

Note de synthèse

Revue à mi-parcours du FAD-12
Septembre 2012
Praia, Cap-Vert



FONDS AFRICAIN DE DÉVELOPPEMENT

Table des matières

| | | |
|----|--|---|
| 1. | Introduction | 1 |
| 2. | Mise en œuvre opérationnelle | 2 |
| 3. | Efficacité institutionnelle et capacité d'exécution | 3 |
| 4. | Résultats et efficacité en matière de développement | 4 |
| 5. | Cadre d'allocation des ressources du FAD | 5 |
| 6. | Viabilité et capacité financières | 6 |
| 7. | Conclusion | 7 |
| | Annexe I : Liste de documents préparés pour la réunion de Praia | 8 |
| | Annexe II : Matrice de mise en œuvre du FAD-12 (jan. 2011- déc. 2013) – Etat d'exécution au 31 août 2012 | 9 |

Graphiques

| | |
|--|---|
| Graphique 1: FAD-12 – financement des priorités et des thèmes transversaux | 2 |
| Graphique 2: Quelques effets et indicateurs de résultats (2009 - 2011) | 5 |

PRINCIPALES RÉALISATIONS

L'évaluation des résultats dans le cadre de la Revue à mi-parcours de la Douzième reconstitution du Fonds africain de développement (FAD-12) met en évidence la résilience dont le Fonds a fait preuve face aux crises économiques et sécuritaires, sa capacité à répondre aux besoins divers et changeants des pays membres régionaux et un solide bilan de résultats dans la mise en œuvre de ses engagements au titre du FAD-12 :

- Tirant parti des réalisations opérationnelles et institutionnelles du FAD-11, le Fonds consolide et approfondit les acquis, favorise les innovations et améliore la conception et l'exécution de ses opérations fondées sur l'expérience et les évaluations régulières ;
- À mi-parcours du cycle du FAD-12, 91 opérations avaient été approuvées, évaluées en unités de compte (UC) à 2 684,6 millions et représentant 49 % de la valeur totale des opérations du portefeuille du FAD-12 (5 430,9 millions d'UC). Ces opérations portent sur les domaines stratégiques prioritaires du Fonds (infrastructure, intégration régionale, gouvernance et États fragiles) ainsi que sur les thèmes transversaux (développement du secteur privé, changement climatique, parité hommes-femmes et développement du capital humain, et agriculture et sécurité alimentaire) ;
- Les évaluations indépendantes de l'appui du Groupe de la Banque aux États fragiles, aux opérations régionales et à l'appui des réformes ont confirmé le rôle de la Banque dans ces domaines essentiels ;
- Au nombre des innovations ayant marqué la période du FAD-12 figurent la mise en œuvre du cadre de sélection et de hiérarchisation des opérations régionales ; le déploiement de nouveaux instruments financiers tels que la garantie de risque partielle ; l'instauration de partenariats public-privé ; et le recours accru au financement du changement climatique ;
- Un programme déterminé de réformes soutenues mis en œuvre par la Banque a renforcé et amélioré la capacité de l'institution à obtenir des résultats au plan du développement ainsi que son efficacité opérationnelle ;
- Les progrès réalisés au titre du Cadre de mesure des résultats confirment que les investissements de la Banque transforment la vie des Africains aux quatre coins du continent, tout en donnant lieu à une forte proportion des réalisations et des résultats escomptés et en profitant aux populations les plus vulnérables d'Afrique ;
- Les ressources du FAD-12 sont allouées de façon opportune et conformément au cadre d'allocation de ressources convenu. Le système d'allocation fondée sur les résultats récompense les pays les plus performants et la Banque est bien placée pour jouer un rôle opportun dans les échanges de vues sur d'éventuelles améliorations à apporter au système ;
- En dépit des déficits enregistrés par le Fonds au cours des deux dernières années et de l'environnement extérieur difficile, son assise financière demeure solide. Plusieurs options sont proposées pour consolider la capacité financière et garantir une utilisation judicieuse des ressources du Fonds, qui doit parallèlement tenir davantage compte de la diversité de ses clients.

PRINCIPAUX DÉFIS ET MESURES PROPOSÉES POUR LES RELEVER

Malgré les avancées significatives, des défis subsistent. La direction de la Banque est déterminée à s'atteler aux tâches inachevées et a engagé ou prévu des mesures consistant à :

- Renforcer la capacité des clients à préparer les projets et à les exécuter en temps opportun, en particulier dans le secteur des infrastructures, en fournissant un appui technique, financier et consultatif pour la préparation de projets. Les mesures prises visent également à améliorer les processus opérationnels internes et la gestion du portefeuille ;
- Poursuivre l'accroissement de l'appui programmatique et financier du FAD aux États fragiles, aux opérations régionales, au développement du secteur privé et du capital humain ;
- Assurer la mise en œuvre harmonieuse des opérations, en particulier les décaissements en temps opportun. La Banque a fait des progrès remarquables dans la réduction des délais de décaissement dans le cadre des opérations (de 21 mois en 2007 à 11 mois en 2009), mais elle n'a toujours pas atteint sa cible de 10 mois fixée pour 2012. Les mesures prévues à cet égard consistent notamment à améliorer l'état de préparation des projets, à aider plus efficacement les clients et à poursuivre la décentralisation ;
- La Banque se gère de manière efficace, mais doit encore améliorer l'utilisation du budget administratif et la gestion des ressources humaines (en particulier, le taux de vacance de postes et la poursuite de l'élaboration du Cadre de perfectionnement professionnel) ;
- Parachever le passage d'une gestion fondée sur la mesure des résultats à une gestion axée sur les résultats, et mettre en place une culture des résultats au niveau des pays ;
- Veiller à la disponibilité de ressources suffisantes pour éponger les arriérés lorsque les pays remplissent les conditions nécessaires pour en bénéficier. La conservation des ressources actuelles du Pilier II de la Facilité en faveur des États fragiles, comme le propose la Direction, contribuerait à la disponibilité de ressources du FAD pour éponger les arriérés de la BAD si le Soudan et/ou le Zimbabwe remplissaient les conditions nécessaires durant la période du FAD-12.

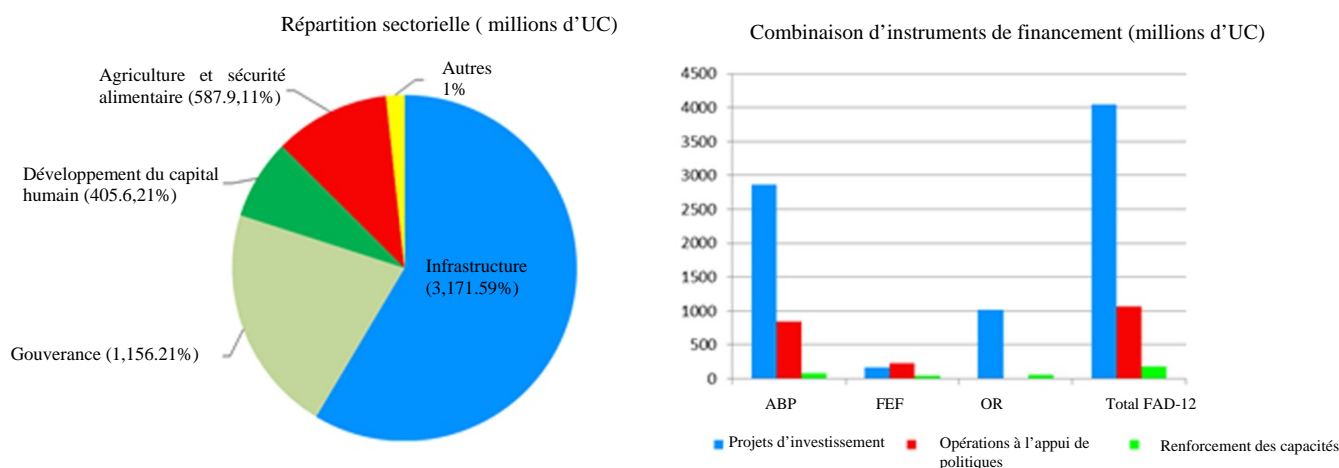
1. Introduction

- 1.1 La revue à mi-parcours a établi que le Fonds africain de développement (FAD ou le Fonds) a fait montre de résilience et de réactivité et a obtenu des résultats. La revue à mi-parcours consiste en une réunion technique qui évalue les progrès accomplis au regard des engagements du FAD-12. Le Groupe de la Banque africaine de développement (Groupe de la Banque) a mis l'accent sur la sélectivité de ses opérations, a continué de renforcer sa capacité d'exécution et a renforcé la priorité accordée aux résultats, jetant ainsi les bases nécessaires à une institution plus solide, plus résiliente et plus efficace, conformément aux engagements du FAD. Ces réalisations ont permis au Fonds de devenir, dans ses domaines d'intervention, l'un des principaux donateurs du continent.
- 1.2 Le Fonds a maintenu son orientation stratégique au cours de la première moitié de la période du FAD-12 marquée par un environnement opérationnel varié et mouvant. Il a fait montre de résilience face aux tendances politiques et démographiques en évolution en Afrique du Nord et ailleurs sur le continent. Le Fonds a pris plusieurs mesures pour faire entendre la voix de l'Afrique dans des instances mondiales comme le G-8 et le G-20 et continuera de renforcer son rôle de porte-parole de l'Afrique.
- 1.3 Les consultations au titre du FAD-12 ont consolidé le rôle du Fonds en tant que *partenaire préféré* pour le financement du développement en Afrique, en raison de son mandat régional, de son orientation stratégique accrue et de la mise en œuvre efficace des réformes institutionnelles. Il avait été convenu d'évaluer les résultats obtenus à mi-parcours au plan de la mise en œuvre des engagements concernant les questions liées au FAD, en particulier les suivantes :
- La mise en œuvre des priorités opérationnelles dans les domaines prioritaires que sont l'agriculture, la gouvernance, l'intégration régionale et les États fragiles ainsi que les thèmes transversaux ;
 - L'allocation et l'utilisation des ressources, notamment l'exécution du Pilier II (le guichet d'apurement des arriérés) de la Facilité en faveur des États fragiles (FSF) et l'amélioration éventuelle du système d'allocation basée sur la performance (ABP) ;
 - Les résultats obtenus au regard d'un cadre de mesure des résultats à l'échelle de la Banque et les enseignements tirés des évaluations indépendantes des opérations à l'appui des réformes, l'aide du FAD aux États fragiles et aux opérations régionales ;
 - Les progrès enregistrés en matière de réformes institutionnelles et concernant les engagements pris lors des consultations du FAD-12 ; et
 - La capacité financière à long terme du FAD.
- 1.4 Les documents préparés pour la présente revue à mi-parcours (Annexe I) mettent en évidence les résultats obtenus jusqu'à présent au titre du FAD-12 et les attentes pour la période restante du cycle. Le *rapport d'étape sur la mise en œuvre des priorités opérationnelles du FAD-12* donne un aperçu des opérations réalisées par le FAD dans ses domaines prioritaires au sein des pays membres régionaux (PMR). Le document consacré à *l'efficacité institutionnelle* montre comment, grâce à un large éventail de réformes institutionnelles, le Groupe de la Banque a amélioré son efficacité organisationnelle et sa capacité à obtenir des résultats dans un environnement en évolution constante. Le document sur les *résultats et l'efficacité au plan du développement* complète cette évaluation en ciblant les résultats obtenus sur le terrain. Le document consacré à *l'allocation des ressources du FAD-12* présente l'aspect financier des opérations du FAD, plus particulièrement l'allocation et l'utilisation des ressources du FAD-12. Le document sur la *viabilité et la capacité financières à long terme du FAD* s'inscrit dans une perspective à long terme. Il passe en revue la situation financière actuelle du Fonds et propose des options pour examiner, innover et renforcer sa capacité à financer de nouvelles opérations à l'avenir.

2. Mise en œuvre opérationnelle

- 2.1 Tirant parti de la résilience institutionnelle et de la capacité renforcée du Groupe de la Banque, les opérations du FAD, au moment de la Revue à mi-parcours, atteignent leurs objectifs en matière de développement et obtiennent des résultats tangibles sur le terrain. Le FAD répond aux besoins variés et en évolution de ses clients. En dépit du climat de sécurité difficile dans lequel se trouvait la base opérationnelle du Groupe de la Banque à Tunis au début de 2011 et des défis politiques et économiques persistants dans de nombreux pays, la mise en œuvre des objectifs stratégiques et des priorités opérationnelles du FAD-12 reste sur la bonne trajectoire, en étant conforme aux engagements énoncés dans le Rapport du FAD-12.
- 2.2 Dans l'ensemble, à mi-parcours du cycle du FAD-12, le Conseil d'administration du FAD avait approuvé 91 opérations évaluées en unités de compte (UC) à 2 684,6 millions et représentant 49 % de la valeur totale des opérations du portefeuille du FAD-12 (5 430,9 millions d'UC). La sélectivité opérationnelle et la répartition sectorielle des opérations approuvées et prévues sont en phase avec les priorités stratégiques et les thèmes transversaux du FAD-12. Le Fonds a continué, dans ses interventions, à mettre fortement l'accent sur les infrastructures, qui se sont inscrites à 59 % du portefeuille financé. Au plan de la gouvernance, l'appui opérationnel et en matière de renforcement des capacités a ciblé la consolidation de la gestion économique et des finances publiques, la promotion d'un cadre propice à l'exercice de l'activité économique et la mobilisation des ressources intérieures.
- 2.3 Les investissements du FAD-12 s'accompagnent d'un programme d'assistance pour le renforcement des capacités, l'amélioration des cadres juridiques et réglementaires et l'entretien des infrastructures, et ils sont appuyés par des innovations financières, notamment le recours accru aux PPP et à des nouveaux instruments financiers, en particulier dans le secteur de l'énergie.

Graphique 1: FAD-12 – financement des priorités et des thèmes transversaux



- 2.4 Compte tenu de l'importance des enjeux de l'intégration régionale et de l'immensité des besoins de financement, les Plénipotentiaires ont convenu d'augmenter l'enveloppe allouée aux opérations régionales de 17,5 % à 20 % au titre du FAD-12 (1 162,5 millions d'UC). Pour renforcer le lien entre les opérations régionales et la performance, la Direction a déployé le Cadre de sélection et de hiérarchisation des opérations régionales, conformément à ses engagements pris au titre du FAD-12. Ce Cadre a été mis en œuvre en 2011 et en 2012. La qualité et la pertinence de l'appui du Groupe de la Banque à l'intégration régionale ont été confirmées par les conclusions de l'évaluation indépendante effectuée en 2012. La Direction proposera d'autres améliorations à apporter au processus de sélection des opérations régionales et au partage de leurs coûts.
- 2.5 De même, l'appui aux États fragiles et aux pays en situation de conflit a été renforcé dans le cadre du FAD-12, avec une enveloppe de ressources dédiée de 828,12 millions d'UC au titre des trois piliers de la Facilité en faveur des États fragiles. La majorité des États fragiles ayant bénéficié des ressources du Pilier I de la Facilité ont amélioré leur performance

macroéconomique et poursuivi la mise en œuvre des réformes en matière de gouvernance. Il ressort des conclusions de l'évaluation indépendante de l'assistance du Groupe de la Banque aux États fragiles que l'appui fourni par le Fonds a été efficace, adapté aux besoins et flexible, s'agissant en particulier de l'exécution des opérations au titre du Pilier I et du Pilier II. Les conclusions mettent également en lumière les domaines dans lesquels des améliorations sont nécessaires pour renforcer l'appui fourni par le Groupe de la Banque. La Direction s'y attèle actuellement.

- 2.6 Les liens stratégiques et opérationnels des thèmes transversaux du FAD (développement du secteur privé, changement climatique, genre et développement du capital humain et agriculture et sécurité alimentaire) – ont continué d'être renforcés au cours de la période du FAD-12. La proportion des opérations du secteur privé dans les pays FAD est passée de 30 % en 2007 à 48 % en 2011, tandis l'appui opérationnel et technique pour la mise en place d'un environnement propice aux affaires a été intensifié. On a assisté à une utilisation accrue d'instruments financiers innovants, tels que les partenariats public-privé, et à l'introduction de la garantie partielle des risques par le FAD. Les ressources mobilisées auprès des mécanismes de financement climatique sont utilisées de manière stratégique en association avec les ressources du Fonds, en particulier dans les secteurs de l'infrastructure, de l'énergie et de l'agriculture. Le Groupe de la Banque accomplit également des progrès constants, quoique lents, dans son programme d'intégration de la dimension genre dans ses opérations ; et en réponse à une demande plus forte de la part de ses clients, le Fonds offre un train de mesures intégrées d'assistance en faveur du développement du capital humain, surtout en matière de prestation des services de base et de renforcement des compétences dans les divers domaines d'intervention prioritaire du FAD-12. L'appui à la productivité agricole et à la sécurité alimentaire traduit le solide alignement stratégique avec le secteur de l'infrastructure, le changement climatique et le genre.
- 2.7 Le rôle accru du Fonds dans ces différents domaines de priorité opérationnelle de base et dans le cadre des thèmes transversaux est ancré sur les résultats des travaux analytiques et une approche fondée sur des données factuelles, notamment les résultats des études économiques et sectorielles, des revues internes et des évaluations indépendantes. Ces études éclairent également l'élaboration de plusieurs politiques et stratégies opérationnelles du Groupe de la Banque, comme la nouvelle politique sur les opérations axées sur les programmes, la Politique du secteur de l'énergie et la Stratégie énergétique, la Politique et stratégie de développement du secteur privé, la Stratégie en matière de genre 2012-2016, la Stratégie de développement du capital humain 2012-2016 et le Plan d'action sur le changement climatique 2011-2015.
- 2.8 Au cours de la période restante du FAD-12, la Direction continuera de mettre l'accent sur les problèmes relevés par les évaluations indépendantes, en particulier ceux qui concernent les États fragiles et les opérations régionales. La Direction s'attache également à accorder une plus grande attention au renforcement de la capacité des clients en matière de préparation et d'exécution de projets, en particulier dans le secteur de l'infrastructure en fournissant l'assistance technique et financière, et en rationalisant ses processus opérationnels pour réduire les retards d'exécution et améliorer la gestion du portefeuille de projets.

3. Efficacité institutionnelle et capacité d'exécution

- 3.1 La Banque a fait preuve de résilience dans un contexte opérationnel caractérisé par des défis de tous genres, notamment les crises alimentaire et énergétique de 2007-2008 qui ont touché plusieurs pays africains, les crises financière et économique mondiales de 2008-2009, la crise alimentaire qui sévit dans la Corne de l'Afrique et le Sahel et les crises plus récentes de la dette souveraine aux États-Unis et en Europe. Certains pays, notamment la Côte d'Ivoire, où se trouve le siège de la Banque, et la Tunisie, où la Banque est temporairement relocalisée, ont également été affectés par des troubles sociopolitiques. Malgré cette situation, le Groupe de la Banque a continué sans faille à fournir des conseils ciblés, une réponse rapide et un appui fiable à ses clients.
- 3.2 Le programme de réformes permanentes mis en œuvre par la Banque depuis 2006 s'est approfondi et a amélioré la capacité institutionnelle, l'efficacité et l'effectivité pour l'obtention de meilleurs résultats au plan du développement. Grâce à sa structure décentralisée renforcée, la Banque a presque doublé les effectifs en poste dans ses bureaux extérieurs, y

compris les Centres régionaux de ressources récemment mis en place, à partir desquels 25 % du portefeuille de la Banque est désormais géré.

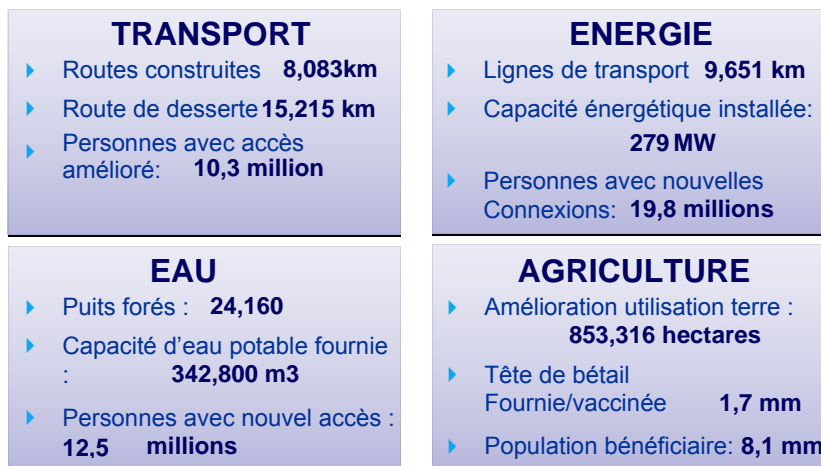
- 3.3 Cette augmentation des effectifs sur le terrain a été rendu possible, dans une large mesure, par l'accroissement substantiel du nombre des membres du personnel à l'échelle de la Banque, qui a été enregistré entre 2008 et 2011. En outre, la mise en œuvre du Cadre stratégique et du plan d'action pour les ressources humaines, la modernisation des systèmes de technologies de l'information et les investissements dans la gestion du savoir ont renforcé la rétention et la gestion du personnel ainsi que sa capacité à s'acquitter efficacement de ses tâches.
- 3.4 La Banque a renforcé sa transparence institutionnelle, son intégrité et ses moyens de responsabilisation pour répondre au volume et à la complexité accrus de ses opérations dans le contexte mondial actuel, parvenir à une plus grande ouverture et promouvoir le dialogue avec un large éventail de parties prenantes. En outre, la Banque est engagée sur la bonne voie en ce qui concerne les efforts qu'elle déploie actuellement pour rationaliser les processus opérationnels, garantir une utilisation optimale des ressources et renforcer les mécanismes de sauvegardes fiduciaires et de gestion des risques.
- 3.5 Le train de réformes mis en œuvre a eu un impact positif sur les opérations de la Banque : les décaissements ont été multipliés par 1,7 entre 2008 et 2011, la gestion du portefeuille s'est améliorée (à titre d'exemple, la proportion des opérations supervisées deux fois par an est passé de 33 % à 57 %), et la durée de traitement a été réduit (de 25 % dans le cas des contrats de travaux de grande valeur). L'impact de ces efforts fait l'objet d'une évaluation positive dans les revues de l'aide multilatérale, à l'instar de celles récemment effectuées le Royaume-Uni et l'Australie. Il convient de relever que la position de la Banque réputée être celle d'un « partenaire préféré en Afrique » a été réaffirmée dans une enquête exhaustive auprès de ses membres régionaux clients en mars 2012.
- 3.6 Pour le reste de la période du ADF-12, la Direction est déterminée à s'atteler aux tâches inachevées, portant notamment sur : i) le taux de décaissement du Groupe de la Banque ; ii) le taux de consommation du budget ; et iii) le taux de vacance de postes.

4. Résultats et efficacité en matière de développement

- 4.1 La Banque a accompli des progrès significatifs dans la mise en place de processus, systèmes et outils essentiels de gestion axée sur les résultats en matière de développement. A mesure qu'elle consolide ses systèmes, elle accorde progressivement plus d'attention aux défis « immatériels » - comportements, incitations, culture et pratiques, qu'aux défis "physiques".
- 4.2 La Banque continue d'adapter ses opérations pour répondre aux défis du développement nouveaux et émergents qui se posent en Afrique. Aussi, le Cadre de mesure des résultats sera-t-il renforcé pour appuyer la Stratégie à long terme qui définit les nouvelles priorités stratégiques et opérationnelles. Le Cadre actuel sera révisé d'ici 2013.
- 4.3 Pour bien cerner sa contribution au développement dans ses multiples dimensions, la Banque a lancé une nouvelle Revue annuelle de l'efficacité en matière de développement (ADER) en 2011, dont l'analyse est axée sur quatre niveaux de résultats:
 - Niveau 1- Les pays FAD ont enregistré des progrès significatifs au plan du développement depuis 2005. L'Afrique a enregistré des taux de croissance supérieurs à 6% durant la majeure partie de la décennie écoulée, se positionnant comme la troisième région affichant le taux de croissance le plus élevé au monde. Parmi les économies dont le rythme de croissance est le plus rapide au monde, 7 sont africaines, ce qui a permis à des millions d'Africains de sortir de la pauvreté. La croissance se concentre généralement dans un nombre restreint de secteurs économiques et de zones géographiques. Il en résulte que les avantages qui en découlent n'ont pas toujours été répartis de façon uniforme et les disparités s'accroissent en termes de revenus. En 2010, six des 10 pays les plus inégalitaires au monde étaient issus d'Afrique sub-saharienne.
 - Niveau 2- En produisant constamment de solides effets et résultats, la Banque contribue au développement dans les pays FAD. La Revue annuelle de l'efficacité en matière de développement 2012 de la Banque révèle que dans 80 % des indicateurs essentiels de

résultats, les opérations ont atteint voire dépassé leurs objectifs. La Revue démontre également, grâce à l'initiative de géocodage, qu'une forte proportion des opérations a ciblé les populations les plus vulnérables en Afrique.

Graphique 2 : Quelques effets et indicateurs de résultats (2009 - 2011)



- Niveau 3- La performance opérationnelle du Fonds s'améliore. À la fin de 2011, le portefeuille FAD comprenait 349 opérations d'une valeur totale de près de 9 milliards d'UC. Le niveau 3 utilise 21 indicateurs pour mesurer la performance de ce portefeuille. La Banque a enregistré de réels progrès dans l'amélioration de la gestion de son portefeuille, 68% des indicateurs de niveau 3 étant en bonne voie pour atteindre ou dépasser leurs objectifs au titre de 2012.
 - Niveau 4- En tant qu'institution, la Banque se gère efficacement. Toutefois, elle doit améliorer sa gestion des ressources humaines. Six des 11 indicateurs de niveau 4 sont en bonne voie pour atteindre les objectifs de 2012. La BAD enregistre des avancées en matière de décentralisation, de transfert d'effectifs et de responsabilités aux bureaux extérieurs, ce qui permet à l'institution d'établir des partenariats plus solides avec les pays membres régionaux. La gestion des ressources humaines reste cependant un défi à relever, notamment : i) le taux de départs prématurés – employés qui quittent la Banque avant la fin de leur premier contrat, et ii) le taux de vacance de poste.
- 4.4 Passer de la mesure des résultats à la gestion axée sur les résultats. Il est nécessaire d'ancrer plus profondément une culture des résultats dans les pratiques de gestion de la Banque. Cette culture devra être comprise et acceptée par le personnel et concrétisée au niveau des pays.
- 4.5 Mettre l'accent sur une culture des résultats au niveau des pays. Pour la gestion efficace des opérations de la Banque, il est essentiel de promouvoir une culture des résultats au niveau des pays. La Banque renforce les ressources des bureaux extérieurs et met davantage l'accent sur les résultats concernant l'engagement des pays. C'est ainsi qu'elle a lancé en 2012 une revue pilote sur l'efficacité du développement par pays.

5. Cadre d'allocation des ressources du FAD

- 5.1 Les ressources du FAD-12 ont été allouées en temps opportun et en conformité avec le cadre convenu. L'allocation des ressources au titre du FAD-12 continue d'être déterminée par la performance des pays grâce au système d'allocation basée sur la performance (ABP). A cela s'ajoute l'appui aux priorités opérationnelles du FAD à travers les deux cadres ciblant les bureaux régionaux et les États fragiles.

- 5.2 L'utilisation des ressources du FAD-12 est également en bonne voie : 45 % de la totalité des ressources prévues pour les trois guichets ont été engagées¹, au regard des taux d'utilisation à mi-parcours des reconstitutions antérieures. Le taux d'utilisation devrait atteindre 64 % en décembre 2012 et approcher la barre des 100 % d'ici la fin du cycle du FAD-12, dans l'hypothèse où les ressources destinées à l'apurement des arriérés seraient utilisées.
- 5.3 La Direction estime que le Soudan et / ou le Zimbabwe pourrait devenir admissibles à l'apurement des arriérés d'ici la fin de la période du FAD-12. La Direction pense que la Banque devrait se tenir prête pour assurer l'apurement des arriérés dès que les pays remplissent les conditions requises et propose de conserver les ressources actuelles du pilier II du FEF tout au long du cycle du FAD-12. La Direction recommande également que tout montant non utilisé à la fin du cycle soit reporté sur le FAD-13 au titre du même guichet.
- 5.4 La Direction propose d'examiner et, éventuellement, d'envisager des ajustements au mécanisme d'incitation et aux systèmes de partage des coûts concernant les opérations régionales, l'objectif étant d'accroître la proportion globale des ressources du FAD qui appuient l'intégration régionale et d'assurer un accès équitable des pays FAD aux ressources destinées aux opérations régionales.
- 5.5 Sur la base d'une série de consultations internes et externes, la Direction propose d'examiner cinq domaines d'amélioration possibles du système d'allocation basée sur la performance, tout en continuant de mettre l'accent sur la performance:
- renforcer l'alignement de la méthodologie d'allocation de l'aide sur les priorités opérationnelles du Fonds africain de développement;
 - mieux comprendre les facteurs spécifiques au continent et à la région qui affectent le développement dans les PMR;
 - récompenser les performances basées sur les résultats;
 - veiller à un engagement fort grâce au système d'allocation des ressources par pays, et
 - améliorer le système d'allocation des ressources aux États fragiles.
- 5.6 La Direction souhaite recueillir les orientations des plénipotentiaires du FAD sur les points susmentionnés.

6. Viabilité et capacité financières

- 6.1 Il n'y a pas longtemps, le FAD affichait généralement des résultats financiers positifs. Cependant, ces deux dernières années, ses résultats financiers ont été négativement affectés par le manque à gagner lié à l'allègement de la dette et aux dons, les politiques financières concernant les conditions de prêt, les frais administratifs et la gestion des liquidités, ainsi que les taux d'intérêt et les mouvements des taux de change. Pourtant, le déficit enregistré peut être considéré, pour une large part, comme émanant de l'application des principes² de la comptabilité et de l'information financière. La situation financière du Fonds demeure, quant à elle, fondamentalement solide.
- 6.2 Afin d'améliorer les perspectives financières du Fonds, la Direction a pris plusieurs mesures relevant de sa compétence pour limiter les effets pervers des actions sur les ressources du Fonds et améliorer ses résultats financiers. Il s'agit notamment de : i) une meilleure diffusion de l'information sur le manque à gagner dû à l'allègement de la dette et aux dons, ii) la mise en œuvre d'un contrôle rigoureux des coûts et de la discipline budgétaire, iii) une stratégie d'investissement prudente, et iv) des mesures de gestion de risque en vue de la réduction des risques de taux d'intérêt et de change.
- 6.3 Pour l'avenir, la Direction propose d'explorer plusieurs options pour renforcer la capacité financière du Fonds afin de lui permettre de financer de nouvelles opérations et de veiller à une utilisation appropriée des ressources, tout en répondant plus efficacement à l'hétérogénéité croissante de ses clients:

¹ Au 31 juillet 2012, 2 622 millions d'UC étaient déjà engagées sur le montant total de ressources pour les trois guichets établi à 5 876 millions d'UC

² Le Fonds est entièrement compensé pour le manque à gagner découlant des dons et de l'IADM, mais cette compensation n'est pas comptabilisée au titre des revenus

- réviser les conditions de prêt du FAD;
 - différencier les conditions de financement au sein des groupes de pays exclusivement FAD;
 - encourager le reclassement;
 - examiner le principe de remboursement anticipé et de remboursement volontaire de prêts du FAD et,
 - améliorer la mobilisation des ressources du Groupe de la Banque au moyen de nouveaux instruments et mécanismes et de l'innovation financière.
- 6.4 En se fondant sur les orientations et les conseils des Plénipotentiaires sur les points sus-évoqués, la Direction élaborera des propositions concrètes qui seront examinées lors des consultations sur la reconstitution des ressources du FAD-13.

7. Conclusion

- 7.1. A sa revue à mi-parcours, le FAD-12 a fait montre d'une grande résilience et a apporté une contribution significative aux objectifs de développement des 41 pays à faible revenu d'Afrique qui bénéficient de son aide. Il a fait preuve de réactivité face aux besoins divers et changeants de ses clients, tout en maintenant le cap sur son orientation stratégique et opérationnelle.
- 7.2 La période du FAD-12 a été marquée par une révolution en Tunisie et le changement politique en Côte d'Ivoire. Toutefois, le Groupe de la Banque a continué d'améliorer leur valeur ajoutée et la légitimité de leur mission en tant que banque multilatérale de développement de l'Afrique. Le Groupe de la Banque est une institution dont le mandat couvre les États fragiles, et il a répondu efficacement aux crises. Le Groupe est engagé dans la bonne direction, et met clairement l'accent sur l'obtention de résultats, tel que convenu lors de la reconstitution des ressources du FAD-12. Le Groupe de la Banque a globalement enregistré de très bons résultats en tant que partenaire préféré de l'Afrique au cours de la période du FAD-12 et dans les revues multilatérales réalisées récemment. Tout en reconnaissant qu'il reste encore à faire, le Fonds concentre ses efforts sur la mise en œuvre de ses engagements pour le reste de la période du FAD-12.

Annexe I : Liste de documents préparés pour la réunion de Praia

1. Note de synthèse
2. Rapport d'étape sur la mise en œuvre des priorités opérationnelles du FAD-12
3. Efficacité institutionnelle : améliorer la capacité d'exécution dans un environnement en changeant
4. Résultats et efficacité en matière de développement
5. Allocation des ressources au titre du FAD-12
6. Viabilité et capacité financières à long terme du FAD

Annexe II : Matrice de mise en œuvre du FAD-12 (jan. 2011- déc. 2013) – Etat d'exécution au 31 août 2012

| | Rubrique | Engagement | Action | Date butoir | Informations actualisées sur la mise en œuvre août 2012 |
|--|---|---|--|--|---|
| 1. Priorité stratégique et opérationnelle | | | | | |
| 1.1 | Rapport d'étape | <ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre des priorités opérationnelles fondamentales du FAD : infrastructure, gouvernance, intégration régionale et Etats fragiles Allocation et utilisation des ressources, y compris la mise en œuvre du pilier II du FEF et la modification potentielle de l'ABP | <ul style="list-style-type: none"> Rapport aux Plénipotentiaires | <ul style="list-style-type: none"> RMP du FAD-12 | <ul style="list-style-type: none"> Achevé |
| 1.2 | Gouvernance | <ul style="list-style-type: none"> Adoption du Cadre consolidé de gestion des risques fiduciaires Evaluation indépendante des OAP Adoption de la Politique consolidée pour les OAP | <ul style="list-style-type: none"> Approbation du Conseil Approbation du Conseil Approbation du Conseil | <ul style="list-style-type: none"> 3e trim. 2010 1er trim. 2011 2e trim. 2011 | <ul style="list-style-type: none"> Achevé Achevé Achevé |
| 1.3 | Opérations régionales | <ul style="list-style-type: none"> Evaluation indépendante des opérations régionales Adoption du Cadre de sélection et de priorisation des projets, intégrant un lien plus solide avec la performance Elaboration et adoption de 4 documents de stratégie d'intégration régionale. | <ul style="list-style-type: none"> Approbation du Conseil Approbation du Conseil Approbation du Conseil | <ul style="list-style-type: none"> 4e trim. 2011 1er trim. 2011 4e trim. 2010 | <ul style="list-style-type: none"> Achevé Achevé Achevé |
| 1.4 | Développement du secteur privé: nouveaux instruments de financement | <ul style="list-style-type: none"> Finalisation et déploiement de l'instrument de garantie partielle des risques | <ul style="list-style-type: none"> Approbation du Conseil; Rapport d'étape | <ul style="list-style-type: none"> 1er trim. 2011, RMP du FAD-12 | <ul style="list-style-type: none"> Achevé Achevé |
| 1.5 | Changement climatique | <ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre du Plan d'action sur le changement climatique Adoption de la Politique du secteur de l'énergie | <ul style="list-style-type: none"> Rapport d'étape au Conseil, RMP Adoption de la Politique par le Conseil | <ul style="list-style-type: none"> RMP du FAD-12 1er trim. 2011 | <ul style="list-style-type: none"> Plan d'action actualisé du changement climatique est finalisé et distribué au conseil en Août 2012. Une mise à jour des progrès des activités couvrant 2011-2012 sera soumise au T3 2013. La Politique sur l'énergie planifiée pour le Conseil du 26 Septembre 2012. |
| 1.6 | Genre | <ul style="list-style-type: none"> Mise à jour du Plan d'action sur le genre - 2011 et au-delà ; Adoption de la Stratégie révisée en matière de genre Synthèse du rapport sur la Revue de l'expérience internationale en matière d'intégration du genre | <ul style="list-style-type: none"> Approbation du Conseil Approbation du Conseil | <ul style="list-style-type: none"> 4e trim. 2011 4e trim. 2010 | <ul style="list-style-type: none"> Plan d'action achevé Incorporation de larges pans de la stratégie sur le genre dans la SLT qui sera approuvée par le Conseil 4^e trim. 2012 ; un document d'orientation opérationnelle Achevé |
| 1.7 | Etats fragiles | <ul style="list-style-type: none"> Evaluation indépendante de l'assistance du FAD aux Etats fragiles | <ul style="list-style-type: none"> Approbation du Conseil | <ul style="list-style-type: none"> 2e trim. 2011 | <ul style="list-style-type: none"> Achevé |

| | Rubrique | Engagement | Action | Date butoir | Informations actualisées sur la mise en œuvre août 2012 |
|---|--|--|---|---|--|
| 2. Efficacité du développement et gestion axée sur les résultats | | | | | |
| 2.8 | Cadre de mesure des résultats du FAD-12 (CMR) | <ul style="list-style-type: none"> Adoption du CMR révisé du Groupe de la Banque (2011-2013) Adoption des Directives de supervision Suivi de la mise en œuvre du CMR du FAD-12 et revoir, le cas échéant, les cibles/indicateurs | <ul style="list-style-type: none"> Approbation du Conseil Approbation du Conseil Rapport annuel du Conseil; rapport de RMP | <ul style="list-style-type: none"> 4e trim. 2010 1er trim. 2011 Permanent; RMP | <ul style="list-style-type: none"> Achevé Achevé Achevé |
| 2.9 | Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide | <ul style="list-style-type: none"> Revue des règles et procédures internes et adoption d'une politique sur l'efficacité de l'aide Assurer le suivi de la mise en œuvre de la Feuille de route sur l'efficacité de l'aide. | <ul style="list-style-type: none"> Approbation du Conseil Rapport annuel du Conseil; rapport de RMP | <ul style="list-style-type: none"> 4e trim. 2010 Permanent, RMP | <ul style="list-style-type: none"> Achevé Achevé |
| 3. Capacité d'exécution et efficacité institutionnelle | | | | | |
| 3.10 | Ressources humaines (RH) | <ul style="list-style-type: none"> Adoption de la mise à jour du Cadre de rémunération et du Plan de retraite du personnel Décentralisation des fonctions RH | <ul style="list-style-type: none"> Approbation du Conseil Rapport d'étape au Conseil | <ul style="list-style-type: none"> 1er trim. 2012 1er trim. 2012 | <ul style="list-style-type: none"> Achevé Achevé |
| 3.11 | Décentralisation | <ul style="list-style-type: none"> Approbation de la Feuille de route de la décentralisation Mise en œuvre de la Matrice de délégation des pouvoirs pour les acquisitions, les sauvegardes fiduciaires et les opérations. | <ul style="list-style-type: none"> Approbation du Conseil Rapport d'étape à la Direction et au Conseil | <ul style="list-style-type: none"> 3e trim. 2010 1er trim. 2011 | <ul style="list-style-type: none"> Feuille de route de la décentralisation approuvée en Avril 2011 Rapport du progrès sur la feuille de route de la décentralisation (y compris MDP), présenté en octobre 2011 et Mars 2012 La MDP révisée est finalisée en août 2012 ; distribution et mise en œuvre prévues en sept. 2012 |
| 3.12 | Divulgence, communication et engagement avec la société civile | <ul style="list-style-type: none"> Adoption de la Politique révisée de divulgation Suivi de la mise œuvre de la Stratégie de communication Adoption du Cadre révisé d'engagement avec la société civile | <ul style="list-style-type: none"> Approbation du Conseil Rapport d'étape au Conseil Approbation du Conseil | <ul style="list-style-type: none"> 4e trim. 2010 4e trim. 2010 3e trim. 2011 | <ul style="list-style-type: none"> Achevé Prévue au 4e trim. 2012 Planifié pour le Conseil du 19 Septembre 2012 |
| 3.13 | Sauvegardes fiduciaires et acquisitions | <ul style="list-style-type: none"> Audit périodique des bureaux extérieurs (au moins tous les 2 à 3 ans) par OAGL Assurer le suivi de la mise en œuvre effective des sauvegardes fiduciaires du Groupe de la Banque et de la présentation de rapports d'audit de projet ainsi que du respect des accords financiers par les emprunteurs. Revue annuelle indépendante post-acquisitions (échantillon) des opérations du Groupe de la Banque. | <ul style="list-style-type: none"> Rapport au Conseil Rapport d'étape à la Direction et au Conseil Rapport au Conseil au Conseil | <ul style="list-style-type: none"> Permanent Permanent Annuel | <ul style="list-style-type: none"> Achevé Achevé Achevé |
| 3.14 | Sauvegardes environnementales et sociales | <ul style="list-style-type: none"> Adoption de la Politique révisée des sauvegardes environnementales et sociales et des directives opérationnelles | <ul style="list-style-type: none"> Approbation du Conseil, rapport de RMP | <ul style="list-style-type: none"> 4e trim. 2011, RMP | <ul style="list-style-type: none"> Système de sauvegarde intégré à approuver 4e trim. 2012 |

| | Rubrique | Engagement | Action | Date butoir | Informations actualisées sur la mise en œuvre août 2012 |
|---|---|--|--|---|---|
| 4. Allocation des ressources et gestion financière | | | | | |
| 4.15 | Conditions de financement pour les pays mixtes | <ul style="list-style-type: none"> Adoption de conditions de financement différenciées pour les pays mixtes | <ul style="list-style-type: none"> Approbation du Conseil | <ul style="list-style-type: none"> 4e trim. 2010 | <ul style="list-style-type: none"> Achevé |
| 4.16 | Politique en matière de reclassement | <ul style="list-style-type: none"> Adoption de la Politique de en matière de reclassement | <ul style="list-style-type: none"> Approbation du Conseil | <ul style="list-style-type: none"> 1^{er} trim. 2011 | <ul style="list-style-type: none"> Achevé |
| 4.17 | Politique en matière de dette non concessionnelle | <ul style="list-style-type: none"> Adoption de la Politique révisée en matière de dette non concessionnelle et des directives opérationnelles | <ul style="list-style-type: none"> Approbation du Conseil | <ul style="list-style-type: none"> 4e trim. 2010 | <ul style="list-style-type: none"> Achevé |