteur agricole et la gouvernance, dans la mesure où l'agriculture est la source la plus importante de croissance favorable aux pauvres dans de nombreux pays africains. Seize économistes ont été recrutés depuis 2004 pour renforcer la capacité de la Banque en matière d'EES. La Banque continuera d'entreprendre des EES en collaboration avec d'autres institutions, tout en développant sa propre capacité d'entreprendre des EES. En 2005, dix-sept EES importantes ont été menées. Les pays couverts sont notamment : Lesotho, Mozambique, Gabon, Tanzanie, Swaziland, Madagascar, Éthiopie et Maroc ; Éthiopie, Mozambique, Tanzanie, Niger, Sierra Leone et Ouganda ; Malawi, Angola, São Tomé et Príncipe ; Guinée-Bissau, Namibie, Lesotho et Zambie. En 2006, des EES ont été menées au Botswana, en Égypte, à Djibouti, en Algérie, en Tunisie et en Libye. Elles comprenaient des profils de gouvernance, des études sur l'intégration des marchés financiers et des capitaux, des profils du secteur privé pays et des études sur la diversification économique. La préparation des EES est synchronisée avec celle du DSP-AR pour s'assurer que les EES orientent les DSP en fournissant des informations pour la pertinence et la qualité de l'analyse. Des Évaluations de la responsabilité financière dans le pays (ERFP) ont été élaborées pour certains pays comme la Tanzanie et le Togo. La Banque a également produit, en collaboration avec la Banque mondiale, des Revues de la passation des marchés pays (RPMP) au Bénin, au Gabon et au Tchad. En outre, des Cadres de dépenses à moyen terme (CDMT) et des Revues des dépenses publiques (RDP) ont aussi été élaborés. La Banque est en train d'investir davantage de ressources dans les EES et d'autres études analytiques sur les pays pour approfondir sa base de connaissances afin de répondre efficacement aux problèmes de la pauvreté dans les PMR en partenariat avec d'autres donateurs et gouvernements africains. En 2007, il est prévu de lancer 92 nouveaux rapports d'EES en plus de ceux déjà en cours qui doivent être reportés du programme de travail de 2006. Les EES éclairent à la fois le processus d'élaboration des DSP et la conception et la préparation des projets.

3.3 Évaluations rétrospectives : Des efforts se poursuivent pour combler le retard accusé dans la production de RAP et programmer systématiquement le processus de production de rapports d'achèvement afin d'obtenir un taux optimal de couverture des projets achevés. Un rapport récent sur l'état d'avancement publié par l'OPEV et portant sur la préparation des RAP indique que 29 projets approuvés entre 1987 et 1995 n'ont pas encore de RAP. Le rapport indique également qu'après l'élimination des projets situés dans des pays à haut risque ou ceux dont les informations sur le terrain n'existent pas du fait du démantèlement des unités d'exécution, il y a une diminution de 80 % du nombre de RAP retardés pour les projets approuvés entre 1987 et 1995. Pour les projets dont la préparation a eu lieu entre 1996 et 2001, 150 ont besoin de RAP. Sur ce total, 55 ont été produits, et 95 sont retardés. Dans ces circonstances et en tenant compte des réformes institutionnelles en cours, la date butoir de préparation de tous les RAP en souffrance a été reportée au mois de juin 2007. Le Département de l'évaluation des opérations prépare et fait circuler des notes sur les leçons tirées et les meilleures pratiques pour éclairer la conception des nouveaux projets. L'OPEV a préparé le premier rapport annuel sur l'efficacité du développement qui doit être examiné par le Conseil. Des ressources suffisantes sont affectées aux activités de suivi et d'évaluation rétrospective dans les nouveaux projets, tandis que dans les projets en cours dont les

allocations sont insuffisantes, des revues à mi-parcours permettent de réaffecter des ressources à ces activités.

3.4 *Transparence et bonne gouvernance* : La Banque continue de fournir un soutien aux pays éligibles dans leurs efforts visant à améliorer la transparence, l'obligation de rendre compte, la participation des parties prenantes, et d'autres principes de bonne gouvernance. Les questions de gouvernance sont systématiquement prises en compte lors du processus d'affectation des ressources du FAD. L'Évaluation des politiques et des institutions du pays (EPIP) et les Évaluations du risque pays accordent jusqu'à 40 % de poids à la qualité de la gouvernance, et les pays qui accomplissent des progrès en matière de gouvernance sont éligibles aux allocations majorées. À travers l'octroi de Prêts à l'appui de réformes et de dons à l'appui institutionnel, la Banque aide les pays membres régionaux à renforcer leurs structures de gouvernance et leur capacité institutionnelle. La Banque a fourni des prêts et des dons aux PMR sous les principales rubriques ci-après : réformes du secteur public (Madagascar) ; gestion macroéconomique (Tchad) ; budgétisation transparente et gestion des dépenses (Congo) ; réforme des systèmes judiciaire et juridique ; renforcement de l'obligation de rendre des comptes (Ouganda) ; lutte contre la corruption ; et renforcement des capacités institutionnelles (Zambie). En 2005, certaines opérations soutenues par la Banque concernaient la réforme d'entreprises publiques, la décentralisation, l'appui institutionnel, la promotion de la participation des organisations de la société civile, et la lutte contre la corruption. Ce type d'opérations a été mis en œuvre dans des pays comme la Gambie, le Maroc et l'Ouganda. L'assistance technique visant le renforcement des capacités et la promotion de la bonne gouvernance a également été soutenue dans un certain nombre de PMR. En 2005, la Banque a approuvé des prêts relatifs à la gouvernance et des dons d'assistance technique d'un montant total d'environ 131 millions d'UC provenant principalement des ressources FAD. En 2006, l'appui de la Banque a facilité la prise en compte des questions de gouvernance dans l'Appui à la stratégie de réduction de la pauvreté (ASRP) du Bénin, les documents de stratégie pays (DSP) de l'Éthiopie et de Djibouti, et l'opération de prêt à l'appui du budget de développement (PABD) du Mozambique.

3.5 Les activités de la Banque dans le domaine de la gouvernance sont menées en collaboration avec d'autres partenaires. La Banque reste un membre actif du Groupe de travail des BMD sur l'harmonisation dans les domaines de la gestion financière, de la gouvernance et du renforcement des capacités. En tant que membre du CAD-GOVNET, la Banque se joindra à plusieurs partenaires bilatéraux dans le cadre d'une évaluation commune de la corruption et de la gouvernance dans les pays membres régionaux. La Banque a participé aux débats sur le document de la Banque mondiale qui a servi de base au Cadre commun de lutte contre la corruption adopté au début de la réunion des BMD à Singapour en septembre 2006. Grâce à un accord avec les gouvernements des pays nordiques, un Fonds spécial sur la gouvernance a été créé pour fournir des ressources financières en appui aux activités menées dans le domaine de la bonne gouvernance en harmonie avec l'objectif primordial de la Banque, à savoir la réduction de la pauvreté. Plus d'une douzaine de projets novateurs touchant à la gouvernance ont été financés par le Fonds. D'autres collaborations incluent un partenariat avec la Commission économique pour l'Afrique, l'Union africaine au titre de la Convention africaine sur la lutte contre la corruption ; et le NEPAD dans le cadre de l'élaboration des normes et repères en matière de gouvernance et de la mise en œuvre du MAEP. Des experts de la Banque ont participé aux évaluations par les pairs au Ghana, au Rwanda, en Afrique du Sud et au Kenya. Le Partenariat contre la corruption en Afrique (PCCA) établi entre l'OCDE et la Banque abordera les questions de corruption dans les PMR bénéficiant d'un allègement de la dette au titre de l'IRMD. Depuis 2005, la Banque collabore avec certains partenaires au développement pour aider 16 PMR à mettre en œuvre leurs

programmes locaux de gouvernances. Un ensemble d'indicateurs permettant d'évaluer la gouvernance décentralisée a fait l'objet de discussions à Kigali en novembre 2006. La Banque élabore actuellement une stratégie sur l'appui à la gouvernance décentralisée qui sera finalisée en 2007. De même, un séminaire visant à mieux faire comprendre la promotion de la transparence, l'obligation de rendre compte et les mécanismes de bonne gouvernance dans les processus budgétaires nationaux aux parlements africains a été organisé à Tunis en mai 2006, à l'intention des parlementaires des 22 pays sélectionnés. Il a abouti à la création du Réseau panafricain des parlementaires pour la gouvernance et la réduction de la pauvreté.

3.6 Dans le cadre des études économiques et sectorielles, cinq profils de gouvernance pays (PGP) ont été élaborés, et une revue de l'efficacité des instruments et du processus d'évaluation a été menée en 2006. Il est prévu d'utiliser cette revue comme base de mise à jour des directives PGP pour la nouvelle génération d'évaluations de la gouvernance de la Banque. Une première version de la stratégie de la Banque en matière de la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme a été achevée et a fait l'objet de discussions entre les parties prenantes régionales lors de l'atelier de revue en septembre et finalisée pour la présentation au Conseil qui a suivi. Une EES menée par la Banque sur la prestation des services et les résultats en faveur des pauvres, destinée à modéliser les mécanismes de prestation de services transparents et responsables est achevée. La Banque continue de soutenir l'efficacité et l'indépendance institutionnelles du réseau régional AFROSAI, en contribuant au développement de sa stratégie à moyen terme pour les programmes de renforcement des capacités dans le contrôle des activités financières du secteur public. Dans le cadre de la mise en œuvre de son processus de passation de marchés révisé et harmonisé, la Banque annule tout ou partie d'un prêt ou d'une allocation de fonds s'il s'avère que le processus de passation de marchés est entaché d'actes de fraude ou de corruption. La Banque a commandé l'étude d'une stratégie pour ses interventions dans la gouvernance et la lutte contre la corruption dans les PMR qui doit être présentée au Conseil au début de 2007. La Banque a approuvé la stratégie Initiative des industries extractives lors d'une réunion qui s'est tenue avec les partenaires et a accepté d'élaborer un programme pour renforcer les capacités requises dans les pays membres régionaux. Un nouveau Département de la gouvernance et de la gestion économique et financière a été créé pour permettre à la Banque d'assumer un rôle prééminent dans le domaine essentiel de la gouvernance à travers sa Division de la gouvernance.

4. Renforcer l'efficacité du développement et les partenariats

4.1 *Meilleure coordination avec les donateurs au niveau de pays* : La Banque participe à des stratégies d'analyse et d'assistance communes et à des accords en commun. L'ouverture de nouveaux bureaux extérieurs améliore et renforce la coordination avec d'autres donateurs au niveau des pays. Les missions et bureaux extérieurs coordonnent les activités avec d'autres donateurs sur les opérations en cours et les nouveaux projets programmés. À titre d'exemple, trente réunions de coordination des donateurs concernant les secteurs social, agricole, financier, l'eau et le transport et couvrant des pays des sous-régions d'Afrique du Nord, de l'Est et du Sud se sont tenues en 2005. Des missions conjointes avec le FMI sur les arriérés des Seychelles ainsi qu'avec la Banque mondiale/UE/USAID sur un programme de réformes du secteur financier en Égypte ont aussi été entreprises. En Éthiopie et au Mozambique ainsi qu'en Ouganda, en Tanzanie et en Zambie, la Banque a collaboré avec d'autres donateurs et pays membres régionaux à la préparation de programmes et de Stratégies d'assistance conjointe (SAC), respectivement. De plus, une mission commune a été entreprise avec la BM pour lancer et orienter l'utilisation des systèmes nationaux d'évaluation environnementale et sociale en Ouganda et au Ghana. En outre, la Banque soutient des

initiatives de réforme visant à améliorer les systèmes financiers et de passation des marchés des pays.

La Banque participe aux approches sectorielles globales et aux programmes d'appui budgétaire dans des pays comme le Bénin, le Burkina Faso, le Burundi, le Ghana et le Rwanda, conformément aux directives adoptées par le Conseil. En outre, elle appuie des initiatives de réforme visant à améliorer les systèmes financiers et de passation des marchés des pays. Le renforcement de la présence sur le terrain accompagné de la hausse des effectifs prévue permettra à la Banque de participer efficacement aux stratégies d'assistance conjointe et d'en effectuer le suivi. La principale difficulté est de savoir comment la Banque peut mieux s'engager avec les pays qui accomplissent des progrès dans la coordination de l'aide à travers les SAC, comme l'Ouganda et la Tanzanie. Toutefois, les différences observées dans les programmations faites par les différents partenaires au développement et le calendrier de publication des stratégies pays, entre autres problèmes, continuent d'entraver la mise en œuvre du programme d'harmonisation au niveau des pays.

4.3 Harmonisation, alignement et gestion axée sur les résultats : Dans le cadre de l'exécution du Plan d'action visant à accroître l'efficacité en matière de développement, la Banque a adopté une approche cohérente pour mesurer, suivre et gérer les résultats du développement. La Banque a élaboré et met actuellement en œuvre un Plan d'action pour l'harmonisation, l'alignement, et la gestion axée sur les résultats (HAGAR) conformément aux dispositions de la Déclaration de Paris sur l'Efficacité de l'aide. Ce Plan définit un cadre général pour les activités HAGAR du Groupe de la Banque, tant au niveau mondial et institutionnel qu'au niveau des pays. Au niveau mondial, la Banque participe activement aux Groupes de travail technique des BMD sur la gestion financière, la passation de marchés, l'environnement, l'évaluation, la gouvernance, la lutte contre la corruption et le renforcement des capacités. Elle participe également aux activités du Comité conjoint OCDE-CAD en vue de l'harmonisation des politiques, directives, procédures et règles et de l'orientation et du renforcement de l'harmonisation dans les pays partenaires. La Banque contribue aussi au rapport annuel sur le « Cadre commun pour l'évaluation de la performance (COMPAS) » dont les BMD sont le chef de file. Au niveau institutionnel, la Banque a fait de l'HAGAR une priorité stratégique et a adopté les principes HAGAR dans la cadre des procédures internes du Groupe de la Banque et de la fourniture de l'appui aux pays membres régionaux.

4.4 Au niveau des pays, la Banque renforce et consolide l'alignement de ces DSP sur les DSRP ou stratégies nationales équivalentes en vue de la réalisation des résultats de développement convenus, et lie l'assistance aux systèmes et calendriers de planification nationale et de budgétisation. La Banque a initié une procédure visant à renforcer le recours aux systèmes nationaux et un document cadre de la Banque sur l'utilisation des systèmes nationaux a été préparé. La simplification des textes juridiques et des Conditions générales est en cours. Le nombre de cellules d'exécution des projets est en cours de réduction grâce au recours plus fréquent et plus sélectif aux unités existantes dans les ministères ou à l'utilisation partagée des cellules d'exécution des projets existants soutenus par d'autres donateurs. Ces efforts constituent des progrès notables vers la satisfaction d'une des exigences essentielles de la Déclaration de Paris. À cet égard, la Banque a organisé, en collaboration avec d'autres partenaires au développement, des ateliers sous-régionaux pour faire connaître et diffuser le programme HAGAR en Ouganda en novembre 2005, et au Mali en mars 2006. Les besoins spécifiques des États fragiles sont analysés dans le cadre d'une nouvelle stratégie qui sera soumise au Conseil cette année.

4.5 La Banque prend des dispositions importantes pour mesurer, suivre, et assurer la gestion axée sur les résultats, et devenir une institution plus axée sur les résultats. Un cadre conceptuel a été élaboré et servira de base à la préparation du Plan d'exécution de la GAR de la Banque qui guidera la Direction dans ses efforts pour faire du Groupe de la Banque une institution axée sur les résultats. La préparation du Plan d'exécution sera achevée avant la fin de 2006. Pour ce qui est des mesures de performance d'entreprise, un tableau de bord prospectif a été mis en place à titre expérimental, et dans le cadre de l'OCDE-CAD, la Banque a élaboré avec les autres BMD un Cadre commun d'évaluation de la performance (COMPAS). De plus, des formats axés sur les résultats ont été introduits pour les Documents de stratégie pays (DSP) et des cadres logiques pour les projets et programmes. Un format de rapport de supervision axée sur les résultats a aussi été mis en place. Pour mesurer la contribution du Groupe de la Banque aux résultats de niveaux pays, la Banque a élaboré un Cadre de mesure des résultats comme base d'évaluation des réalisations au niveau des pays. Plus de 100 membres du personnel ont été formés à la préparation et l'utilisation du Cadre logique axé sur les résultats pour la conception, l'exécution et le suivi des opérations. Tous les projets soumis au Conseil depuis le début de 2005 sont conformes audit Cadre. Des programmes de formation supplémentaires sur la préparation de cadres logiques seront organisés en 2006 et 2007.

4.6 À partir des leçons tirées à ce jour, la Banque fait face et continuera apparemment à faire face à un certain nombre de défis et d'entraves à l'exécution de son programme HAGAR. Au niveau institutionnel, il sera difficile d'internaliser et d'intégrer, dans un bref délai, l'engagement du Groupe de la Banque d'approfondir le programme HAGAR. Il convient aussi de souligner que l'engagement de la Banque dans les approches sectorielles globales est généralement entravé par les contraintes liées à la passation de marchés relatives à la clause sur l'origine des biens. Un document distinct a été élaboré pour la revue à mi-parcours sur ce sujet. Au niveau des pays, une faible appropriation et une mauvaise attribution de priorité au programme HAGAR dans les DSRP et les plans de développement nationaux par les PMR, les faibles capacités et normes de performance des systèmes nationaux, l'absence de normes et d'indicateurs de mesure acceptables, l'absence de financement prévisible à moyen terme aligné sur les horizons budgétaires des pays continuent à entraver les progrès vers la réalisation du programme HAGAR. La Banque, en collaboration avec d'autres partenaires au développement, continuera à aider les pays partenaires à renforcer les systèmes nationaux et les capacités humaines et institutionnelles nécessaires à l'exécution du programme HAGAR, dans la mesure où les coûts de transaction restent élevés.

4.7 *Stratégie de développement du secteur privé*: La Stratégie de développement du secteur privé a été approuvée par le Conseil en décembre 2004. Elle vise à d'aider les pays membres régionaux à créer un environnement favorable à la croissance du secteur privé, au renforcement de leurs systèmes financiers, à la mise en place d'infrastructures matérielles et sociales à travers des partenariats public-privé, à la promotion des échanges et à l'appui au développement de l'esprit d'entreprise. Cette stratégie souligne la nécessité d'adopter une approche à l'échelle de la Banque et de promouvoir une collaboration plus étroite entre les guichets souverains et non souverains de la Banque. Elle insiste également sur la coopération avec les partenaires au développement comme condition essentielle à la réalisation d'une croissance durable du secteur privé. Depuis l'adoption de cette stratégie par le Conseil, plusieurs mesures ont été prises pour garantir sa mise en œuvre harmonieuse, notamment la revue et l'alignement de la structure organisationnelle existante et des termes de références des unités organisationnelles concernées. Parallèlement, le Département du secteur privé (qui englobe désormais des institutions de microfinance et les institutions financières garanties par

l'État et) est appelé à jouer un rôle plus proactif dans la préparation des DSP et dans la conception des programmes de réformes sectorielles afin de mieux répondre aux besoins du secteur privé dans les PMR en améliorant le climat des affaires. La Banque a aussi accru son rôle dans le secteur financier, non seulement sous la forme d'un appui direct aux intermédiaires financiers, mais aussi en contribuant aux principales réformes du secteur financier. Dans le domaine de l'infrastructure, la Banque a également apporté son appui à plusieurs projets visant à renforcer le PPP afin de mieux répondre aux besoins économiques et sociaux, en particulier dans le domaine de l'énergie. Depuis l'adoption de cette stratégie, plusieurs initiatives visant l'intégration des programmes financiers et des programmes de renforcement des capacités ont été lancées pour contribuer au développement de l'esprit d'entreprise dans certains pays. La Banque a aussi joué un rôle actif dans la promotion d'un partenariat entre donateurs visant à harmoniser les approches et à mettre en commun les ressources en vue d'accroître l'impact des opérations conjointes.

5. Amélioration des connaissances et communication avec les parties prenantes

5.1 La Banque accompagne ses services financiers de services de connaissances en renforçant ses capacités de production et de diffusion de connaissances. En 2006, le Bureau de l'économiste en chef a été érigé en Complexe chargé de la recherche, des statistiques et de la formation. Cette mesure a été suivie par la nomination d'un nouvel Économiste en chef avec un mandat réitérant la nécessité de renforcer la gestion du savoir et de fournir des orientations générales et de coordonner la recherche et le renforcement des capacités ainsi que d'initier le processus pour faire de la Banque un pôle du savoir. Dans le cadre des réformes institutionnelles en cours, le Bureau de l'économiste en chef est en train d'être renforcé grâce au recrutement et au redéploiement d'agents ayant les compétences et l'expérience requises pour permettre à la Banque de donner une plus grande visibilité et prééminence à la connaissance, à sa diffusion et sa gestion, de faire entendre la voix de l'Afrique dans les conférences internationales sur le développement et de contribuer à influencer sur l'agenda du développement international et le renforcement des capacités dans les PMR. Six chercheurs ont été recrutés en 2005, tandis que les thèmes groupés de recherche suivants ont été identifiés comme des centres d'intérêt de la recherche sur la base de leur pertinence et sélectivité :

- Réduction de la pauvreté et ODM ;
- Dynamique macroéconomique et croissance ;
- Gouvernance, institutions et gestion du secteur public ;
- Climat d'investissement et compétitivité des économies africaines; et
- Intégration régionale et commerce.

5.2 L'axe principal des activités du Bureau de l'économiste en chef sera de contribuer au repositionnement stratégique de la Banque comme pôle de connaissance sur les questions touchant au développement en Afrique, avec pour objectif de réaliser un impact majeur sur le développement, d'obtenir des résultats sur le terrain et d'atteindre l'efficacité organisationnelle. En 2006, la priorité a été accordée à l'amélioration de la qualité des produits existants en matière de connaissance générés par la Banque ainsi que d'initier des formations et des recherches tirées par la demande. Les produits de cette activité sont notamment le *Rapport sur le développement de l'Afrique* (RDA), *Perspectives économiques de l'Afrique* (PEA), la *Revue du développement africain*, la série de documents de travail sur la recherche économique (ERWPS), ainsi que diverses publications statistiques parmi lesquelles : *Selected Statistics on African Countries*, *Gender, Poverty and Environmental Indicators for African countries*, *Compendium of Statistics on African countries*, et l'ADB

Statistics Pocket Book. Pour l'année 2006, la recherche tirée par la demande prévoit cinq études : Aide au commerce ; Réduction de dette et prestation de services sociaux en Afrique ; Commerce interafricain ; Envois de fonds et migration ; et Impact de l'augmentation du prix du pétrole sur les économies africaines. En 2007, quatre études tirées par la demande sont prévues : Corruption et développement économique, Conflits et gestion des ressources naturelles, Amélioration de la compétitivité agricole et une Étude sur le pétrole et le gaz. En outre, six manuels de formation ont été rédigés en vue d'être utilisés dans les programmes de formation destinés aux économistes par la Banque dans les PMR.

5.3 Stratégie de communication et diffusion de l'information : Une stratégie de communication a été élaborée et doit être présentée au Conseil avant la fin de 2006. Les principaux éléments et objectifs de cette stratégie sont (i) permettre au public de mieux connaître et de mieux comprendre les activités de la Banque ; (ii) sensibiliser davantage le public au rôle joué par la Banque en tant que première institution de développement en Afrique ; (iii) permettre à la Banque d'être considérée plus largement comme un chef de file efficace pour le développement économique et social de l'Afrique ; et (iv) accroître la productivité du personnel en améliorant les communications internes. La Politique de diffusion de l'information du Groupe de la Banque, qui a été approuvée par le Conseil en mars 2004, fournit des détails sur les documents du Groupe de la Banque accessibles au public et relatifs aux informations opérationnelles, financières et institutionnelles de la Banque. En 2005, Le Conseil a approuvé la diffusion du résumé des décisions du Conseil et le format de la diffusion des documents de stratégie pays, des rapports d'évaluation, du résumé des progrès et de l'état d'exécution des projets, et l'évaluation de la performance pays. La Banque affichera périodiquement sur son site Web des indicateurs spécifiques et les résultats des projets et programmes, aussi bien pendant l'exécution qu'à l'achèvement. Le premier de ces rapports sera affiché sur le site Web dans le courant du dernier trimestre de 2006. En outre, l'EPIP 2006 a été postée, pour la première fois, sur le site Web de la Banque.

5.4 Avantage comparatif de la Banque : La Banque applique la sélectivité dans le déploiement des ressources entre pays et à l'intérieur des pays à travers le système d'allocation fondé sur la performance et dans le cadre des DSP, qui sont alignés sur les DSRP. La Banque reconnaît les liens étroits entre la sélectivité et les domaines dans lesquels le Groupe de la Banque possède un avantage comparatif. La Banque examine les domaines dans lesquels elle jouit d'un avantage comparatif se fondant sur son mandat, ses politiques, ses stratégies, et ses opérations passées en vue de circonscrire ceux sur lesquels elle devrait concentrer l'appui fourni aux pays africains. Cet examen fera ressortir les domaines où la Banque peut renforcer les capacités de manière rentable et obtenir efficacement un avantage comparatif dans l'avenir. La Banque développe également ses capacités dans des domaines prioritaires à travers la mise en œuvre de nouvelles initiatives, comme dans le secteur de l'eau. Un Groupe de travail a été constitué pour identifier les principaux problèmes liés à l'avantage comparatif de la Banque. Un projet de note a été rédigé et est en cours d'examen. Dans le cadre des réformes institutionnelles en cours, un Groupe de personnalités de haut niveau a été créé pour aider la Banque à définir son avantage comparatif.

6. Entraves à l'exécution du Plan d'action

Bien que des progrès notables aient été réalisés dans l'exécution de certaines composantes du Plan d'action, un certain nombre d'activités ont pris du retard par rapport au calendrier tandis que dans d'autres, les progrès accomplis sont insuffisants. Les principales entraves à l'exécution du Plan d'action sont (i) l'insuffisance des ressources allouées aux Complexes des opérations et aux bureaux extérieurs ; (ii) la lenteur du passage d'une culture

de prêt à une culture de mise en œuvre ; (iii) la lourdeur des processus opérationnels ; (iv) la délégation insuffisante d'autorité aux chargés de projet et aux bureaux extérieurs ; (v) l'insuffisance des capacités à la Banque pour une mise en œuvre efficace du programme d'harmonisation et de gestion axée sur les résultats ; et (vi) l'insuffisance des capacités d'exécution de projets tant au sein de la Banque qu'au niveau des pays. Au total, 175 postes restent vacants alors que dans le même temps, les niveaux de dotation en effectifs des bureaux extérieurs sont insuffisants au regard de la taille et de la composition du portefeuille des pays pour faire face aux défis qui les interpellent en matière de dialogue avec les pays et de gestion du portefeuille au niveau des pays. Face à tous ces problèmes, une gestion active et décisive s'impose à tous les niveaux.

7. Réformes institutionnelles en cours et perspectives d'avenir

Réformes institutionnelles en cours

7.1 Dans la nouvelle structure des Complexes des opérations, la Politique et les programmes nationaux et régionaux de la vice présidence déterminent le budget des programmes nationaux et des stratégies pays tandis que les Opérations sectorielles et l'Infrastructure, le Secteur privé et les Complexes d'intégration régionale renforcent les capacités de la Banque dans différents secteurs pour améliorer la performance professionnelle, la spécialisation, l'apprentissage et le partage des meilleures pratiques, et le déploiement efficace de l'expertise requise pour répondre aux besoins des PMR. Ces changements institutionnels renforcent la position de la Banque pour la mise en œuvre du Plan d'action et l'obtention de résultats. Dans la nouvelle structure, les capacités de la Banque à répondre aux besoins des clients, permettre le développement, et obtenir de meilleurs résultats sur le terrain ont été renforcées. Les départements des programmes-pays et les départements sectoriels ont tous été conçus pour garantir un équilibre entre le temps que le personnel des opérations consacre aux activités de prêt et celui consacré à la supervision et aux activités d'appui à la mise en œuvre. Ces départements travailleront en collaboration pour fournir les compétences requises au sein d'une équipe en vue de la réalisation des opérations, des études économiques et sectorielles et de la supervision du portefeuille afin de garantir la qualité des opérations. Le Comité de coordination des opérations récemment créé apporte un mécanisme de coordination essentiel dans les Complexes des opérations. Il permettra d'améliorer l'alignement des opérations sur la stratégie, le contrôle de la qualité, et la coordination efficace de la planification.

7.2 Les changements apportés à la structure des Complexes des opérations sont accompagnés par des changements complémentaires aux procédures opérationnelles. La matrice de délégation de l'autorité est en cours de révision pour permettre une prise de décisions plus efficace, en particulier au niveau des bureaux extérieurs, qui contribuera à une résolution rapide des questions liées à la passation de marchés et au décaissement durant la mise en œuvre des projets. Cette évolution permettra la mise en œuvre plus rapide et plus efficace des projets. La dotation en personnel des bureaux extérieurs sera proportionnelle à la taille et à la nature du portefeuille et des besoins des pays, tandis que la taille moyenne des opérations est en train d'être augmentée à l'exception des projets d'appui institutionnel, l'objectif étant de réduire les coûts liés aux transactions et aux ressources humaines. Des bureaux extérieurs renforcés permettront à la Banque d'approfondir son partenariat avec les gouvernements et d'autres donateurs au niveau des pays. La stratégie en matière de ressources humaines est en cours de révision pour résoudre les difficultés liées aux taux élevés de postes vacants et palier à l'insuffisance du dosage des compétences, aux systèmes de promotion et d'évaluation de la performance, et pour offrir au personnel des incitations à l'innovation.

7.3 Le processus de revue est en cours de révision afin d'améliorer l'efficacité de l'examen par les pairs, de réduire les étapes qui n'apportent aucune valeur ajoutée, et de s'assurer que la responsabilité va de pair avec l'obligation de rendre compte et une meilleure conformité. Les conditions de prêts sont en cours de rationalisation et auront pour corollaire un suivi efficace de l'efficacité des prêts, de sorte que les prêts non effectifs 6 à 12 mois après leur signature seront annulés. La gestion du portefeuille et la mise en œuvre des projets sont en train d'être renforcées, à travers un dosage efficace des compétences dans le suivi des projets, la mise en place de règles harmonisées de passation de marchés, et le recours accru aux documents d'évaluation rétrospective des passations de marchés. Les règles et procédures de décaissement sont en train d'être simplifiées pour mieux répondre aux attentes des clients et contribuer davantage à limiter les retards enregistrés dans l'exécution des projets. Ces changements apportés aux processus opérationnels ainsi qu'à la gestion de ressources humaines et à la passation de marchés de biens et services, y compris au niveau des bureaux extérieurs, sont mis en place concomitamment avec les changements structurels et devraient aboutir à une amélioration significative de la qualité des opérations de la Banque. La qualité du portefeuille est également en train d'être améliorée grâce à l'exercice en cours axé sur l'annulation des opérations non performantes.

Perspectives d'avenir

7.4 La mise en œuvre du Plan d'action fournit un cadre de référence utile pour évaluer l'efficacité de l'exécution des priorités du FAD-X et l'amélioration de la qualité et de la performance du portefeuille. Une mise en œuvre réussie du plan aura un impact sur la qualité du portefeuille du Groupe de la Banque pris globalement et aboutira à une meilleure gestion du portefeuille et un plus grand impact des opérations de la Banque sur le développement. La capacité et la réactivité de la Banque face aux défis liés à la gestion du portefeuille sont renforcées grâce aux réformes institutionnelles en cours. Des actions sont engagées en vue de l'application de mesures spécifiques, au niveau institutionnel, des donateurs et des pays sur des aspects essentiels du cycle des projets concernant la qualité en amont et la qualité pendant l'exécution, et sur l'harmonisation des politiques et procédures et l'alignement sur les priorités, systèmes, cadres de planification et budgétaire des pays. Les activités d'assainissement du portefeuille continueront de garantir la concentration des ressources sur les opérations performantes.

7.5 Bien que les réalisations du Plan d'action dans un certain nombre d'activités clés n'aient pas été satisfaisantes à ce jour, la capacité et la réactivité de la Banque face aux défis que pose la gestion du portefeuille se trouvent renforcées par les réformes institutionnelles en cours. Les niveaux de dotation en personnel et le dosage des compétences s'amélioreront grâce au recrutement, au redéploiement au sein des complexes et entre complexes et à la formation. La focalisation sur les pays et la sélectivité seront consolidés grâce aux nouveaux départements de programmes-pays qui détermineront les stratégie pays et le budget de programme-pays, tandis que les nouveaux départements sectoriels fourniront les compétences requises au sein d'une équipe chargée des opérations, des études économiques et sectorielles et de l'amélioration de la supervision du portefeuille pour garantir la qualité des opérations et l'obtention de résultats recherchés par les clients. Des bureaux extérieurs plus responsables et suffisamment dotés en personnel permettront à la Banque de jouer un rôle plus efficace dans les stratégies d'évaluation conjointe avec d'autres donateurs ainsi que d'intensifier le recours à l'appui budgétaire comme instrument prioritaire. Le Comité de coordination des opérations surveillera et contribuera à l'amélioration de la qualité des opérations en amont pendant la mise en œuvre et veillera à la cohérence des actions entre les Complexes des opérations.

7.6 Les procédures opérationnelles sont en cours de révision pour permettre la prise de décision en temps utile, garantir la capacité de répondre aux besoins des clients et améliorer l'efficacité. La taille moyenne des opérations est en train de dépasser la barre des 20 millions d'UC, sauf pour les opérations relatives au renforcement des capacités institutionnelles et les études de pré-investissement. Le relèvement de la taille moyenne des opérations permettra de réaliser des économies sur les coûts de transaction et les ressources humaines, améliorera le ratio personnel/projet et aboutira à une mise en œuvre et une supervision de meilleure qualité. La procédure de revue est en train d'être renforcée pour garantir une plus grande responsabilisation et améliorer la conformité aux politiques, directives, ainsi qu'à la qualité pour permettre aux projets de produire les résultats escomptés, tandis que la délégation d'autorité est en cours de révision pour permettre une prise de décisions efficace, en particulier au niveau des bureaux extérieurs. La gestion de la passation de marchés et du décaissement sera davantage rationalisée et alignée sur les systèmes nationaux tout en préservant les exigences fiduciaires. Une plus grande responsabilisation des bureaux extérieurs leur permettra de participer pleinement à la gestion de la passation de marchés et du décaissement. Ces changements devraient permettre une mise en œuvre plus rapide et plus efficace des projets, et partant, une meilleure efficacité du développement.

7.7 Les bases ont été jetées pour la transformation de la Banque en une institution GAR pleinement fonctionnelle. Un plan d'exécution GAR est en préparation et sera achevé au début de 2007 et un tableau de bord prospectif a été mis en place à titre expérimental pour mesurer la performance de l'institution. De plus, des formats DSP axés sur les résultats ont été adoptés ainsi que des cadres logiques pour les projets et programmes. Un Cadre de mesure des résultats a été produit comme base d'évaluation des réalisations au niveau des pays. La formation en matière de gestion axée sur les résultats (GAR) sera renforcée tant au sein de la Banque qu'au niveau des pays.

7.8 La nouvelle structure des Complexes des opérations a été conçue pour permettre le renforcement des capacités et de la réactivité. Il est en outre prévu de renforcer la focalisation sur les pays, de mettre en place un point focal unique pour les PMR au sein de la Banque et d'augmenter les capacités sectorielles en consolidant l'expertise technique. La gestion du portefeuille sera renforcée par une procédure de revue améliorée, des procédures de passations des marchés et de décaissement plus efficaces, et une meilleure supervision des projets, qui passe par l'amélioration du dosage des compétences des missions et la responsabilisation des bureaux extérieurs. La qualité des projets sera améliorée à travers l'intensification de l'approche sectorielle et du partage du savoir, l'approfondissement des activités économiques et sectorielles et des capacités de suivi du portefeuille sectoriel. L'efficacité du développement se verra accorder une plus grande attention, grâce à un meilleur alignement des incitations au personnel sur les objectifs de développement de la Banque en vue de la mise en place d'un cadre de gestion plus efficace axée sur les résultats. Les capacités de recherche et la gestion de la connaissance seront largement améliorées grâce au renforcement du Bureau de l'économiste en chef, qui permet de regrouper dans une seule structure les efforts de la Banque en matière de renforcement des capacités, de recherche et de formation. La semaine du développement qui a été récemment introduite pour recentrer l'action de l'institution sur les questions relatives à la qualité du portefeuille et à la nécessité de veiller à l'impact des opérations de la Banque sur le développement sera une caractéristique permanente des activités de la Banque. Les revues de projets à mi-parcours seront utilisées plus systématiquement pour recentrer les efforts sur la qualité et les résultats pendant l'exécution des projets. Les perspectives d'amélioration de la qualité des projets et de mise en œuvre réussie du Plan d'action sont donc prometteuses.

Annexe 1 : Matrice
Principaux indicateurs de l'évaluation des progrès relatifs à l'exécution du Plan d'action

Questions/ objectifs	Mesures à prendre	Département chef de file	Départements d'appui	Indicateur cible	Description des indicateurs / Commentaires	Date cible
1. Rapport RMP	Effectuer la revue à mi-parcours du Plan d'action pour la mise en œuvre	PSDU	Tous les départements	1 rapport	Résume toutes les mesures prises dans le Plan d'action pour la mise en œuvre	RMP
2. Recrutement du personnel	Pourvoir les postes vacants	CHRM	Tous les départements	Taux de vacance à moins de 5 % des postes approuvés	Taux de vacance à 12 % en déc. 2005. Recrutement gelé au 3 ^e trimestre de 2005.	RMP
3. Formation du personnel	Offrir au personnel des possibilités de formation	CHRM	Tous les départements	Tous les agents bénéficient d'au moins 5 jours de formation en moyenne par an	CHRM doit élaborer un rapport simplifié sur la formation du personnel chaque année. À la fin de 2006, la moyenne sera 6 jours par agent. En 2005, la moyenne était de 4,7 jours.	RMP
4. DSRP-AR	Élaborer des DSP axés sur les résultats	Dpts pays	Dpts sectoriels	Au moins 30 DSRP-AR élaborés	20 Documents de stratégie de réduction de la pauvreté axée sur les résultats	RMP
5. EES	Entreprendre des Étude économique et sectorielle	Dpts pays	Dpts sectoriels	15 EES par an	15-17 rapports sur des EES produits par an, à terme, atteindre 20-25.	RMP / LT
6. Qualité en amont	Mesure les progrès réalisés dans l'amélioration de la qualité en amont : cadres logiques bien conçus, systèmes S&E ; exploitation des connaissances acquises ; plans d'atténuation des risques	PSDU	Dpts pays et sectoriels	1 rapport	Rapport élaboré et diffusé	RMP / LT
7. Qualité de la supervision	Mesurer les progrès accomplis dans l'amélioration de la qualité de la supervision : recentrer l'action sur les résultats et réalisations ; améliorations du décaissement et de la passation des marchés et respect du calendrier d'exécution	PSDU	Dpts pays et sectoriels	1 rapport	Rapport élaboré : Un nouveau format de rapport de supervision a été établi et est utilisé.	RMP
8. Supervision des projets	Faire en sorte que l'amélioration du dosage des compétences se répercute sur la supervision des projets	Dpts pays et sectoriels	FFCO / PPRU	1 rapport	Indique le dosage des compétences par type de mission. Seules des améliorations marginales apportées au dosage des compétences	RMP / LT
	Faire en sorte que la supervision des projets atteigne l'objectif de fréquence fixé.	Dpts pays et sectoriels	FFCO / PPRU	1,5 visite par an par opération en cours	Taux de supervision en passe d'être atteint	RMP / LT

Questions/ objectifs	Mesures à prendre	Département chef de file	Départements d'appui	Indicateur cible	Description des indicateurs / Commentaires	Date cible
9. Revue annuelle de la performance du portefeuille	Continue d'utiliser les données issues de la RAPP	PSDU	Dpts pays et sectoriels	Taux PAR < 25 % Taux PP < 10%	Le taux des projets à risque doit chuter à 25 % ; le taux des projets à problème doit descendre sous la barre des 10 %. Les chiffres indicatifs pour RAPP 2005 sont PAR 42.5 et PP à 11 %.	RMP / LT
10. Assainissement du portefeuille de fonds	Projets vieillissants	Dpts pays et sectoriels		De 20 % à moins de 10 % du portefeuille en cours.	Informations tirées des rapports sur la RAPP. 14 % atteints en projets vieillissants à ce jour.	RMP
	Projets à problème persistants (problématiques > années d'affilé)	Dpts pays et sectoriels		Moins de 5 % en cours	Informations tirées du système SAP Pas encore isolé.	RMP
	Projets clôturés présentant des soldes	Dpts pays et sectoriels		Néant	Informations tirées du système SAP	RMP
	Projets justiciables d'annulation (non signés après 180 jours ; pas de décaissement pendant 2 ans ou plus)	Dpts pays et sectoriels		Moins de 15	Informations tirées du système SAP 2 projets enregistrés sans décaissement 180 jours après la signature	RMP
11. Décaissement	Le délai de traitement des demandes est réduit	Dpts pays et sectoriels	FFCO	De 15 à 10 jours	Rapports de FFCO	RMP / LT
12. Audits	Rapports produits à temps et saisis dans le SAP	Dpts pays et sectoriels	CIMM		90% des opérations sont à jour d'audit et les données sont saisies dans le système SAP	RMP / LT
13. Passation des marchés	Passation des marchés à temps	Dpts pays et sectoriels	PPRU	Délai moyen de passation des marchés ramené de 13-20 mois à 6-8 mois	Délai de passation réduit à 8-10 mois en 2006	RMP / LT

Questions/ objectifs	Mesures à prendre	Département chef de file	Départements d'appui	Indicateur cible	Description des indicateurs / Commentaires	Date cible
14. RAP & RDP	Rapports d'achèvement de projet & Rapports d'évaluation rétrospective	Dpts pays et sectoriels	OPEV	Le programme annuel de RAP établi par OPEV et les Complexes des opérations, respecté à 100 %	S'attaquer systématiquement au problème des RAP en retard et veiller à une répartition équitable entre tous les secteurs	RMP
15. Gestion axée sur les résultats	Plan de mise en œuvre en cours d'exécution	Tous les départements	POPR / CIMM	Plan de mise en œuvre exécuté conformément au calendrier	Le calendrier sera établi par les consultants avant la fin de 2004.	RMP / LT
16. Bureaux extérieurs	Bureaux extérieurs installés dans certains pays	Dpts pays	Dpts sectoriels	8 nouveaux bureaux extérieurs ouverts et dotés en personnel	6 bureaux additionnels ouverts depuis 2005.	RMP / LT
17. Renforcement de la fonction de recherche	Programme de recherche pleinement fonctionnel	PDRE	PSDU Dpts pays et sectoriels	8 agents + le bureau de l'économiste en chef installés	Tous les chercheurs ont été recrutés	RMP / LT
	Programme de recherche sur le développement en cours	PDRE	PSDU Dpts pays et sectoriels	Résultats du programme de recherche	Programme de recherche pertinent sur la promotion du développement durable et d'une croissance favorable aux pauvres en Afrique Thèmes groupés de recherche approuvés par le Conseil	RMP / LT
	Être le chef de file en matière de recherche sur le développement en Afrique	PDRE	PSDU Dpts pays et sectoriels	8 études produites par an et utilisées comme référence par des chercheurs spécialistes sur le terrain	Calendrier de publication lié au programme de recherche. Le travail sur les études a commencé	RMP / LT

Questions/ objectifs	Mesures à prendre	Département chef de file	Départements d'appui	Indicateur cible	Description des indicateurs / Commentaires	Date cible
18. Harmonisation et alignement	Plan d'action sur l'harmonisation, l'alignement et la gestion axée sur les résultats :	PSDU	Dpts pays PPRU, PSDU, OPEV, OPSM	1 rapport	Résume toutes les mesures prises dans le sens d'une meilleure coordination, harmonisation et alignement avec les partenaires au développement au niveau des PMR	RMP
	Actions prioritaires des différents groupes de travail techniques	PSDU	PPRU, PSDU, OPEV	4 rapports	<ol style="list-style-type: none"> 1. Directives de gestion financière ; 2. Document type de passation des marchés 3. Revue des politiques, capacités et stratégies de gestion environnementale de certains PMR; 4. Évaluation de l'harmonisation de haut niveau. 	RMP / LT
	Coordination et harmonisation améliorées entre organisme de développement au niveau des pays	PSDU	Dpts pays PPRU, PSDU, OPEV, OPSM	1 rapport	Les PMR coordonnent efficacement les programmes des donateurs ; les clients sont satisfaits, d'autant que le travail d'établissement de rapports s'est allégé ; le nombre des accords de partenariats dans les PMR	RMP / LT
19. Transparence et bonne gouvernance	Promouvoir l'obligation de rendre compte, la transparence, les processus participatifs efficaces et d'autres principes de bonne gouvernance dans les PMR.	PSDU et départements pays	GECL, AUDT, PSDU	1 rapport	<ul style="list-style-type: none"> • EES sur des aspects essentiels de la gouvernance • Plaidoyer efficace ; • Programme de prêt en faveur de la réalisation d'objectifs de gouvernance. 	RMP / LT

Questions/objectifs	Mesures à prendre	Département chef de file	Départements d'appui	Indicateur cible	Description des indicateurs / Commentaires	Date cible
20. Développement du secteur privé	Promouvoir le développement du secteur privé en tant que moteur de la croissance économique accélérée et de la réduction de la pauvreté	OIVP.0	Dpts des opérations OPSM, PSDU, FFMA	Document de stratégie approuvé par le Conseil	Stratégie de développement du secteur privé du Groupe de la Banque approuvé en 2004.	RMP
	Promouvoir le développement du secteur privé en tant que moteur de la croissance économique accélérée et de la réduction de la pauvreté	Dpts pays	OPSM, Dpts sectoriels, PSDU, POPR	<ul style="list-style-type: none"> Revue annuelle de la mise en œuvre de la stratégie de développement du secteur privé par an ; Rapport d'activité semestriel 	<ul style="list-style-type: none"> Environnement favorable aux affaires ; Développement des entreprises locales, en particulier les micro, petites et moyennes entreprises, et du secteur financier ; Partenariats public-privé dans la prestation de services d'infrastructure et de services sociaux; Coopération, intégration, échanges commerciaux régionaux et mondiaux, investissements étrangers et transfert de technologie 	RMP / LT
	<p>Pratiques plus efficaces en matière de communication et de diffusion de l'information dans le souci d'une transparence institutionnelle accrue et d'une meilleure responsabilisation</p> <p>Définition plus claire des domaines dans lesquels le Groupe de la Banque détient un avantage comparatif</p>	<p>SEGL</p> <p>PSDU, OPEV</p>	<p>Complexe des opérations GECL, PSDU</p> <p>Dpts Complexe des opérations Dpts GECL, SEGL, FTRY</p>	<p>1. Stratégie approuvée par le Conseil</p> <p>2. Site Web du Groupe de la Banque amélioré ;</p> <p>3. Rapport d'activité semestriel sur la diffusion de l'information</p> <p>Rapport du consultant ; Conclusions de la Direction</p>	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie de communication ; Site Web du Groupe de la Banque amélioré ; Pratiques en matière de diffusion de l'information conformes à celles des BMD analogues ; Réactions ponctuelles aux demandes d'informations externes Résultats d'une étude approfondie effectuée par un consultant indépendant sur les mandats, les forces, faiblesses, possibilités et menaces et l'avantage comparatif du Groupe de la Banque 	<p>RMP / LT</p> <p>RMP / LT</p>