

Progrès réalisés en matière de renforcement des capacités institutionnelles et de réforme des processus opérationnels

Document d'information

Troisième réunion relative à la 12^{ème} reconstitution
des ressources du FAD
Mai 2010
Abidjan, Côte d'Ivoire



FONDS AFRICAIN DE DÉVELOPPEMENT

Résumé analytique

Le présent document fait suite à la demande formulée par les Plénipotentiaires du FAD, durant la Revue à mi-parcours du FAD-11 tenue en octobre 2009, de leur fournir une mise à jour sur l'état d'avancement et l'impact des réformes institutionnelles et des processus opérationnels du Groupe de la Banque sur la programmation. Certes tous les objectifs n'ont pas été atteints, mais la Banque a réalisé des progrès dans tous les domaines de réforme institutionnelle prévue dans le cadre du programme essentiel des réformes de 2007. De même, la Banque s'emploie à institutionnaliser son approche de gestion axée sur les résultats, qui comprend une série générale d'indicateurs clés de performance à l'échelle de l'institution et des Complexes dans ses structures, sous la direction du Complexe du Chief Operating Officer (COO).

Au moment d'entrer dans le cycle du FAD-12, la Banque s'est pleinement approprié son programme de réformes et de renforcement des capacités institutionnelles.¹ Au titre du programme de réformes, la Direction s'attache à renforcer les services institutionnels, dans le droit fil des stratégies et politiques récemment approuvées. La Banque a procédé à une rationalisation du processus de recrutement des ressources humaines afin d'atteindre les objectifs en matière de recrutement, et mis en place un nouveau système d'évaluation de la performance qui permet de récompenser la performance positive du personnel et les membres de la direction, tout en les assujettissant à une obligation de résultat. La formation et le renforcement des capacités du personnel dans les compétences techniques et de direction sont en cours, et la stratégie en matière de technologie de l'information, élaborée en 2009, fait l'objet de déploiement au sein de la Banque, y compris dans les bureaux extérieurs, l'objectif étant de renforcer les processus opérationnels, la communication et la gestion du savoir. Le regain des activités de sensibilisation et des initiatives liées à la connaissance ont permis de rehausser l'image de la Banque et de mieux faire entendre la voix de l'Afrique dans le contexte mondial et dans le cadre des partenariats avec la société civile. Au nombre des défis restants figurent le recrutement à un rythme élevé pour réduire de taux de vacances de postes, et l'instauration d'un équilibre entre des multiples et complexes réformes institutionnelles tout en continuant de s'acquitter de la mission de développement assignée à la Banque.

L'efficacité opérationnelle et les mesures de sauvegarde font l'objet d'attention à travers plusieurs mécanismes, notamment l'affinement du Comité des opérations, le renforcement des bureaux extérieurs et la consolidation des capacités dans les domaines des sauvegardes et de la supervision. La Banque est déterminée à doter ses bureaux extérieurs des moyens nécessaires afin d'approfondir les relations avec les pays membres régionaux clients et les partenaires au développement locaux, et de maximiser l'impact de ses interventions sur le développement. Consciente de la nécessité de consolider les capacités de l'institution en matière de mesures de sauvegarde dans le cadre du FAD-12, la Banque élaborera un cadre de politique et actualisé et robuste concernant la mise en place de sauvegardes environnementales et sociales, et continuera à prendre en compte dans toutes les opérations du FAD les questions liées aux changements climatiques. Le Département des acquisitions et des services fiduciaires progresse résolument dans la mise en œuvre de sa stratégie visant à promouvoir les bonnes pratiques en matière d'acquisition, de supervision fiduciaire et de contrôle de la qualité, en partie à travers le déploiement des experts en questions fiduciaires dans les bureaux extérieurs pour s'assurer que les fonds sont utilisés aux fins prévues. Par ailleurs, la Direction a proposé au Conseil d'administration d'ériger la Division de la lutte contre la corruption et des enquêtes sur les fraudes en un département à part entière, ce qui contribuera à renforcer davantage cette fonction au sein de la Banque.

Les progrès enregistrés au titre du programme de réformes ont eu pour effet d'améliorer les indicateurs tant institutionnels que de programmation. En effet, ces progrès sont en train d'être confirmés par la croissance constante du nombre d'approbation de projets et, de façon significative, l'augmentation du volume des décaissements au cours du FAD-11, même face à une demande sensiblement accrue de la part des pays membres régionaux. Le document de travail du FAD-12 : Le Cadre de mesure des résultats pour la période du FAD-12 (2011-2013) examine les résultats et l'impact des interventions sur le développement de façon plus détaillée et présente un programme de réformes sur le long terme pour le FAD-12.

¹ Un nombre de réformes et d'initiatives actuellement en cours débordent du cadre du présent document. Ce document examine principalement les domaines pertinents au Plan d'action du FAD-11 sur la qualité et les résultats. Pour des détails sur un éventail plus large de réforme du Groupe de la Banque, voir les documents connexes sur l'augmentation générale du capital, le Rapport annuel 2009 le Groupe de la Banque, le document du Conseil de la BAD intitulé : *Affinement de la structure organisationnelle*, et d'autres documents.

Il est rappelé aux Plénipotentiaires que ces réalisations interviennent alors que la Banque opère dans un environnement rempli de défis liés au fait qu'elle ne se trouve pas à son siège permanent. La réalisation d'une gamme complète d'activités de banque multilatérale de développement à un siège temporaire ces sept dernières années a entravé un nombre de domaines de réforme et d'opérations. Le recrutement et la fidélisation du personnel, les investissements dans les biens d'équipement, l'infrastructure des technologies de l'information, ainsi que d'autres domaines ont été négativement affectés à des degrés divers. En dépit de ces défis, la Direction poursuivra résolument ses efforts d'optimisation des économies et son programme de réformes afin de s'assurer que la Banque continue de s'acquitter de sa mission en faveur de l'Afrique.

Table des matières

Abréviations et sigles	v
1. Introduction	1
<i>Contexte</i>	<i>1</i>
<i>Vision de la Direction et cadre pour l'optimisation de l'impact des réformes.....</i>	<i>1</i>
2. Vue d'ensemble des indicateurs d'efficacité institutionnelle et actualisation du Plan d'action du FAD-11	2
<i>Progrès réalisés au niveau de la mise en œuvre du Plan d'action du FAD-11</i>	<i>3</i>
3. Renforcement des services institutionnels.....	4
<i>Ressources humaines : le plus précieux atout de la Banque</i>	<i>5</i>
<i>Renforcer le recrutement, la rétention et les processus de revue : doter en effectif pour le succès</i>	<i>5</i>
<i>Formation, renforcement des capacités et diversité</i>	<i>7</i>
<i>Réforme du processus budgétaire : doter les responsables des moyens nécessaires et promouvoir l'obligation de rendre compte.....</i>	<i>8</i>
<i>Technologie de l'information : permettre la mise en application du principe « une seule Banque » à plusieurs endroits</i>	<i>8</i>
<i>Sensibilisation, communication et diffusion de l'information.....</i>	<i>9</i>
<i>Renforcer la connaissance institutionnelle et faire porter davantage la voix de l'Afrique.....</i>	<i>11</i>
4. Renforcement de l'efficacité opérationnelle et des mesures de sauvegarde pour une meilleure exécution.....	12
<i>Le Comité des opérations : Affinement en vue d'un impact accru</i>	<i>12</i>
<i>Renforcement de la capacité fiduciaire et des contrôles internes</i>	<i>13</i>
<i>Renforcement de la gouvernance interne : lutte contre la corruption et la fraude.....</i>	<i>14</i>
<i>Décentralisation : rapprocher davantage la Banque de sa base de clientèle.....</i>	<i>14</i>
<i>Mesures de sauvegarde environnementales et sociales.....</i>	<i>15</i>
5. Impact sur la capacité d'exécution	16
<i>Impact sur les approbations.....</i>	<i>16</i>
<i>Impact sur les décaissements annuels</i>	<i>17</i>
6. Conclusion.....	17
Annexe I : Progrès réalisés dans la mise en œuvre du Plan d'action du FAD-1	18
Annexe II: Efficacité Institutionnelle — Indicateurs des réformes internes pendant le FAD-11 ...	21

Tableaux

Tableau 1 : Niveau II du Cadre de mesure des résultats — Indicateurs des réformes internes en matière d'efficacité institutionnelle au cours du FAD-11	3
Tableau 2 : Résumé des progrès dans la mise en oeuvre du Plan d'action du FAD-11	4
Tableau 3 : Indicateurs en matière de ressources humaines.....	6

Graphiques

Graphique 1: Approbations cumulées du FAD-11 et du FAD-10.....	16
Graphique 2: Montants et taux de décaissement par année (2005–2009)	17

Encadrés

Encadré 1: La série des séminaires d'apprentissage et de savoir opérationnels.....	7
Encadré 2: Renforcement des processus opérationnels par la technologie de l'information — permettre au personnel de produire des résultats sur l'ensemble du continent	9
Encadré 3: Engagement avec la société civile	11
Encadré 4: Brève revue du Comité des opérations	12

Abréviations et sigles

ADOA	Évaluation de l'additionnalité et des résultats en matière de développement
BAD	Banque africaine de développement
COO	<i>Chief Operating Officer</i>
FAD	Fonds africain de développement
FAD-10	Dixième reconstitution générale des ressources du Fonds africain de développement
FAD-11	Onzième reconstitution générale des ressources du Fonds africain de développement
FAD-12	Douzième reconstitution générale des ressources du Fonds africain de développement
TI	Technologies de l'information
OAGL	Bureau de l'auditeur général
OpsCom	Comité des opérations
ORPF	Département des acquisitions et des services fiduciaires
OSC	Organisation de la société civile
PBO	Opération à l'appui des réformes
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RH	Ressources humaines
UC	Unités de compte

PROGRÈS RÉALISÉS DANS LA MISE EN ŒUVRE DU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ET DES RÉFORMES DES PROCESSUS OPÉRATIONNELS

1. Introduction

Contexte

- 1.1 Lors de la Revue à mi-parcours de la Onzième reconstitution générale des ressources du Fonds africain de développement (FAD-11), tenue en octobre 2009, à Helsinki, en Finlande, les Plénipotentiaires ont passé en revue le document d'information intitulé : Impact des réformes des processus institutionnels et opérationnels sur l'exécution et la programmation et le document de travail correspondant : Progrès réalisés dans la mise en œuvre du Cadre de mesure des résultats du FAD-11. Faisant suite à la requête des Plénipotentiaires, le présent document d'information pour la Douzième reconstitution générale des ressources du Fonds africain de développement (FAD-12) présente les progrès réalisés dans la mise en œuvre par la Banque africaine de développement (la BAD ou le Groupe de la Banque), des réformes institutionnelles et des processus opérationnels choisis, notamment les principaux domaines de progrès, les défis identifiés depuis la Revue à mi-parcours et leur impact sur l'exécution.
- 1.2 Le présent document est organisé comme suit : la section 1 présente le contexte du document ainsi que la vision et le cadre de la Direction pour le programme de réformes. La section 2 examine les derniers indicateurs en date de la capacité institutionnelle du FAD et le Plan d'action du FAD-11. Les sections 3 et 4 passent en revue les réformes au niveau des services institutionnels, l'efficacité opérationnelle et les mesures de sauvegarde. La section 5 examine les effets des réformes sur l'exécution, notamment les taux d'approbation et de décaissement. La section 6 présente la conclusion.
- 1.3 Tout comme pour la Revue à mi-parcours, le présent document est étroitement lié au document de travail du FAD-12 : Le Cadre de mesure des résultats pour la période du FAD-12 (2011-2013). Si ce document passe essentiellement en revue les réformes institutionnelles et les progrès réalisés depuis la Revue à mi-parcours, celui sur le Cadre de mesure des résultats examine de plus près les liens entre les cadres de résultats à plusieurs niveaux du Groupe de la Banque, les principaux indicateurs de performance, et l'impact sur le développement. Le document sur le Cadre de mesure des résultats explore également la qualité, les résultats et la situation de la Banque au regard des engagements de la Déclaration de Paris. Un nombre de réformes plus générales du Groupe de la Banque fait également l'objet d'examen plus approfondi dans le cadre de l'Augmentation générale du capital.

Vision de la Direction et cadre pour l'optimisation de l'impact des réformes

- 1.4 Au cours du cycle du FAD-11, le Fonds africain de développement (le FAD ou le Fonds) a apporté une réponse efficace aux crises pétrolière, alimentaire et financière, tout en continuant de maintenir le cap dans la mise en œuvre de son programme de réformes institutionnelles. Un aspect positif de cette période a été l'opportunité pour le Fonds de tester et de démontrer sa capacité à mettre en œuvre des réformes et à faire siennes les réformes en cours, tout en identifiant les défis restants.
- 1.5 La Direction est déterminée à renforcer sans cesse les capacités du Fonds et à consolider le rôle du Groupe de la Banque en tant qu'institution africaine soucieuse de résultats et de performance, employant un personnel compétent et dévoué, proposant des produits novateurs et de qualité, respectant les engagements souscrits vis-à-vis de ses actionnaires et de ses clients, ainsi que les normes d'éthique les plus élevées. Ces objectifs ne sont possibles que si les réformes sont mises en œuvre, suivies, adaptées au besoin et, surtout, intégrées par l'ensemble de la Banque ainsi que par ses actionnaires et ses clients.

- 1.6 Bénéficiant de l'appui et de l'éclairage du Comité de coordination de la Haute direction, le Chief Operating Officer (COO) et son bureau constituent le noyau de la Banque en ce qui concerne la coordination, le suivi et la supervision des principales priorités institutionnelles, y compris le programme de réformes transversales. Le bureau du COO coordonne l'élaboration de la stratégie institutionnelle à moyen terme de la Banque et le cadre financier correspondant, supervise l'allocation des ressources et surveille la gestion et l'exécution du budget. Il utilise également une série d'indicateurs clés de performance pour le suivi de la performance institutionnelle à travers les Complexes de la Banque.
- 1.7 Au moment d'entrer dans le cycle du FAD-12, la Direction est consciente de la nécessité de consolider, d'approfondir et d'innover plusieurs des réformes initiées dans le cadre du FAD-11. Si la période du FAD-11 a connu des mutations importantes en termes de structures, d'organisation et de gestion, les activités de réformes institutionnelles au titre du FAD-12 devraient être axées sur la transformation de la capacité accrue en de meilleurs performances et résultats dans les pays membres régionaux,² notamment en améliorant les mesures d'incitation, en dotant les responsables des moyens nécessaires, en promouvant l'obligation de rendre compte et en cultivant une identité institutionnelle et un système de valeurs propres au sein de la Banque.

2. Vue d'ensemble des indicateurs d'efficacité institutionnelle et actualisation du Plan d'action du FAD-11

- 2.1 Les réformes initiées en 2007 se sont enracinées et commencent à porter leurs fruits. Bien que toutes les cibles n'aient pas été atteintes, des progrès ont été cependant réalisés au niveau de chaque indicateur. Le tableau 1 présente les indicateurs du Niveau II3 et leur situation à fin 2009. Notamment, depuis 2006,
- la durée moyenne du processus de passation des marchés a été réduite de 16 pour cent ;
 - le délai moyen entre l'approbation et le premier décaissement a été presque réduite de moitié ;
 - la dotation en personnel des bureaux extérieurs et la part des opérations du portefeuille gérées à partir du terrain ont dépassé les objectifs visés.

² En juillet 2008, le Groupe de la Banque a procédé à l'ajustement de sa structure organisationnelle afin de renforcer la coordination, l'exécution et le suivi de la performance institutionnelle. Depuis lors, l'expérience et les réactions soulignent la nécessité d'affiner la structure afin de tenir compte et d'améliorer les priorités nouvelles et existantes, telles que le changement climatique, la gestion axée sur les résultats, l'intégrité et la lutte contre la corruption. C'est dans cet esprit que la Direction a soumis au Conseil un document intitulé : *Affinement de la structure organisationnelle* (ADB/BD/WP/2010/41/Appr.) en avril 2010.

³ Les « indicateurs du Niveau II » désignent l'ensemble des indicateurs institutionnels élaborés dans le cadre des précédents cycles du FAD pour suivre les réformes institutionnelles. Les indicateurs du « Niveau I », en revanche, mesurent l'efficacité du développement au niveau des pays. L'annexe II présente la définition détaillée des indicateurs du Niveau II.

Tableau 1: Niveau II du Cadre de mesure des résultats — indicateurs de réformes internes de l'efficacité institutionnelle durant le FAD-11

	Valeur de référence 2006	Valeur cible 2009	Réalisation en décembre 2009	Atteinte de la cible
Assurer la qualité des stratégies et opérations à l'entrée du portefeuille				
Pourcentage de nouveaux documents de stratégie pays avec des données satisfaisantes de référence à l'entrée	33	70	67	✖
Pourcentage des opérations avec des données satisfaisantes de référence à l'entrée	37	70	71	✓
Pourcentage de l'appui budgétaire décaissé à temps	55	75	60	✖
Délai entre l'approbation et le premier décaissement (mois)	24	12	12,6	✓
Instiller une culture de supervision continue				
Pourcentage des opérations ayant fait l'objet d'une supervision formelle deux fois l'an	36	50	61	✓
Part des projets à problèmes dans le portefeuille en cours	14	10	6	✓
Taux de décaissement annuel du portefeuille en cours (%)*	18	22	21	✖
Durée moyenne du processus de passation des marchés (semaines)	70	40	63	✖
Part des projets admissibles à l'annulation (%)	27	15	20	✖
Renforcement de l'apprentissage et de la responsabilité à travers l'évaluation				
Pourcentage des projets sortant du portefeuille ayant un Rapport d'achèvement élaboré à temps (RAP)	9	45	92	✓
Pourcentage des RAP jugés satisfaisants	45 en 2003-05	75	72	✖
Pourcentage des RAP présentant des données sexospécifiques	45 en 2006-07	nd	56	✓
Amélioration des résultats sur le terrain par la décentralisation et l'harmonisation				
Pourcentage du personnel professionnel basé dans les bureaux extérieurs	5	15	17	✓
Pourcentage du portefeuille géré à partir des bureaux bureau extérieurs	0	15	16	✓

Notes : * comprend les opérations à l'appui de réformes. La non-prise en compte des opérations à l'appui de réformes fait passer le taux à 18 %. S.O = Sans objet

Source: Banque africaine de développement

Progrès réalisés au niveau de la mise en œuvre du Plan d'action du FAD-11

- 2.2 Lors de la revue à mi-parcours du FAD-11, La Direction a présenté aux Plénipotentiaires un Plan d'action soulignant les engagements en matière d'efficacité à atteindre à la fin de ce cycle. Si des progrès ont été réalisés dans plusieurs domaines du Plan d'action, notamment la technologie de l'information (TI) et la communication, un retard a, cependant, été enregistré dans la production de la Feuille de route sur la décentralisation et la mise en œuvre de certaines réformes au titre des ressources humaines (tableau 2 ; voir également l'annexe I pour les détails).

Tableau 2 : Résumé des progrès dans la mise en œuvre du Plan d'action du FAD-11

Engagements au titre de la capacité institutionnelle à tenir avant le 2 ^{ème} Trim.2010	Progrès réalisés à ce jour
Ressources humaines : revoir le cadre de développement des carrières ; assurer une capacité suffisante en ressources humaines, en particulier dans les nouveaux départements ; appuyer les départements et les bureaux extérieurs	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Approbation du Cadre de développement des carrières révisé par le Comité de coordination de la Haute direction ✓ Directive du Président en préparation ✓ 53 des 56 postes ciblées ont été pourvus et les 3 postes restants sont publiés ✓ 25 des 95 postes ciblés sont pourvus et le processus pour pourvoir les 70 postes est en cours
Décentralisation : Accélérer la mise en œuvre et élaborer une feuille de route détaillée	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Constitution d'une équipe inter-complexes chargée de la Feuille de route sur la décentralisation ✓ Approbation de la Feuille de route par la Haute direction pour discussion informelle du Conseil en mai
Technologie de l'information : Mise à niveau des fonctions de la plate-forme de gestion de l'information et de planification des ressources (SAP) de la Banque ; connecter les bureaux extérieurs	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mise à niveau technique du logiciel de planification de ressources institutionnelles, approuvée et accompagnée par une mise à niveau fonctionnelle en vue d'améliorer les processus opérationnels ✓ mise à niveau des applications de SAP relatives aux ressources humaines pour inclure les contrôles budgétaires et gérer les dépenses de personnel ✓ Outils de collaboration de gestion des connaissances pilotés avec le Département des acquisitions et des services fiduciaires ✓ Reconfiguration de l'infrastructure de technologie de l'information pour assurer la connexion des bureaux extérieurs
Communication et diffusion de l'information : renforcer la capacité de mise en œuvre de la politique de diffusion de l'information et de communication extérieure de la Banque	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un modèle standardisé de synthèse des projets a été élaboré et approuvé ✓ le système des technologies de l'information a été modifié pour faciliter le téléchargement en amont des documents à publier ✓ Prise en compte des éléments de l'ouvrage « L'Afrique qui gagne » dans les efforts de communication ✓ Recours aux services d'un cabinet de communication extérieur pour renforcer les capacités

Source : Banque africaine de développement

3. Renforcement des services institutionnels

- 3.1 Des services institutionnels efficaces, dont les ressources humaines, la technologie de l'information, la sensibilisation et la communication et la gestion des connaissances, sont essentiels pour permettre au Fonds de s'acquitter de sa mission de développement. Si la Banque continue de faire des progrès dans la mise en œuvre de ses stratégies dans ces domaines, les avancées, particulièrement en ce qui concerne les ressources humaines et la technologie de l'information, sont entravées par la situation de relocalisation temporaire de l'institution. Comme souligné ci-dessous, la Banque continue de connaître de longues périodes de recrutement et des taux excessifs de vacance de postes, une situation due en partie aux contraintes de ressources et à la complexité de ses réformes institutionnelles.

Ressources humaines : le plus précieux atout de la Banque

- 3.2 Dans le cadre de sa Stratégie en matière des ressources humaines⁴ la Banque s'emploie à améliorer l'obligation de rendre compte et la performance de son personnel ainsi que son système de reconnaissance et de récompense de son personnel. La Stratégie en matière des ressources humaines prévoit quatre principaux objectifs à long terme :
- renforcer et fidéliser les capacités en attirant et en développant la diversité des talents requis ;
 - gérer et compenser la performance ;
 - promouvoir la santé du personnel et un cadre de travail plus propice ;
 - renforcer la gestion des ressources humaines et transformer le département des ressources humaines en une entité axée sur la clientèle qui promeut la responsabilité au sein de la Banque.
- 3.3 Pour atteindre ces objectifs, le Département des ressources humaines met actuellement en œuvre des réformes structurelles destinées à renforcer son accent sur la clientèle et sa capacité d'exécution. À l'achèvement de ce programme de réformes structurelles début 2011, les principales fonctions, telles que les salaires, les prestations et les relations avec les employés et un centre de service partagé, seront assurées par un Département central des ressources humaines, et les généralistes en ressources humaines et les chargés des services à la clientèle seront détachés auprès de chacun des Complexes de la Banque. Les chargés des services à la clientèle ont déjà été identifiés et la formation a démarré. L'affectation de ces agents dans les Complexes contribuera à promouvoir les procédures en matière de ressources humaines et les résultats adaptés aux besoins de chaque Complexe et complètera la décentralisation en cours des fonctions du budget (voir les par. 3.13 à 3.15 sur les réformes budgétaires).

Renforcer le recrutement, la rétention et les processus de revue : doter en effectif pour le succès

- 3.4 Si le recrutement efficace et la saine gestion des ressources humaines de la Banque sont un impératif opérationnel, ces questions constituent un domaine où l'institution fait face à plusieurs défis. Pour cette raison, la Direction s'emploie à appuyer la communication, la sensibilisation et les campagnes d'encadrement à l'intention des directeurs et du personnel en ce qui concerne les initiatives en matière de ressources humaines énoncées ci-après. Les enquêtes sur les compétences et le personnel, réalisées en 2007, ont permis de clarifier la situation des ressources en personnel et leurs attentes et aidé à structurer les initiatives récentes de la Banque en matière de recrutement, y compris les séances structurées et d'orientation obligatoire à l'intention du nouveau personnel. Il est prévu une nouvelle enquête sur le personnel au deuxième trimestre de 2010, dont les résultats et constatations serviront à affiner la fourniture des services institutionnels, y compris les pratiques de recrutement et de rétention.
- 3.5 Le recrutement a été compliqué par la relocalisation temporaire actuelle de la Banque. En 2009, afin de faciliter et d'améliorer la qualité du processus de recrutement, le Département des ressources humaines a introduit en ligne un outil de présélection suivie d'examens écrits. Cela a permis à la Banque et aux différents Complexes d'identifier les candidats les plus qualifiés. D'autre part, le Manuel de recrutement de la Banque fait actuellement l'objet de révision : lorsque cette revue sera achevée (prévue pour 2^e trimestre de 2010), le manuel fournira des directives actualisées, claire et transparente pour le recrutement et la sélection du personnel. Ces initiatives devraient aider à réduire le temps moyen requis pour pouvoir un poste à moins de 8 mois, comme c'est actuellement le cas.
- 3.6 Quoique des défis subsistent en matière de ressources humaines, les réformes produisent des résultats (tableau 3). Comparé à 2008, les effectifs ont augmenté de 19 pour cent, pour se situer à 1672 (le personnel des bureaux extérieurs compris) à fin 2009. La Banque a dépassé ses objectifs en ce qui concerne le personnel professionnel affecté aux opérations et

⁴ Banque africaine de développement. 2006. Stratégie en matière de ressources humaines : ADB/BD/WP/2006/67/Rev.3.

le pourcentage de professionnels basés sur le terrain. La Banque a également fait des progrès concernant la parité homme-femme, excédant son objectif de 2009.

Tableau 3 : Indicateurs des ressources humaines

	Valeur de référence 2007	Valeur cible 2009	Réalisation décembre 2009	
Atteindre la capacité d'exécution				
Taux de vacance de postes de professionnels et du personnel de direction ⁵ (%)	15	5	12	✖
Indice d'équilibre homme-femme au niveau du personnel de la catégorie professionnelle (%)	22	23	26	✓
Professionnels basés dans les bureaux extérieurs (%)	9	15	26	✓
Personnel de la catégorie professionnelle au sein des complexes des opérations (%)	45	55	56	✓

Source : Banque africaine de développement

- 3.7 Au mois de décembre 2009, le taux de vacances de postes s'établissait à 12 pour cent. Quoique sensiblement inférieur aux 22 pour cent qu'affichait la Banque à fin 2008, ce taux continue de brider la capacité d'exécution de l'institution. Les taux élevés de vacances s'expliquent en partie par le départ de 80 membres en 2009, notamment suite au programme de départs volontaires, à la retraite ou à la démission. Un nombre de postes au sein de la Banque, dont certains libérés par des membres partants, a été pourvu par voie de concours par le personnel interne, ce qui n'a d'ailleurs eu aucune incidence sur le taux net des vacances de postes. D'autre part, certains candidats ont décliné les offres de la Banque, principalement en raison de négociations de salaires infructueuses.
- 3.8 En réponse, plusieurs initiatives et améliorations en matière de ressources humaines sont en train d'être institutionnalisées à travers la Banque en vue de renforcer le recrutement, la rétention et la performance du personnel. Les pensions et les indemnités pour études ont été étendues aux bureaux extérieurs en 2009 et le personnel de ces bureaux est désormais couvert par le Plan d'assurance-maladie de la Banque. La Banque a également introduit des entretiens de départ afin de mieux comprendre les motifs et de tirer des enseignements des départs du personnel. Consciente de ce que les différents membres du personnel ont des besoins différents, la Banque a introduit le système d'horaires de travail flexible de façon à promouvoir un bon équilibre entre la santé et le travail. En outre, il a été mis en place des prestations au titre du régime de retraite du personnel, notamment la pension pour conjoint, et la pénalité de retraite anticipée a été réduite.
- 3.9 En conformité avec la Stratégie en matière de ressources humaines, le nouveau Cadre d'organisation des carrières sera lancé au troisième trimestre de l'année 2010, afin de mettre en place un processus clair et objectif pour l'évolution du personnel, et de promouvoir la promotion et la mobilité au sein de la Banque. Le cadre aidera à recruter les meilleurs candidats et à retenir les membres du personnel les plus compétents, tout en permettant au personnel et à l'encadrement d'identifier et d'étalonner les niveaux de performance, d'organiser leurs carrières et de réaliser leur potentiel.
- 3.10 En 2009, la Banque a introduit un nouveau système en ligne pour évaluer et gérer la performance, qui met davantage d'accent sur les résultats et permet d'établir une meilleure distinction entre le personnel selon la performance. Au cours de la première année de mise en œuvre de ce système, 86 pour cent des membres du personnel ont reçu des réactions de la part de leurs collègues, et 50 pour cent des directeurs, des réactions de leurs subordonnés. Le système devrait contribuer à améliorer la productivité, notamment par l'orientation des efforts du personnel vers la réalisation des objectifs de développement de la Banque et la production d'une vue plus globale de la performance du personnel.

⁵ Reflète le niveau réel du personnel de catégorie professionnelle en poste et ne comprend pas le personnel en attente de prise de fonction. Si l'on prend en compte le personnel attendant de prendre fonction, le taux à mi-décembre était de 8,7 pour cent.

Formation, renforcement des capacités et diversité

- 3.11 Le Programme de perfectionnement des cadres en gestion et en leadership, qui vise à améliorer les compétences en gestion du personnel et en travail d'équipe au sein de la Banque, sera mis en route au milieu de l'année 2010. En outre, la Stratégie en matière d'apprentissage et de perfectionnement sera lancée en mai 2010. Cette stratégie permettra de développer et de renforcer les capacités internes pour une fourniture efficace des services, en mettant l'accent sur les nouveaux domaines tels que le changement climatique, les opérations régionales, la diversité du personnel (l'équilibre entre les hommes et les femmes), ainsi que l'audit et la passation des marchés. La stratégie sera appuyée par un nouveau partenariat entre le Département des ressources humaines et l'Institut africain pour le développement, en vue de renforcer les capacités des départements des opérations de la Banque.⁶ Par ailleurs, l'institution met en œuvre des initiatives de renforcement des capacités internes, notamment la Série des séminaires d'apprentissage et de savoir opérationnels (Encadré 1).

Encadré 1: La série des séminaires d'apprentissage et de savoir opérationnels

Lancée en 2010, la Série des séminaires sur l'apprentissage et le savoir opérationnels et un effort à l'échelle de la Banque, qui vise à renforcer l'apprentissage opérationnel et le transfert des connaissances. La série constitue une réponse directe aux demandes formulées par le personnel de renforcer les aspects de leurs compétences de base et des processus opérationnels. Les séminaires sont principalement destinés aux chefs des divisions sectorielles, aux chefs de projet, aux représentants-résidents, aux économistes-pays et aux chargés de programme-pays. Au mois de mars 2010, cinq séminaires ont été tenus :

Le séminaire sur le thème : *Supervision des opérations : vers l'élaboration de rapports fondés sur des données probantes et ayant une orientation pratique* » a fait le point des pratiques existantes et permis des échanges sur la supervision des opérations de la Banque.

Le séminaire sur le thème : *Améliorer la qualité à l'entrée des documents de stratégie pays* a engagé les départements régionaux dans un processus de consultation sur l'introduction de la Revue de l'état de préparation dans les Documents de stratégie par pays.

Le séminaire sur le thème : *Préparer des Rapports d'achèvement de projet de bonne qualité* a identifié les tendances positives, les défis et les bonnes pratiques dans l'élaboration des rapports d'achèvement de projet.

Le séminaire sur : *Les mesures de sauvegarde* s'inscrivait dans le cadre du lancement officiel du Réseau sur les sauvegardes environnementales et sociales, dont l'objectif premier est de faciliter le transfert des connaissances sur les questions environnementales et sociales.

Le séminaire sur le thème : *Atteindre des résultats dans un environnement complexe* a présenté au personnel de tous les niveaux de la Banque les expériences du monde réel en ce qui concerne l'atteinte des résultats dans un contexte de mutations institutionnelles.

Le reste des sessions pour 2010 portera sur les thèmes suivants : Quelles sont les caractéristiques d'une revue de portefeuille pays de qualité ? La Déclaration de Paris et les cellules d'exécution de projet ; Assurer la qualité des projets à l'entrée du portefeuille ; Quelles sont les caractéristiques des études économiques et sectorielles de qualité ? Les projets problématiques : devrions-nous les restructurer ? Comment tirer le meilleur parti des mesures fiduciaires, de sauvegarde sociale et environnementale ; Défis dans la mise en œuvre des opérations régionales ; Les fonds fiduciaires ont-ils été réellement simplifiés ?

Pour promouvoir davantage le transfert des connaissances, après chaque séminaire, les organisateurs produisent des outils de connaissance de format réduit qui font la synthèse des principaux éléments de discussion et résument les bonnes pratiques dans les principaux domaines opérationnels.

Au mois de mars 2010, un effectif de 413 membres du personnel du siège et des bureaux extérieurs a bénéficié de ces séminaires. Une analyse préliminaire des réponses de l'enquête menée confirme les niveaux élevés de satisfaction du personnel.

⁶ Pour les détails, voir Banque africaine de développement, 2009. *Stratégie de la Banque en matière de renforcement des capacités*. ADF/BD/WP/2009/158.

- 3.12 Tout au long de l'année 2010, la Banque s'attachera à mettre en œuvre à l'échelle de l'institution des initiatives visant à promouvoir et à tirer parti d'un effectif diversifié et efficace. Le bureau chargé de la diversité, ouvert vers fin 2009, s'attelle à constituer une base de données institutionnelles de référence en vue de l'élaboration d'un Plan d'action pour la diversité et l'inclusion en 2010. Le premier semestre de 2010 verra également le lancement des directives pour la promotion du personnel in situ. Les dispositions relatives à la mobilité du personnel, y compris l'affectation dans les bureaux extérieurs, font actuellement l'objet de révisions afin de permettre davantage de souplesse dans les mutations latérales.

Réforme du processus budgétaire : doter les responsables des moyens nécessaires et promouvoir l'obligation de rendre compte

- 3.13 En 2007, le Conseil d'administration a approuvé une série de réformes budgétaires⁷ destinées à opérer la transition de la Banque vers un cadre pleinement décentralisé de gestion des ressources. Ces réformes visent à : i) renforcer le lien entre les priorités institutionnelles et l'allocation des ressources ; ii) accroître la flexibilité du budget institutionnel à travers une fongibilité accrue et une délégation de pouvoirs ; iii) mettre en place de nouveaux cadres de responsabilité et de performance en établissant un lien entre les résultats et les indicateurs clés de performance, et à iv) introduire des cadres de programmation et de budgétisation pluriannuelles. En janvier 2010, la Banque a procédé au lancement de son système de budgétisation en unités de compte (UC), qui constitue la prochaine étape majeure dans la réforme du processus budgétaire.
- 3.14 La budgétisation en UC⁸ permet de décentraliser davantage la gestion budgétaire. Dans le cadre de cette budgétisation, la responsabilité de la gestion des ressources financières est déléguée aux gestionnaires des centres de coût, qui sont habilités à prendre des décisions orientées vers l'atteinte des résultats. Les unités et les gestionnaires de la vice-présidence ont la possibilité et la responsabilité de préparer des plans de dotation en personnel qui répondent aux besoins des programmes de travail en termes d'effectif, de compétences, d'expérience et de catégories du personnel. En outre, les gestionnaires exercent une plus grande influence en ce qui concerne la promotion et le recrutement du personnel. Cela leur permet de mieux faire face aux modifications en matière de renouvellement et de programme de travail. La Banque déploie judicieusement le système de budgétisation en UC afin d'assurer une mise en œuvre appropriée ; les avantages se concrétiseront au fur et à mesure que la phase de transition progresse.
- 3.15 Dans le cadre de la budgétisation en UC, le système de contrôle de l'effectif du personnel, a été remplacé par la planification du personnel et les ratios de coûts fixes à titre de contrôle compensatoire. Cette mesure habilite les gestionnaires et les rend comptables, tout en maintenant un niveau approprié de contrôle central. Au cours de la première moitié de 2010, un système d'enregistrement de temps sera introduit pour commencer à produire des données crédibles sur le coût des extrants (produits et les processus) et donner une image plus exacte du partage des coûts entre le FAD et la BAD. Ces données permettront aux gestionnaires de suivre, de planifier et de contrôler les coûts unitaires, d'identifier et de comprendre la tendance de dépenses, et d'améliorer l'efficacité.

Technologie de l'information : permettre la mise en application du principe « une seule Banque » à plusieurs endroits

- 3.16 La technologie de l'information est essentielle pour l'efficacité organisationnelle, la production des connaissances, la communication et la production et la disponibilité des données. En dépit des défis de logistique qui se posent à la situation de son Agence temporaire de relocalisation, la Banque poursuit résolument son programme de réforme de la technologie de l'information, dans les mises à niveau majeures et les initiatives de connexion des bureaux extérieurs.

⁷ Banque africaine de développement, 2006. *Amélioration du processus budgétaire*. ADB/BD/WP/2006/129/Rev.1/add.2 et ADF/BD/WP/2006/150/Rev.1/add.2.

⁸ Dans le cadre de la budgétisation en UC, l'allocation des ressources se fait comme suit : on identifie d'abord le Programme de travail à financer, puis on traduit la charge de travail en une enveloppe totale de ressources pour l'exécution de ce programme de travail.

- 3.17 L'étude sur l'architecture de la technologie de l'information institutionnelle de la Banque a été achevée en 2009. Elle a permis d'établir l'approche, la structure, la gouvernance et les processus dont se servira la Banque pour orienter ses investissements et activités en matière de technologie de l'information. Les négociations en vue de la mise à niveau fonctionnelle du SAP, la plate-forme de logiciels d'entreprise de la Banque, ont été achevées en février 2010. Le projet sera mis en œuvre sur une période de 18 mois et prévoit des mises à niveau techniques et fonctionnelles de tous les processus opérationnels de l'institution, en particulier ceux qui sont liés à la gestion de programmes et de prêts.
- 3.18 Nombre d'activités en cours, en matière de technologie de l'information, visent à renforcer les capacités des bureaux extérieurs et à améliorer la productivité du personnel (encadré 2). Sur la base des conclusions de l'audit⁹ de l'infrastructure TI, on procède actuellement au réaménagement de l'infrastructure de technologie de l'information et des télécommunications de la Banque, non seulement pour doter les employés des moyens nécessaires, mais également pour améliorer la sécurité et assurer la stabilité et la connectivité entre l'Agence temporaire de relocalisation et les bureaux extérieurs. L'objectif est d'assurer des services de qualité de bout-en-bout pour le personnel et les partenaires.

Encadré 2: Renforcement des processus opérationnels par la technologie de l'information — permettre au personnel de produire des résultats sur l'ensemble du continent

Vingt-quatre bureaux extérieurs¹⁰ sont actuellement directement connectés à des services de technologie de l'information, notamment la vidéoconférence, abrités par le siège temporaire de la Banque à Tunis. La gestion du flux de travail des bureaux extérieurs est actuellement rationalisée par chaque module de SAP déployé dans ces bureaux. Ces modules comprennent les systèmes d'achats institutionnels qui permettent aux bureaux extérieurs de créer des demandes d'achat et des bons de commande en ligne et de les faire approuver par les représentants-résidents. Le bureau extérieur de l'Ouganda fait actuellement l'objet de la phase pilote.

Le système d'acquisition des services de consultants de la Banque a été déployé dans huit bureaux extérieurs à ce jour. Il permet l'enregistrement, la présélection, le recrutement et la gestion en ligne des consultants dans différents domaines. Le déploiement dans le reste des bureaux extérieurs est prévu pour 2010. Un projet pilote pour la gestion du compte « voyage » et des services de gestion est en cours dans les bureaux extérieurs du Burkina Faso, de la Côte d'Ivoire, de l'Éthiopie, du Nigeria, du Sénégal et de l'Ouganda. Le déploiement dans les autres bureaux devrait être achevé en décembre 2010. En outre, les systèmes de technologie de l'information des bureaux extérieurs font actuellement l'objet de mise à niveau afin de faciliter l'établissement des rapports, l'appui des nouveaux produits financiers, de fournir aux bureaux extérieurs une plate-forme de décaissement sécurisée, et d'assurer leur meilleure intégration avec l'Agence temporaire de relocalisation.

Afin d'améliorer les services du réseau de longue portée et de télécommunications, des plans sont en cours d'élaboration pour réduire le délai d'attente des communications du siège avec les bureaux extérieurs. La Banque procède à l'installation d'un équipement de vidéoconférence de haute définition, en vue de permettre à certains bureaux extérieurs d'avoir des sections de vidéoconférence de haute qualité avec les partenaires à travers le monde. Tout au long de l'année 2010, la Banque assurera la formation des techniciens en TI dans les bureaux extérieurs et à Tunis en vue de renforcer les compétences requises par la nouvelle technologie.

Sensibilisation, communication et diffusion de l'information

- 3.19 Dans le droit fil de la stratégie de communication (2009) de la Banque,¹¹ l'Unité des relations extérieures et de communication s'emploie à redynamiser la communication interne et externe de la Banque. La restructuration du site Internet de la Banque en 2009 a permis d'augmenter le trafic de 65 pour cent, d'accroître le nombre de visites uniques de 69 pour cent, et le nombre de pages visitées de 129 pour cent par rapport à 2008. La Banque a élargi la gamme de ses produits du savoir et ses services multimédia, produisant davantage de

⁹ Banque africaine de développement, 2009. Modernisation de l'informatique et état de mise en œuvre des rapports d'audit. ADF/BD/IF/2009/251/Rev.1.

¹⁰ Le bureau extérieur de l'Afrique du Sud sera totalement connecté d'ici à fin mai 2010 ; les travaux de connexion du bureau extérieur d'Angola sont actuellement en cours.

¹¹ Banque africaine de développement, 2009. Stratégie à moyen terme de la communication et des relations extérieures. ADF/BD/WP/2008/134/Rev.1.

vidéos et étendant ses partenariats avec les chaînes de télévision en vue d'une plus large couverture de ses activités. Le format des notes de projet a été rationalisé et les Complexes des opérations s'attachent à les mettre à jour de façon régulière dans SAP en vue de la publication sur le site Internet. De même, les Complexes des opérations produisent des notes actualisées sur les prêts et la réserve de projets pour le site Internet.

- 3.20 Si la Banque a fait des progrès considérables dans la mise en œuvre de sa politique de diffusion de l'information, des contraintes subsistent cependant. Le système d'information de l'institution n'est pas actuellement configuré pour intégrer automatiquement toutes les informations au site Internet de la Banque. En outre, la Banque a besoin d'investir davantage dans les ressources Internet telles que les rédacteurs et les points focaux pour chaque unité institutionnelle. D'autre part, s'il est clair que l'Unité de communication a pour principale responsabilité d'assurer la diffusion des informations de la Banque à travers plusieurs médias, des questions demeurent quant à l'appropriation, au suivi et au contrôle de la qualité de la politique de diffusion de l'information.
- 3.21 La Direction continue de croire que l'élargissement et l'amélioration de la diffusion des informations permettront une transparence et une responsabilité plus accrues en ce qui concerne l'accomplissement par la Banque de sa mission de réduction de la pauvreté. À cet effet, s'appuyant sur les réalisations en matière de diffusion de l'information du Plan d'action du FAD-11, la Direction procédera à la revue de sa politique de diffusion de l'information en 2010 en vue de mettre à la disposition du public une gamme plus élargie et importante d'information sur la Banque et ses activités. L'objectif est d'aller au delà du cadre existant et de définir de nouvelles normes sur la base d'une série très limitée d'éléments qui ne feront pas l'objet de divulgation, c'est-à-dire une liste négative. La Direction est également déterminée à investir dans des ressources en ligne et à donner les moyens à son équipe de communication. Ces actions, conjuguées à la revue de la politique de diffusion de l'information, contribueront à accroître la transparence et l'obligation de rendre compte au sein de l'institution, à renforcer le dialogue avec le public, et à mieux harmoniser la politique de diffusion de l'information de la Banque avec celles des autres partenaires.
- 3.22 La Banque est, depuis toujours, consciente du rôle important que jouent les organisations de la société civile (OSC), en tant que partenaires au développement et parties prenantes. Depuis le début des années 90, l'institution utilise ses Assemblées annuelles comme une plateforme pour dialoguer avec les organisations de la société civile. Les Assemblées annuelles de 2009 à Dakar ont été marquées par un dialogue constructif dans des domaines divers tels que la gouvernance, les industries extractives, la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles, le développement équitable pour les hommes et les femmes, et la réponse de la Banque à la crise financière. À titre de suivi après Dakar, la Haute direction a rencontré plusieurs représentants de la société civile en marge des réunions annuelles de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international tenue en 2009, en Turquie. En outre, les bureaux extérieurs étendent leurs activités de sensibilisation aux OSC ainsi que leurs interactions avec elles, consolidant ainsi des efforts de renforcement des capacités au niveau des pays.
- 3.23 Dans le souci d'institutionnaliser davantage les relations entre la Banque et la société civile, le 1^{er} mars 2010, l'institution a accueilli, à Tunis, un Forum de consultation de la société civile sur le thème « Faire porter davantage la voix de la société civile africaine » (encadré 3). À l'issue du Forum, le Comité de la Banque et de la société civile a décidé de faire œuvrer les deux entités à la finalisation des termes de référence régissant les interactions régulières du Comité. Le Comité a convenu de poursuivre les consultations sur des initiatives-clés, d'identifier les priorités stratégiques de développement au niveau des pays, et de fournir périodiquement des rapports de mise en œuvre.

Encadré 3: Engagement avec la société civile

Le 1^{er} mars 2010, des représentants de plus de 30 organisations de la société civile africaines se sont réunis à Tunis autour du thème « Faire porter davantage la voix de la société civile africaine » dans le cadre d'un forum parrainé par la Banque africaine de développement. Suite aux discours-programmes prononcés par M. Festus Mogae, ancien président du Botswana, et M. Mo Ibrahim, président de la fondation qui porte son nom, les représentants de la société civile et de la Haute direction participant au forum ont discuté de questions allant des processus en cours concernant la Sixième augmentation générale du capital et la reconstitution des ressources du Fonds africain de développement à la politique de diffusion de l'information en passant par les mesures de sauvegarde environnementale et sociale de la Banque. Le Comité sur la société civile continuera de tenir des consultations sur les principales initiatives, tout en identifiant les priorités stratégiques de développement au niveau des pays et en produisant des rapports périodiques d'avancement sur ses discussions. Dans un communiqué,¹² les OSC participantes notent : « Nous saluons la mise sur pied du Comité conjoint Banque africaine de développement/société civile en tant que mécanisme utile de dialogue entre les deux parties » [Nous] encourageons la Banque à maintenir la communication avec la société civile, particulièrement sur ses politiques, procédures; mécanismes, et le cycle de projet, le renforcement des capacités de la société civile. »

Renforcer la connaissance institutionnelle et faire porter davantage la voix de l'Afrique

- 3.24 Guidée par sa stratégie de gestion et de développement des connaissances,¹³ la Banque améliore sa capacité d'analyse et intègre ses services de connaissance dans ses opérations. Par le renforcement des capacités du Complexe de l'Economiste en chef, la Banque a amélioré la qualité de ses publications et bases de données phares. Il s'agit notamment de la plateforme statistique, des Perspectives économiques en Afrique, du Rapport sur le développement en Afrique et du Rapport sur la compétitivité en Afrique. Après avoir repris la direction de la publication de *Perspectives économiques en Afrique* de l'Organisation de coopération et de développement économiques en 2008, la Banque a étendu la couverture de la publication, de 35 pays en 2007/2008 à 50 en 2009/2010.
- 3.25 La Banque a également diffusé le savoir au sein des opérations, en accroissant la participation des économistes-pays et des bureaux extérieurs à la production des notes par pays des *Perspectives économiques en Afrique* et des autres publications de l'institution. Dans la même perspective, le *Rapport sur le développement en Afrique* (2008/2009) aide à orienter l'élaboration des politiques de la Banque et des pays membres, notamment pour les économies des États fragiles au moment où elles sont confrontées au défi de la crise financière et économique mondiale. Le *Rapport sur la compétitivité en Afrique*, préparé en collaboration avec la Banque mondiale et le Forum économique mondial, constitue une référence pour la politique du secteur privé et les décisions d'investissement sur le continent, et a rehaussé le rôle de la Banque dans la stimulation du dialogue entre le secteur public et le secteur privé sur le climat des affaires en Afrique.
- 3.26 Une capacité d'analyse plus grande et une base de connaissances plus solides ont permis à la Banque de devenir chef de file dans la coordination de la réponse de l'Afrique à la crise financière et économique mondiale. Travaillant avec la Banque mondiale, la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique, la Banque a aidé à imprimer la réponse de l'Afrique aux questions urgentes, telles que la crise financière et économique mondiale, le changement climatique, et l'engagement avec le G-20. La Banque joue à la fois le rôle de chef de file et de plate-forme pour la voix de l'Afrique et l'adoption d'une position commune. Récemment, avec l'appui de la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique et de l'Union africaine, le Comité des 10 (C10), lors de sa réunion de février 2010, tenue au Cap, a désigné la Banque pour assurer son secrétariat.

¹² On trouvera le communiqué complet et davantage d'informations sur le forum à l'adresse : www.afdb.org/en/news-events/article/joint-african-development-bank-and-civil-society-organisation-communique-5608/.

¹³ Banque africaine de développement, 2008. Stratégie révisée de développement et de gestion des connaissances de la Banque, 2008-2012. ADF/BD/WP/2007/113/Rev.2/Add.1.

4. Renforcement de l'efficacité opérationnelle et des mesures de sauvegarde pour une meilleure exécution

Le Comité des opérations : Affinement en vue d'un impact accru¹⁴

- 4.1 Le Comité des Opérations (OpsCom) est l'organe de revue interne de la Banque. Il se compose des membres de la Haute direction et a pour mission de renforcer davantage l'accent sur les pays et la sélectivité stratégique des opérations du Groupe de la Banque ; de renforcer la coopération et la cohésion interne de la Banque, et d'améliorer l'impact sur le développement de la Banque. Créé en 2007, OpsCom sert de cadre pour la rationalisation des processus de revue des projets et des stratégies. Les automatismes régulateurs systématiques d'OpsCom lui permettent d'identifier les questions très tôt et d'y faire face à temps et de façon concertée.

Encadré 4: Brève revue du Comité des opérations

Entre janvier 2008 et novembre 2009, le Comité des opérations (OpsCom) a passé en revue 313 documents concernant les projets, stratégies, politiques, directives et opérations de la Banque africaine de développement. La couverture en termes de secteurs et de politiques des documents examinés par OpsCom était conforme aux priorités essentielles de la Banque : 42 pour cent concernaient l'infrastructure et les opérations du secteur privé ; 27 pour cent l'agriculture (y compris l'infrastructure rurale), la gouvernance et le développement humain, et 24, les stratégies et politiques régionales.

Le cadre d'évaluation de l'additionnalité et des résultats en matière de développement (ADOA) formule des résultats attendus en matière de développement pour chaque opération du secteur privé et établit des cibles par rapport auxquelles le succès peut être mesuré au cours de l'exécution et à l'achèvement. Les constatations de l'ADOA font partie du processus de revue d'OpsCom pour les opérations du secteur privé. Une série d'indicateurs essentiels de résultats a désormais été choisie en vue de faire une compilation de l'ensemble des résultats en matière de développement. D'autre part, les sources d'additionnalité sont systématiquement enregistrées afin d'étayer le rôle de la Banque dans le développement du secteur privé en Afrique. En 2009, les 33 opérations du secteur privé approuvées par la Banque ont donné une moyenne pondérée de résultats en matière de développement au titre de l'ADOA qui a été jugée « bonne » (le résultat se situait autour de 2,3 sur une échelle allant de 1 (excellent) à 5 (non satisfaisant)). La moyenne pondérée d'additionnalité a été également jugée positive, avec une note 1,5 sur une échelle allant de 1 (très positif) à 4 (nul).

À terme, la Direction élargira le champ d'intervention d'OpsCom, de façon à ce que le Comité puisse exécuter plus efficacement ses autres fonctions stratégiques, telles que la supervision des programmes opérationnels annuels et les réserves de projet, le suivi de la qualité des programmes et la gestion du portefeuille, et la supervision des réalisations et des résultats opérationnels.

- 4.2 En octobre 2009, la Direction a évalué les forces et faiblesses d'OpsCom et passé en revue les défis liés à sa structure et à ses processus. Il ressort de cette évaluation que le personnel de la Banque attache du prix à OpsCom, en tant que mécanisme de coordination institutionnelle, instrument de contrôle de la qualité, et cadre dans lequel les équipes-pays peuvent obtenir une orientation régulière de la part de la Haute direction. Intervenant dans le cadre de la revue par les pairs, les équipes chargées des pays, des politiques et des régions ont mis à profit l'expertise offerte par les différents Complexes pour identifier des intrants particuliers et de qualité pour l'élaboration des programmes opérationnels, des politiques et des stratégies. Cet enrichissement mutuel des intrants entre le personnel et la Direction s'est avéré très utile. OpsCom a également mis en œuvre un processus de prise de décision collective en demandant aux équipes-pays et au personnel de réviser les documents et approches qui n'étaient pas conformes aux politiques et procédures de la Banque.

¹⁴ Le Conseil d'administration examine actuellement une proposition (ADB/BD/WP/2010/41/Appr.) visant à mettre à niveau et à étendre les capacités d'OpsCom et à le placer sous la supervision du COO pour une meilleure coordination entre les Complexes.

- 4.3 L'évaluation a également identifié des domaines qui devront faire l'objet d'amélioration. En conséquence, au cours du FAD-12, la Direction s'attachera à renforcer les capacités du secrétariat d'OpsCom et la performance des structures en amont, telles que les équipes de revue par les pairs et pays/région/politique afin d'améliorer l'orientation stratégique d'OpsCom tout en contrôlant le volume des revues. OpsCom alignera ses analyses et revues plus étroitement sur les décisions et recommandations du Conseil d'administration, et l'expertise intersectorielle dans la qualité et les résultats, les acquisitions, les questions juridiques, le changement climatique, et le genre seront consolidés dans les structures en amont. La Direction poursuivra résolument la formation des équipes électroniques (E-team) et les réunions virtuelles afin d'intégrer le personnel des bureaux extérieurs et la Haute direction physiquement absents de l'Agence temporaire de relocalisation. La Direction procédera à une revue globale mi-2011 en vue de réévaluer les progrès accomplis et le rôle d'OpsCom.

Renforcement de la capacité fiduciaire et des contrôles internes

- 4.4 Au moment d'entrer dans le cycle du FAD-12, le Département des acquisitions et des services fiduciaires (ORPF) met l'accent sur l'amélioration de la fourniture des services d'acquisition tout en réduisant au minimum les risques fiduciaires et en renforçant l'obligation de rendre compte. Par la combinaison des politiques, des directives, de la formation et des systèmes de TI, ORPF renforce la passation des marchés et les processus fiduciaires, en réduisant les délais de traitement des acquisitions, en faisant baisser les coûts de transaction et en améliorant le contrôle de la qualité. Étant donné qu'ORPF continue de développer des systèmes et la capacité, les chefs de projet seront déchargés de plusieurs tâches liées à la passation des marchés et pourront mieux se concentrer sur la qualité, l'exécution et les résultats des projets.
- 4.5 Au cours de la période du FAD-12, les objectifs et le plan de travail d'ORPF seront caractérisés par :
- un accent plus accru sur les fonctions fiduciaires et le développement, et la responsabilité accrue des emprunteurs ainsi qu'une plus grande utilisation des systèmes nationaux ;
 - un accent sur les travaux de préparation initiale des projets, notamment une meilleure conception, planification, et analyse de la capacité de l'emprunteur afin d'assurer une bonne qualité à l'entrée ;
 - une approche intégrée par rapport aux fonctions de supervision fiduciaire qui renforce la revue postérieure des contrats, établit des seuils préalables sur la base de la capacité et de la performance antérieure de l'emprunteur, aide les emprunteurs en ajoutant de la capacité fiduciaire aux bureaux-pays et en déléguant des fonctions de revue choisies.
- 4.6 Conscient des risques élevés inhérents à la décentralisation, ORPF s'attache à renforcer la capacité fiduciaire décentralisée dans un des bureaux extérieurs tout en continuant d'assurer une supervision centralisée. En mars 2010, huit fonctionnaires chargés des acquisitions ont été affectés dans les bureaux extérieurs, où ils seront assistés par 21 adjoints. Pour renforcer cette capacité, ORPF nommera, en 2010, deux spécialistes en passation des marchés, de statut international, basés sur le terrain, et procédera à la promotion de 11 chargés des acquisitions adjoints au rang de chargés des acquisitions, suite à une formation, certification et accréditation. Un programme d'accréditation en passation des marchés est en préparation et sera mis en œuvre en 2010.
- 4.7 La Banque améliore également les systèmes de technologie de l'information en vue de faciliter une meilleure analyse des acquisitions et prise de décision. Une bibliothèque en ligne sur les acquisitions est en construction, en vue de rassembler, d'archiver et de disséminer des documents de référence et des bonnes pratiques. Le développement des systèmes de flux de travail électronique et l'adoption d'une interface duquel pour la préparation des documents d'appel d'offres contribueront à améliorer la qualité, la transparence et la supervision des acquisitions, tout en respectant une approche décentralisée. Au plan opérationnel, la Banque prépare des directives pour des revues postérieures ciblées des décisions fiduciaires et des travaux d'audit. Cela impliquera des cabinets indépendants ou

des individus qui offrent des services de revue postérieure systématique des marchés et d'audit pour les marchés de petite valeur.

- 4.8 À l'appui de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et du Plan d'action d'Accra, la Banque procède actuellement à la revue des systèmes nationaux de passation des marchés des pays membres régionaux afin de déterminer s'ils sont acceptables pour les processus d'appel d'offres nationaux dans le cadre des opérations financées par la Banque. L'utilisation des procédures nationales adéquates permettra de réaliser des économies significatives. Au mois de mars 2009, la Banque avait achevé 15 évaluations, et 30 autres sont programmées pour le reste de l'année 2010. Les évaluations achevées font l'objet d'une revue par ORPF et les équipes-pays.

Renforcement de la gouvernance interne : lutte contre la corruption et la fraude¹⁵

- 4.9 Sous la direction de l'auditeur général, le bureau de l'auditeur général (OAGL) est chargé d'ordonner et diriger et de superviser les travaux d'audit interne et les enquêtes sur les allégations de corruption et de fraude. Au cours de la période du FAD-12, les activités d'OAGL seront étoffées pour faire face aux risques accrus inhérents au nombre croissant des opérations, des instruments de financement et des bureaux extérieurs de la Banque.¹⁶ OAGL assure actuellement l'audit d'une moyenne de cinq à six bureaux extérieurs par an, ce qui correspond à la visite de chaque bureau extérieur une fois tous les 4 à 5 ans. Cette couverture est en effet très faible. À compter de 2010, OAGL entend auditer les bureaux extérieurs une fois tous les 2 à 3 ans, évoluant éventuellement à une fois tous les ans ou tous les deux ans. Par ailleurs, OAGL procédera à l'audit de plus d'opérations du secteur privé, au regard de l'accroissement de l'activité de ce secteur.
- 4.10 Afin de renforcer l'intégrité au sein de la Banque, la Direction a proposé¹⁷ au Conseil la promotion de la Division de l'intégrité et de la lutte contre la corruption au rang d'un nouveau département distinct, qui fait rapport au Président, avec copie au Conseil. Cela permettra d'assurer les fonctions de renforcement d'intégrité et de la lutte contre la corruption de façon indépendante d'OAGL.

Décentralisation : rapprocher davantage la Banque de sa base de clientèle

- 4.11 Un réseau de bureaux extérieurs bien dotés en effectifs, robuste et efficace permet d'accroître les ressources techniques, l'engagement stratégique, l'appropriation mutuelle, et la supervision tout en améliorant l'harmonisation avec les donateurs/clients. Depuis la revue à mi-parcours du FAD-11 tenue en octobre, à Helsinki, la Banque a ouvert deux nouveaux bureaux extérieurs (Afrique du Sud et Algérie), ce qui porte à 25 le nombre de bureaux extérieurs.¹⁸ Sur ce total, on compte cinq bureaux régionaux, c'est-à-dire des bureaux qui couvrent au moins deux pays.¹⁹ En décembre 2009, 358 membres du personnel étaient en poste sur le terrain. Ce nombre représente une hausse par rapport à 2008, mais reste toujours en-deçà de la cible de la Banque. Une meilleure dotation en effectifs des bureaux extérieurs, notamment un meilleur dosage des compétences, un meilleur recrutement et davantage de transferts entre les bureaux extérieurs et l'Agence temporaire de relocalisation, s'impose pour tirer pleinement parti des avantages liés au processus de décentralisation qui va de l'avant.

¹⁵ Prière de noter que les questions de lutte contre la corruption, la fraude, la gestion du risque, et les aspects connexes font l'objet d'un examen plus détaillé dans les documents relatifs à l'Augmentation générale du capital (ADB/BD/WP/2010/33/FWP/Rev.1).

¹⁶ Dans le cadre de la décentralisation, l'exposition plus accrue du personnel de la Banque aux entrepreneurs, aux fournisseurs et aux responsables nationaux chargés des marchés publics, nécessite un programme qui sensibilise davantage le personnel sur les questions d'intégrité.

¹⁷ Banque africaine de développement, 2010. *Affinement de la structure organisationnelle*. ADB/BD/WP/2010/41/Appr.

¹⁸ Suite à la relocalisation de la Banque à l'Agence temporaire de relocalisation à Tunis, le projet d'ouverture d'un bureau extérieur en Tunisie a été mis en veille. Le bureau extérieur d'Angola a été ouvert, mais n'est pas encore pleinement opérationnel.

¹⁹ Les cinq bureaux régionaux se situent dans les pays suivants : République démocratique du Congo (couvre le Congo et la République démocratique du Congo) ; Cameroun (couvre le Cameroun et la République Centrafricaine) ; Gabon (couvrent la Guinée équatoriale et le Gabon) ; Sénégal (couvre le Cap-Vert, la Mauritanie et le Sénégal) ; et l'Afrique du Sud (couvre le Botswana, Lesotho, la Namibie, l'Afrique du Sud, le Swaziland et le Zimbabwe).

- 4.12 La Banque continue de renforcer son réseau de bureaux extérieurs, déléguant progressivement aux bureaux extérieurs davantage de pouvoir en matière de programmation et de prise de décision financière. En 2009, il a été procédé à une révision approfondie de la Matrice de délégation de pouvoir. Dans ce cadre, les fonctionnaires des bureaux extérieurs ont désormais le pouvoir de négocier, de signer et d'administrer des prêts ; de gérer les portefeuilles, de superviser des projets et de conduire un dialogue avec les pays membres régionaux et les partenaires. Les résultats de ces actions de décentralisation sont perceptibles dans les indicateurs positifs enregistrés à fin 2009. Le pourcentage du personnel de catégorie professionnelle dans les bureaux extérieurs a atteint l'objectif de 26 pour cent, une performance bien supérieure à la cible de 15 pour cent, tandis que le pourcentage du portefeuille FAD géré à partir des bureaux extérieurs atteignait 16 pour cent, également au-dessus de la cible.
- 4.13 La Direction s'emploie à affiner l'approche de la Banque en matière de décentralisation. En septembre 2009, elle a mis en place un groupe de travail qui a pour mission de passer en revue la situation actuelle et les défis de la centralisation, d'examiner l'expérience des autres organismes internationaux, et de préparer une feuille de route en matière de décentralisation qui comportera une en revue, des enseignements tirés et une stratégie et un plan d'action affinés. La feuille de route, qui sera présentée aux Conseils d'administration, pour discussions informelles en mai 2010, propose un plan d'action dans quatre domaines clés : i) étendre le champ des services de la Banque sur le terrain ; ii) renforcer les capacités des ressources humaines pour les opérations sur le terrain ; iii) renforcement des politiques en matière d'opérations et le rôle des bureaux extérieurs dans les opérations, et iv) assurer un appui logistique adéquat et un espace de bureau.

Mesures de sauvegarde environnementales et sociales

- 4.14 Le Groupe de la Banque a adopté une série de politiques transversales concernant notamment l'environnement, la parité homme-femme, la population, la participation du public, la réduction de la pauvreté, les réinstallations involontaires. Il a également adopté des Procédures d'évaluation environnementale et sociale en vue de préserver l'environnement et le bien-être social et de vérifier la conformité. Prenant de plus en plus conscience de l'impact potentiellement dévastateur du changement climatique sur le développement de l'Afrique et avec les réactions accrues provenant Mécanisme indépendant d'inspection²⁰, la Direction a décidé de lancer la formulation de politiques de sauvegarde et de passer en revue les procédures et directives existantes d'évaluation, en tirant parti des leçons apprises et des meilleures pratiques internationales.
- 4.15 La Banque a aussi l'intention de développer son programme de formation du personnel aux mesures de sauvegarde. Des séances d'orientation du personnel, en français et en anglais ont été organisées dans les bureaux extérieurs en 2009, et il est prévu de nouvelles séances pour les bureaux extérieurs ainsi qu'à l'agence temporaire de relocation en 2010. La Division conformité et sauvegarde travaillera avec l'Institut africain pour le développement et les autres Complexes afin de concevoir et d'exécuter une formation sur les mesures de sauvegarde qui soit conforme aux meilleures pratiques en matière d'élaboration, de mise en œuvre et de supervision des plans de gestion environnementale et sociale. Les publics cibles comprennent le personnel de la Banque et les parties prenantes des pays membres régionaux.
- 4.16 En mars 2010, la Banque a lancé un Réseau sur les sauvegardes environnementales et sociales, pour favoriser un décloisonnement au sein de l'institution, renforcer la collaboration entre les complexes, et réduire la nécessité d'intervenir dans les projets à un stade avancé. Le réseau a pour objet d'offrir au personnel de la Banque l'opportunité d'analyser et de partager les expériences sectorielles et régionales, d'identifier les leçons apprises, ainsi que de faire mieux connaître les mesures de sauvegarde et d'en encourager la mise en œuvre. La Division de sauvegarde mettra à profit cette plateforme de connaissances pour contribuer à améliorer la qualité de la conception et de la mise en œuvre des projets. Dans le cadre de

²⁰ Le mécanisme indépendant d'inspection a été approuvé par le conseil en 2004 afin de mettre à la disposition de tous ceux qui ont subi un préjudice résultant d'un projet financé par le Groupe de la Banque, un mécanisme indépendant par l'intermédiaire duquel ils peuvent demander au Groupe de la Banque d'agir conformément à ses propres règles et procédure

ce réseau, cette division mettra en place un service d'assistance par courrier électronique de façon à fournir au personnel de la Banque des réponses directes et rapides aux questions concernant l'application des mesures de sauvegarde.

- 4.17 Dans le cadre du FAD-12, la Banque procédera à la revue et à l'actualisation de son Cadre de politique en matière de sauvegardes. Prenant en compte les questions émergentes, notamment celles qui ont été soulevées dans la Stratégie de gestion du risque climatique et d'adaptation,²¹ la Banque initiera, en 2010, la préparation d'une nouvelle politique en matière de sauvegardes, la révision des procédures d'évaluation environnementale et sociale, et une nouvelle politique de gestion des ressources naturelles.

5. Impact sur la capacité d'exécution

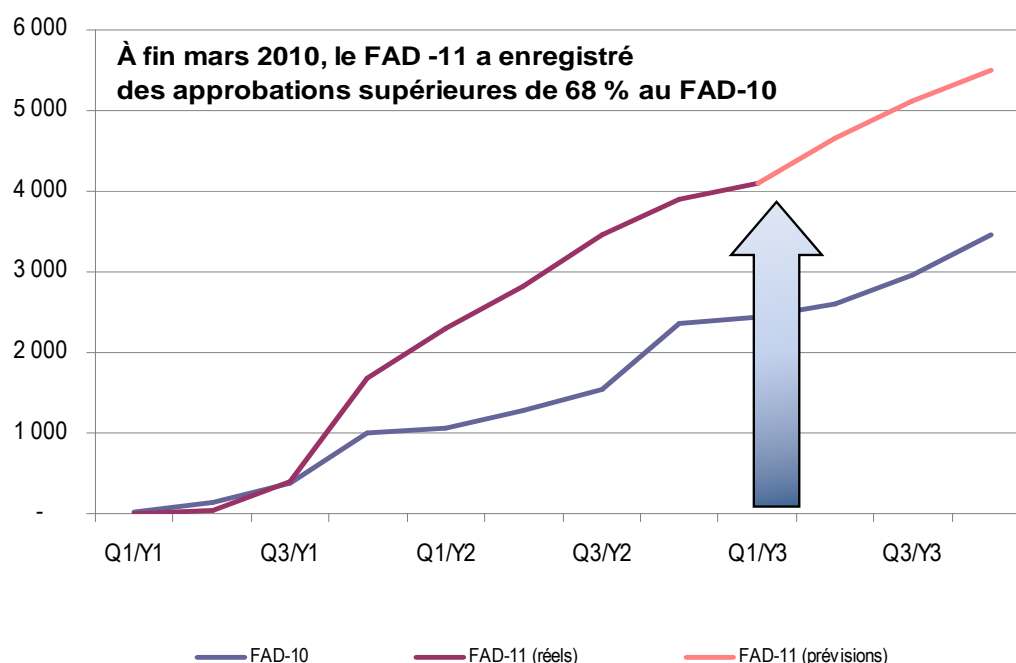
- 5.1 Les sections précédentes du présent document résument les progrès enregistrés au niveau d'un nombre de réformes, dont la majorité est en cours, et qui visent toutes à améliorer la qualité, la capacité et l'efficacité des opérations de la Banque. Au fur et à mesure que les réformes continuent d'être généralisées à l'échelle de la Banque, leur impact positif sur la capacité d'exécution deviendra de plus en plus manifeste. Les progrès accomplis jusqu'ici se traduisent par l'augmentation soutenue des approbations et des décaissements au titre du FAD-11 (Graphiques 1 et 2).

Impact sur les approbations

- 5.2 En mars 2010 (le premier trimestre de la troisième année du FAD-11), les approbations au titre du FAD-11 étaient de 68 pour cent supérieures à celles de la même période du FAD-10. Cette réalisation traduit l'amélioration de la capacité d'exécution de la Banque. Il est remarquable que des montants d'approbation supérieures ont été enregistrés au cours des cinq derniers trimestres, quoique dans un contexte de hausse de la demande de décaissement et de ressources en personnel.

Graphique 1: Approbations cumulées du FAD-11 et du FAD-10

(UA millions)



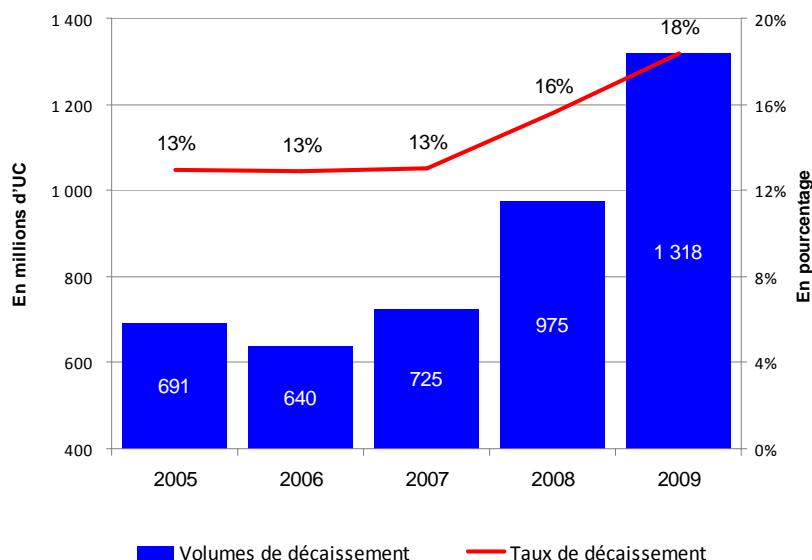
Source : Banque africaine de développement

²¹ Banque africaine de développement, 2009. *Stratégie de gestion du risque climatique et adaptation*. ADF/BD/WP/2009/49/Rev.1.

Impact sur les décaissements annuels

- 5.3 L'augmentation des approbations reflète un aspect des processus opérationnels, l'augmentation des décaissements, un autre. Les améliorations concernant la programmation et l'exécution induites par de meilleurs processus opérationnels et le renforcement des capacités internes se traduisent par une augmentation soutenue des montants décaissés et l'amélioration du taux de décaissement du FAD (Graphique 2).

Graphique 2: Montants et taux de décaissement par année (2005–2009)



Source : Banque africaine de développement

Note: Le volume des décaissements comprend tous les décaissements effectués au cours de l'année civile – y compris les opérations à l'appui des réformes – mais en excluant les transferts sur le FEF. Le taux de décaissement correspond aux décaissements effectués au cours de l'année i) au titre des projets approuvés durant l'année ; ii) PBO et iii) transfert sur le FEF divisés par le stock des ressources non décaissées au début de l'année.

6. Conclusion

- 6.1 Depuis la Revue à mi-parcours en octobre 2009, la Banque a poursuivi la mise en œuvre des réformes visant à améliorer les résultats. Les processus opérationnels examinés au cours de la revue à mi-parcours ont été et continueront d'être affinés à mesure que les stratégies et les politiques mises en place dans le cadre du FAD-11 commenceront à prendre racine au sein de l'institution. Il existe une preuve mesurable que les décisions et les réformes de la Haute direction font l'objet d'une meilleure mise en œuvre et communication, et d'un meilleur suivi à l'échelle de la Banque.
- 6.2 Au moment d'entrer dans le cycle du FAD-12, la Banque fait face à plusieurs défis concernant sa capacité institutionnelle. La Direction accorde une attention soutenue aux questions de recrutement et de fidélisation du personnel, de décentralisation, ainsi qu'aux mesures de sauvegarde visant à faire en sorte que des solutions pratiques soient trouvées dans les délais voulus, de façon responsable et efficace. L'adhésion de la Direction et du personnel à ces réformes ne fait aucun doute. Avec le soutien des Plénipotentiaires, des actionnaires et des clients, la Direction est confiante que les défis seront relevés et que la capacité de la Banque à produire des résultats en matière de développement pour l'Afrique en sortira renforcée.
- 6.3 Les Plénipotentiaires sont priés d'exprimer leurs points de vue sur la synthèse des progrès réalisés au titre du programme en cours de réforme des processus opérationnels et de la capacité institutionnelle de la Banque, y compris son rythme, son orientation et les progrès accomplis depuis la revue à mi-parcours.

Annexe I : Progrès réalisés dans la mise en œuvre du Plan d'action du FAD-1

	RUBRIQUES	ACTIONS	DATE CIBLE	SITUATION
1. Améliorer la qualité et les résultats				
Qualité à l'entrée				
1.1	Améliorer la qualité pour toutes les stratégies et opérations	<ul style="list-style-type: none"> Intégration de la Revue de l'état de préparation dans toutes les opérations du secteur public, y compris les opérations à l'appui des réformes Intégration, à titre pilote, de cette revue dans les DSP Conclusion de l'évaluation de la procédure de revue et d'approbation des projets et politiques Approbation d'une procédure révisée 	T1 2010 T3 2010 T4 2009 T2 2010	Réalisé En bonne voie Réalisé En bonne voie
Gestion axée sur les résultats				
1.2	Insuffler la culture du résultat	<ul style="list-style-type: none"> Achèvement de la révision des outils et procédures de rapport sur la supervision afin de mettre l'accent sur les résultats et faciliter la supervision par les bureaux extérieurs Toutes les opérations à l'appui des réformes dans les états fragile font l'objet d'une supervision formelle deux fois par an Renforcement du système de gestion de la performance en ligne axée sur les objectifs pour lier les objectifs individuels du personnel à ceux du département 	T2 2010 T2 2010 T4 2009	Réalisé Réalisé Cible révisée TR 32010
1.3	Améliorer les données et les systèmes de publication	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration du prototype du système automatisé de publication des résultats par Internet assurant le suivi des produits et des résultats Système en phase pilote Affinement et adoption des indicateurs (infrastructure, développement humain et gouvernance) pour les secteurs clés et suivi de leur utilisation tous les six mois 	T4 2009 T1 2010 T1 2010	Réalisé Réalisé Cible révisée TR 2 2010 (1)
2. Capacité d'exécution et efficacité institutionnelle				
Ressources humaines				
2.1	Améliorer les opportunités de développement des carrières et les stratégies de rétention du personnel	<ul style="list-style-type: none"> Cadre révisé de développement des carrières approuvées ; émission d'une directive du Président Approbation et lancement d'une politique renforcée sur la mobilité, la rotation et la réintégration du personnel, assortie de cibles 	T2 2010 T4 2010	Cible révisée TR 32010 En bonne voie
2.2	Assurer une capacité suffisante en ressources humaines, en particulier dans les nouveaux départements extérieurs.	<ul style="list-style-type: none"> sur 156 postes vacants de PL au 30 septembre 2009, 56 postes actuellement ouverts sont pourvus et le nouveau personnel a pris fonction Recrutement achevé pour 95 postes de prise de fonction du nouveau personnel 	Déc. 2009 Mars 2010	Réalisé A avril 2009 : 60 en poste ; 18 en cours ; 17 interviews programmés ou publiés
Décentralisation				
2.3	Renforcer la mise en œuvre du Plan d'action en dix points et élaborer une	<ul style="list-style-type: none"> Approbation d'une feuille de route détaillée, qui définit clairement le modèle, le rôle et la stratégie de décentralisation, y compris les objectifs en matière 	Déc. 2009	Cible révisée TR 2 2010 (2)

	feuille de route détaillée pour la prochaine de la décentralisation	d'ouverture des bureaux, la dotation en effectif et la délégation de pouvoirs ; Feuille de route alignée sur les réformes en cours des ressources humaines et des processus opérationnels		
2.4	Achever la décentralisation de la prise de décision fiduciaire en renforçant la capacité des bureaux extérieurs	<ul style="list-style-type: none"> • 40% des décisions en matière de passation des marchés sont prises sur le terrain • Hausse des rapports d'audit soumis à la Banque dans le délai prescrit de 6 mois, de 20 % à 50 % 	Déc. 2010 Déc. 2010	En cours En cours
Technologie de l'information				
2.5	Améliorer la gestion de l'information de la Banque et les fonctions de la plate-forme de planification des ressources (SAP), et assurer l'intégration avec les bureaux extérieurs	<ul style="list-style-type: none"> • Achèvement de la phase pilote de la modernisation de SAP, l'objectif étant d'améliorer l'intégration du flux de travail à travers une collectivité sécurisée et totale avec des bureaux extérieurs, et services administratifs automatisés et un appui aux nouveaux produits financiers • Mise en service achevée 	Déc. 2009 TR 42010	Cible révisée TR3/TR4 2010 En cours
Communication sur les opérations de la Banque				
2.6	Renforcer la mise en œuvre de la politique de diffusion de l'information de la Banque	<ul style="list-style-type: none"> • Notes d'information sur tous les projets actuels affichées sur le site Web de la BAD 	Janv. 2010	996 notes d'information affichées au mois de mars 2010
3. Efficacité de l'aide, harmonisation et alignement				
Alignement sur les systèmes nationaux				
3.1	Renforcer la participation de la Banque à l'évaluation multidonateurs des systèmes nationaux et promouvoir la collaboration dans la mise en place de ce système	<ul style="list-style-type: none"> • Quatre pays évalués sur la qualité et les normes de leurs systèmes nationaux de passation des marchés, l'objectif étant de déterminer si la Banque peut utiliser ces systèmes et si oui, dans quelle mesure • Analyse et diagnostic conjoints des systèmes nationaux par le mécanisme d'évaluation des Dépenses publiques et de la responsabilité financière réalisés dans pas moins de quatre pays par an • Hausse du nombre de nouvelles opérations de gouvernance ayant une composante destinée à renforcer le système de passation des marchés nationaux, de 28 % en 2007 à 60 % à fin 2009 	T4 2010 Déc. 2009 et Déc. 2010 Déc. 2009	Réalisé Réalisé En bonne voie Réalisé
4. Thèmes transversaux				
Mesures de sauvegarde environnementale et sociale				
4.1	Renforcer les évaluations environnementales et sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration de l'Évaluation environnementale et sociale (y compris de la parité hommes-femmes) comme une dimension de la qualité à l'entrée, dans la Revue de l'état de préparation • Adoption d'un document d'orientation détaillé, y compris des termes de référence et un calendrier sur la révision des procédures d'évaluation environnementale et sociale 	T4 2009 Q1 2010	Réalisé Réalisé
Prise en compte des questions de parité				
4.2	Renforcer les capacités en vue de la collecte et de la publication des données ventilées par sexe	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre à titre pilote de la Collecte des données ventilées selon le sexe, des stratégies de suivi et d'établissement de rapports dans deux pays membres régionaux • Révision et intensification de la stratégie dans les deux pays 	T1 2010 T4 2010	Cible révisée TR 42010 (3)

Changement climatique			
4.3	Veiller à la mise en œuvre des stratégies relatives à l'énergie propre et aux risques climatiques	<ul style="list-style-type: none"> La Stratégie de gestion du risque climatique et d'adaptation est approuvée par le Conseil d'administration 	T4 2009 Cible révisée TR2 2010 (4)

Source : Banque africaine de développement

Notes : (1) Cible révisée en attendant de consultation avec les bureaux sectoriels afin de finaliser les indicateurs des secteurs clés (CSI). Les résultats des CSI seront révisés tous les ans selon les cycles de données/production de rapports.

(2) Cible révisée pour tenir compte des consultations approfondies avec les clients, les bureaux extérieurs, le personnel et les autres parties prenantes.

(3) Cible révisée. Les discussions sont en cours entre les Complexes de la Banque sur les ressources, les besoins en TI et la meilleure approche.

(4) Cible révisée compte tenu de la nécessité de prendre en compte les résultats et les conclusions de la Conférence mondiale des Nations-Unies sur le climat et les consultations avec les parties prenantes. La stratégie d'adaptation au risque climatique a été approuvée au TR2 2010. Le plan d'action de suivi est programmé pour soumission au Conseil au TR2 2010.

Annexe II: Efficacité Institutionnelle — Indicateurs des réformes internes pendant le FAD-11

Définitions

Tous les indicateurs sont calculés par année civile ou à la fin de l'année et se réfèrent exclusivement aux opérations FAD

Indicateur	Définition
Pourcentage des nouveaux Documents de stratégie par pays (DSP) avec des données de référence satisfaisantes en amont	<u>Numérateur</u> : Nombre de DSP avec des données de référence satisfaisantes en amont <u>Dénominateur</u> : Nombre de tous les nouveaux DSP approuvés
Pourcentage des opérations avec des données de référence satisfaisantes en amont	<u>Numérateur</u> : Nombre d'opérations avec des données de référence satisfaisantes en amont <u>Dénominateur</u> : Nombre de toutes les nouvelles opérations approuvées
Pourcentage des appuis budgétaires décaissés à temps	<u>Numérateur</u> : Nombre d'appuis budgétaires décaissés à temps <u>Dénominateur</u> : Nombre de toutes les opérations à l'appui des réformes faisant l'objet de décaissement dans l'année
Délai moyen entre l'approbation et le premier décaissement (mois)	Se rapporte à tous les projets dont le premier décaissement s'est vérifié durant l'année
Pourcentage opérations supervisées formellement deux fois par an	<u>Numérateur</u> : Toutes les opérations entrées en vigueur au moins depuis 12 mois et qui ont été supervisées au moins deux fois sur le terrain <u>Dénominateur</u> : Toutes les opérations entrées en vigueur au moins depuis 12 mois
Pourcentage des projets à problèmes du portefeuille actif	<u>Numérateur</u> : Tous les projets actifs présentant un problème au niveau de la mise en œuvre ou de l'atteinte des objectifs de développement (Progrès dans la mise en œuvre -IP ou Atteinte des objectifs de développement-OD avec une note inférieure à 1,5) ; <u>Dénominateur</u> : Tous les projets actifs qui ont été supervisé au moins une fois
Taux de décaissement annuel du portefeuille actif (%)	<u>Numérateur</u> : Le montant décaissé depuis le début de l'année (hors décaissements associés aux opérations signées durant l'année et y compris les opérations à l'appui des réformes) ; <u>Dénominateur</u> : solde non décaissé des projets au début de l'année
Délai moyen entre l'approbation et le premier décaissement (mois)	Fait référence au temps écoulé entre la date de lancement d'un processus de passation des marchés (travaux, biens et services) et la date de signature du contrat
Pourcentage des projets remplissant les conditions pour être annulés	<u>Numérateur</u> : Nombre de projets avec des prêts ou des dons remplissant les conditions pour être annulés <u>Dénominateur</u> : Nombre total de tous les projets actifs
Pourcentage des projets existants dont les RAP sont établis à temps	<u>Numérateur</u> : Nombre d'opérations avec des rapports d'achèvement finalisés dans les délais (6 mois) <u>Dénominateur</u> : Nombre de toutes les opérations remplissant les conditions pour faire l'objet d'un rapport d'achèvement
Pourcentage des RAP jugés satisfaisants	Taux de rapports d'achèvement jugés satisfaisants par une évaluation indépendante (OPEV)
Pourcentage des RAP rendant compte de données ventilées par sexe	Taux des rapports d'achèvement avec des données ventilées par sexe
Pourcentage du personnel de catégorie professionnelle dans les bureaux extérieurs	<u>Numérateur</u> : Tout le personnel international ou local de catégorie PL en poste dans les bureaux extérieurs; <u>Dénominateur</u> : Tout le personnel international ou local de catégorie PL en poste à la Banque
Pourcentage du portefeuille géré à partir des bureaux extérieurs	<u>Numérateur</u> : Les opérations gérées par le personnel basé dans les bureaux extérieurs <u>Dénominateur</u> : Nombre de toutes les opérations actives

Source : Banque africaine de développement