

# **Efficacité institutionnelle : Renforcement de la capacité de mise en œuvre dans un contexte en évolution**

**Document de discussion**

---

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



**FONDS AFRICAIN DE DÉVELOPPEMENT**

## Résumé analytique

Le présent document répond à la requête des plénipotentiaires du FAD de faire, au cours de la revue à mi-parcours de la Douzième reconstitution générale des ressources du Fonds africain de développement (FAD-12) le point sur la mise en œuvre et l'impact des réformes institutionnelles en cours du Groupe de la Banque, ainsi que des mesures spécifiques adoptées pour la réalisation des objectifs concernés au cours de la période du FAD-12.

**La Banque a fait preuve de résilience sur une toile de fond émaillée de divers défis dans son contexte opérationnel**, allant de la relocalisation temporaire de l'institution d'Abidjan à Tunis aux crises qui affectent ses pays membres régionaux (PMR) ainsi que ses autres actionnaires. Depuis 2008, le continent africain fait face à une série de crises économiques et politiques, différents pays tels que la Tunisie, l'Égypte, la Côte d'Ivoire, le Mali et la Guinée-Bissau, pris individuellement, étant confrontés à des difficultés particulières. La crise de la dette souveraine qui affecte la zone euro et les mesures d'austérité qu'elle a engendrées ont eu un impact sur le niveau de soutien des actionnaires de la Banque, en particulier les actionnaires des membres non régionaux. Pour le Groupe de la Banque, ces évolutions extérieures présentent un certain nombre de défis et d'opportunités qui appellent une attention soutenue, une réponse rapide et un soutien fiable à ses clients, ce qu'il a assuré inlassablement, en dépit des difficultés liées à son propre environnement opérationnel.

**Le programme de réformes en cours entrepris par la Banque depuis 2006 a approfondi et amélioré ses capacités institutionnelles et son efficacité afin d'assurer de meilleurs résultats en matière de développement.** Grâce à sa structure décentralisée améliorée, la Banque a, pour ainsi dire, doublé ses effectifs au niveau des bureaux extérieurs (BE), notamment au sein des centres de ressources régionaux créés récemment, à partir desquels 25 pour cent du portefeuille de la Banque sont gérés à présent. Ce renforcement des capacités en termes de ressources humaines sur le terrain a été favorisé, dans une large mesure, par l'augmentation générale des effectifs de la Banque de 36 pour cent qui est intervenue entre 2008 et 2011. En outre, la mise en œuvre du Cadre stratégique et du Plan d'action pour les ressources humaines, le renforcement des systèmes informatiques et les investissements dans la gestion du savoir ont contribué à renforcer le recrutement, la rétention et la gestion du personnel, ainsi que sa capacité de mise en œuvre. L'impact de ces efforts a été évalué et jugé positif dans le cadre de revues multilatérales de l'aide, notamment celles exécutées récemment par le Royaume-Uni et l'Australie. Il convient de souligner que la renommée de la Banque en tant que « partenaire privilégié en Afrique » a été confirmée par une étude globale sur ses clients membres régionaux en mars 2012.

**La Banque a renforcé ses capacités en matière de transparence, d'intégrité et de responsabilité institutionnelles afin d'être à la hauteur du volume et de la complexité accrus de ses opérations dans le contexte mondial actuel.** Pour ce faire, elle s'est employée, notamment à honorer ses engagements au titre du programme de promotion de l'intégrité et de lutte contre la corruption, en particulier la finalisation des nouvelles Procédures de sanction afin d'appuyer la mise en œuvre de l'Accord d'application réciproque des décisions d'exclusion, de concert avec d'autres banques multilatérales de développement. Par ailleurs, l'intégrité institutionnelle sera mieux assurée désormais, dans la mesure où tous les BE, y compris les centres de ressources régionaux, feront l'objet d'un audit au moins une fois tous les deux ans. Afin d'améliorer davantage la transparence et la responsabilité en ce qui concerne les opérations de la Banque, une nouvelle Politique de diffusion de l'information et un Cadre d'engagement avec la société civile ont été approuvés en mai 2012. La Stratégie de communication de la Banque est en train d'être mise à jour, afin d'assurer une plus grande ouverture concernant ses activités et de promouvoir le dialogue avec les parties prenantes, notamment les organisations de la société civile.

**Les efforts visant à renforcer le système de sauvegarde fiduciaire et les cadres de gestion des risques de la Banque restent en bonne voie. Toutefois, ils doivent être encore consolidés.** Les améliorations en matière de fourniture de services fiduciaires (gestion financière et passation de marchés, notamment grâce au détachement massif de personnel vers les BE), ont permis d'améliorer la qualité des opérations et d'apporter un soutien aux PMR. Elles ont permis à la Banque de mieux assurer la supervision de la gestion des finances publiques et de ses opérations, en particulier au niveau national. Des efforts sont en cours afin de consolider et de mettre à jour le Système de sauvegarde intégré à l'effet de le rendre plus accessible et convivial. De larges consultations en vue de réviser le système, en particulier la politique, permettront de renforcer l'appropriation par les PMR et de remplacer l'actuelle série de directives relatives à l'évaluation environnementale et sociale. Des mesures visant à renforcer les systèmes de gestion des risques de la Banque et les contrôles

internes, notamment l'adoption d'un cadre de gestion des risques opérationnels en mars 2012, sont en cours.

**En dépit des progrès réalisés, des défis demeurent.** La Direction demeure résolue à relever ces défis dont les principaux concernent : i) le ratio de décaissement du Groupe de la Banque ; ii) le taux d'utilisation du budget ; iii) le taux de vacance de poste ; et iv) une meilleure réactivité aux demandes des pays clients.

## Table des matières

<b>Sigles et abréviations.....</b>	<b>iv</b>
<b>1. Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Contexte .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Capacité accrue en vue d'assurer de meilleurs résultats aux clients .....</b>	<b>5</b>
<i>Renforcement du nouveau modèle opérationnel de la Banque au niveau pays : décentralisation .....</i>	<i>5</i>
<i>Amélioration des capacités, de la gestion et de la rétention des ressources humaines .....</i>	<i>7</i>
<i>Mise à profit des (nouveaux) systèmes informatiques pour l'amélioration de l'efficacité .....</i>	<i>10</i>
<i>Amélioration de la production et de la gestion du savoir afin d'approfondir le dialogue sur le développement.....</i>	<i>11</i>
<b>4. Assurer de meilleurs résultats en termes de qualité et d'efficacité .....</b>	<b>12</b>
<i>Changer la culture d'entreprise afin de mettre l'accent sur la qualité et les résultats en matière de développement.....</i>	<i>12</i>
<i>Efficacité de l'allocation et de l'utilisation des ressources financières .....</i>	<i>13</i>
<i>Renforcement des capacités afin de mobiliser les ressources, les capacités et le savoir .....</i>	<i>14</i>
<i>Impact des réformes sur la performance opérationnelle.....</i>	<i>15</i>
<b>5. Amélioration de la transparence, de l'intégrité et de la responsabilité .....</b>	<b>20</b>
<i>Amélioration de la communication, de la diffusion de l'information et de la collaboration .....</i>	<i>20</i>
<i>Mesures visant à renforcer l'intégrité institutionnelle .....</i>	<i>21</i>
<b>6. Amélioration des mécanismes de sauvegarde et de gestion des risques.....</b>	<b>22</b>
<i>Renforcement des capacités pour la prise des mesures de sauvegarde fiduciaire .....</i>	<i>23</i>
<i>Renforcement des mesures de protection environnementale et sociale .....</i>	<i>24</i>
<i>Renforcement des capacités de gestion des risques .....</i>	<i>25</i>
<b>7. Conclusion : Prochaines étapes.....</b>	<b>25</b>
<b>Annexe I: Situation des principales réformes institutionnelles au moment de la Revue à mi-parcours du FAD-12.....</b>	<b>27</b>

### Encadrés

Encadré 1: Efficacité et réactivité accrues : Appui de la Banque aux pays africains touchés par la crise.....	3
Encadré 2: Créer des synergies en vue d'améliorer les résultats en matière de développement par des partenariats .....	15
Encadré 3: Perspectives des partenaires concernant la Banque .....	17

### Graphiques

Graphique 1 : Coûts administratifs par montant de prêt et de décaissement .....	14
Graphique 2 : Prêts (approbations) par secteur (pourcentage) 2007-11 .....	16

### Tableaux

Tableau 1: Indicateurs clés de performance relatifs aux ressources humaines 2008-11.....	8
--	---

## Sigles et abréviations

AMA	Évaluation multilatérale de l'Australie
ATR	Agence temporaire de relocalisation
BAD	Groupe de la Banque africaine de développement
BE	Bureau extérieur
BMD	Banque multilatérale de développement
CEP	Cellules d'exécution de projet
CRR	Centre régional de ressources
DAI	Diffusion et accès à l'information
FAD	Fonds africain de développement
FAD-12	Douzième reconstitution générale des ressources du Fonds africain de
IACD	Département de l'intégrité et de la lutte contre la corruption
IFI	Institution financière internationale
MaDP	Matrice de délégation des pouvoirs
MII	Mécanisme indépendant d'inspection
OpsCom	Comité des opérations
OSC	Organisation de la société civile
PCO	Planification de la continuité des opérations
PEES	Procédures d'évaluation environnementale et sociale
PEIIES	Évaluation intégrée des impacts environnementaux et sociaux
PL	Niveau professionnel
PMR	Pays membre régional
RH	Ressources humaines
SMCC	Comité de coordination de la haute direction
SMT	Stratégie à moyen terme
SSI	Système de sauvegarde intégré
TI	Technologie de l'information
UC	Unité de compte
USD	Dollars États Unis

## **EFFICACITE INSTITUTIONNELLE : RENFORCEMENT DE LA CAPACITE DE MISE EN ŒUVRE DANS UN CONTEXTE EN EVOLUTION**

---

### **1. Introduction**

- 1.1 Depuis 2006, le Groupe de la Banque africaine de développement (BAD ou Banque) a entrepris une série de réformes institutionnelles en vue de renforcer son aide à ses pays membres régionaux (PMR). Conformément à sa mission qui consiste à promouvoir le développement et contribuer à faire reculer la pauvreté en Afrique, le programme de réformes de la Banque vise à renforcer les capacités du Groupe de la Banque à obtenir des résultats en matière de développement sur le terrain, ainsi qu'à améliorer son efficacité opérationnelle et son efficience institutionnelle. Les réformes mises en œuvre jusqu'ici ont transformé le Groupe de la Banque en une institution de savoir axée sur les résultats, avec une orientation stratégique et client affinée. Ainsi, la Banque est devenue dynamique, plus transparente dans sa collaboration avec ses partenaires, plus efficace dans l'accomplissement de sa mission de développement et plus résiliente dans un environnement opérationnel difficile.
- 1.2 Le présent document fait suite à une demande des plénipotentiaires du Fonds africain de développement (FAD) formulée au cours des consultations relatives à la Douzième reconstitution générale des ressources du Fonds africain de développement (FAD-12) pour une mise à jour des informations sur la mise en œuvre et l'impact du programme de réforme institutionnelle et des mesures spécifiques prises par la Banque au cours de la période du FAD-12. Par conséquent, les objectifs du document consistent à : i) fournir des informations récentes complètes sur la mise en œuvre des réformes visant à promouvoir l'efficacité et des engagements de la Banque à mi-parcours du cycle du FAD-12 ; ii) présenter les principaux défis et/ou problèmes nouveaux qui ont une incidence sur la pleine réalisation des objectifs de ces réformes ; et iii) informer les plénipotentiaires du FAD des mesures que la Direction est en train de prendre en vue de relever les défis identifiés.
- 1.3 Tel qu'il ressort de l'évaluation de la performance effectuée à ce jour par la Direction, d'importants progrès ont été enregistrés en ce qui concerne : i) la décentralisation ; ii) la réforme de la gestion et du développement des ressources humaines ; iii) le renforcement de l'orientation opérationnelle de la Banque ; iv) l'amélioration de la transparence, de la communication et des partenariats ; et v) l'amélioration des fonctions de gestion des risques et fiduciaire de la Banque. Bien qu'il faille un certain temps pour constater l'impact total de ces réformes, certaines tendances positives et encourageantes se font jour. La Banque est en train de mettre à profit l'élan acquis et les leçons tirées jusqu'ici afin de relever les nouveaux défis et de maintenir l'efficacité et la durabilité des réformes.
- 1.4 La structure du présent document se présente comme suit : après l'introduction, la section 2 présente le contexte dans lequel la Banque a travaillé, notamment au cours de la période du FAD-12 ; la section 3 présente un état des lieux des efforts de renforcement des capacités de mise en œuvre de l'institution (une attention particulière étant accordée à la décentralisation, aux ressources humaines, aux technologies de l'information et de la communication et à la gestion du savoir) ; la section 4 met en exergue les efforts visant à améliorer l'efficacité et à assurer des résultats de qualité ; en outre, elle traite des impacts, des contraintes et des mesures qui sont en train d'être prises afin de surmonter ces contraintes, en mettant l'accent sur les aspects humains, financiers et techniques ; la section 5 présente les grandes lignes des mesures prises en vue d'améliorer la transparence, l'intégrité et la responsabilité ; la section 6 présente le train de mesures prises en vue d'améliorer le système de sauvegarde et renforcer les cadres de gestion des risques, tandis que la section 7 présente la conclusion, ainsi que les perspectives de la Banque en ce qui concerne les prochaines étapes jusqu'à fin 2013.

## 2. Contexte

- 2.1 Le Groupe de la Banque a entrepris d'importantes réformes institutionnelles dans un contexte marqué par une série de crises régionales et mondiales, notamment la crise alimentaire et des produits pétroliers de 2007-08 qui a affecté plusieurs pays africains, les crises financière et économique mondiales de 2008-09, la crise alimentaire à laquelle font face les pays de la Corne de l'Afrique et les crises plus récentes de la dette souveraine aux États-Unis et en Europe.
- 2.2 En Afrique, la période de la réforme a été marquée, d'une part, par une croissance économique sans précédent et soutenue dans plusieurs pays membres (avec des taux de croissance annuels moyens de 5 pour cent) et, d'autre part, par des crises sociales et politiques sans précédent. La crise économique mondiale de 2008-09 a mis une fin brutale à une période de croissance économique relativement forte en Afrique. Le taux de croissance économique du continent a accusé un recul, passant d'une moyenne d'environ 6 pour cent au cours de la période 2006-08 à 2,5 pour cent en 2009, ce qui s'est traduit par un ralentissement, puis la quasi-stagnation du taux de croissance du produit intérieur brut (PIB) par habitant. La crise a entraîné une détérioration de la balance commerciale et du compte courant des pays africains due à la chute des cours des produits de base et des volumes d'exportation, ainsi qu'à la réduction des envois de fonds des migrants et à la baisse des niveaux de l'investissement direct étranger. Sur les plans social et politique, plusieurs facteurs ont rendu difficile le contexte des interventions. Chaque année, environ 15 pays africains organisent des élections qui s'accompagnent d'incertitudes politiques. Cette situation a été aggravée par d'autres évolutions sociopolitiques telles que le Printemps arabe de 2011 en Afrique du Nord (qui a secoué la Tunisie et l'Égypte) ; les conflits en Libye, au Mali, au Soudan et au Soudan du Sud ; et la recrudescence de l'agitation dans plusieurs PMR, notamment en Guinée-Bissau, au Togo et en République démocratique du Congo.
- 2.3 À l'échelle mondiale, la crise économique et la crise de la dette souveraine ont affecté les actionnaires du Groupe de la Banque. Par exemple, si au départ les pays donateurs ont maintenu, en général, leurs flux d'aide vers l'Afrique – en dépit des fortes pressions budgétaires internes, suite à la crise économique de 2008-09 – la tendance est en train de changer, compte tenu de la crise de la dette souveraine qui sévit en Europe et en Amérique du Nord à l'heure actuelle. Les difficultés budgétaires actuelles se sont traduites par des révisions et réductions des budgets d'aide au développement.
- 2.4 Ces évolutions extérieures constituent des défis qui requièrent l'attention constante et le ferme soutien du Groupe de la Banque. Par exemple, la crise économique mondiale a nécessité que le Groupe de la Banque joue un rôle contracyclique en augmentant le volume de l'aide à ses États membres afin de réduire l'impact de la limitation de leur accès aux marchés de capitaux. La Banque a été également confrontée à des défis dus à l'agitation sociopolitique dans son pays hôte, la Tunisie, ainsi que dans le pays qui abrite son siège, la Côte d'Ivoire, une réalité spécifique au Groupe de la Banque par rapport aux banques multilatérales de développement (BMD) sœurs. Par ailleurs, la Banque a dû entreprendre les réformes institutionnelles dans un cadre budgétaire prudent en raison d'un environnement budgétaire contraint.
- 2.5 Outre le niveau élevé de résilience et d'adaptabilité dont elle a fait preuve face aux défis nouveaux – en partie grâce aux réformes en cours – la Banque continue de déployer des efforts en vue de consolider et d'approfondir davantage les réformes entreprises, ainsi que de renforcer leur impact à l'effet d'améliorer sa capacité à soutenir ses PMR. En outre, compte tenu de la volatilité du contexte opérationnel et des défis connexes, la Direction a promu au sein de l'institution une culture de revue et d'amélioration permanentes des mesures et réformes visant à renforcer ses capacités institutionnelles, afin de veiller à ce qu'elles demeurent pertinentes, efficaces et adaptées aux contextes et défis en évolution.



### **Encadré 1: Efficacité et réactivité accrues : Appui de la Banque aux pays africains touchés par la crise**

Les pays africains ont été touchés par un certain nombre de crises ces dernières années : la crise financière et économique mondiale de 2008-09, diverses crises alimentaires, notamment dans la Corne de l'Afrique et le Sahel, et l'avènement du Printemps arabe. Les réformes entreprises par la Banque pour améliorer sa capacité de mise en œuvre et la qualité de ses interventions, en particulier dans le domaine de la rationalisation de ses processus opérationnels, ont renforcé son aptitude à répondre aux demandes d'aide des PMR en période de crise<sup>1</sup>. Plus précisément, les réformes ont renforcé la capacité de la Banque à traiter un volume beaucoup plus important d'opérations dans les mêmes délais, d'ajuster la réserve de projets et d'accélérer la mise en œuvre de nouvelles opérations, et de restructurer les portefeuilles existants pour réorienter des ressources vers des domaines qui en ont besoin. La Banque a également été en mesure d'offrir des instruments et facilités novateurs pour aider les pays à surmonter les effets des crises. De même, elle s'est servie de sa capacité à réunir les parties prenantes pour mobiliser les pouvoirs publics et d'autres partenaires au développement, en vue de faire face à des crises émergentes. Enfin, les dispositions souples intégrées dans le cadre stratégique du FAD ont permis à la Banque d'octroyer des ressources du FAD à ses clients de manière souple et diligente.

#### **Réponse à la crise financière et économique mondiale**

La crise économique consécutive à la crise financière mondiale de 2008-09 a touché des pays du FAD, en raison de la chute des cours des produits de base, de la détérioration des termes de l'échange, de la baisse des recettes d'exportation et du tourisme, des envois de fonds des travailleurs migrants et des flux d'investissements directs étrangers. La Banque y a répondu de différentes manières : premièrement, elle a fourni une aide spéciale aux pays du FAD sous forme : i) d'appuis budgétaires pour combler les déficits des programmes de dépenses publiques ; ii) de financements en faveur de projets d'infrastructure essentiels ; et iii) d'appui au développement du secteur privé en tirant parti du FAD. Ainsi, les pays du FAD ont pu utiliser leurs allocations pour préserver les dépenses prioritaires, y compris les investissements essentiels dans l'infrastructure et les services sociaux.

Deuxièmement, la Banque a fait preuve de leadership opportun et décisif par l'introduction d'une Facilité de liquidité d'urgence (1,5 milliard d'USD) destinée à fournir des ressources à court terme à des pays éligibles faisant face à des besoins imprévus dus à la crise financière. La Banque a également alloué 1 milliard d'USD à l'Initiative de financement du commerce, en vue d'introduire une nouvelle ligne de crédit destinée au financement du commerce auprès des banques commerciales et des institutions touchées par une pénurie brutale de ressources servant à financer le commerce.

Troisièmement, compte tenu d'une situation économique et financière sérieuse, et dans le but de permettre une réponse rapide et opportune, la Banque a introduit un certain nombre de souplesses dans ses politiques et procédures :

- Elle a autorisé la restructuration du portefeuille de projets en cours pour redéfinir les priorités des activités, et permettre que des ressources soient réaffectées à d'autres domaines non prévus dans le champ initial du projet et/ou de nouveaux domaines, avec un délai de circulation de 3 jours des documents y afférents auprès du Conseil d'administration.
- Elle a offert la possibilité de changer les instruments de prêts d'investissement en instruments de prêt à décaissement rapide plus appropriés en période de crise, avec un délai de circulation de 14 jours des documents y afférents auprès du Conseil d'administration ; et
- Elle a facilité la reprogrammation des ressources dans des secteurs et à des fins non prévus par les piliers existants de la stratégie d'aide-pays.

#### **Réponse aux crises alimentaires**

La Banque a démontré sa capacité de réponse rapide et efficace, lors des crises alimentaires de 2007-08, en adaptant rapidement ses politiques et opérations-pays aux besoins de ses clients. Elle a également restructuré son portefeuille en réaffectant des ressources entre différents secteurs et instruments, et piloté la coordination des efforts de mobilisation de ressources avec d'autres partenaires au développement. En particulier, le Groupe de la Banque a créé la Réponse à la crise alimentaire en Afrique, une initiative destinée à apporter une aide accélérée à des PMR touchés par la flambée des prix des denrées alimentaires. Cette initiative devrait fournir quelque 500 millions d'UC à court terme et un montant à hauteur de 1,5 milliard d'UC à moyen et long terme, en vue de réduire la vulnérabilité des populations dans les PMR touchés par la hausse intenable des prix des produits alimentaires, et de promouvoir une croissance agricole durable et la sécurité alimentaire à moyen et long terme.

La réponse à court terme de la Banque englobait notamment : i) le réaligement du portefeuille agricole existant en vue de stimuler la production (133 millions d'UC) ; ii) l'utilisation des instruments d'appui budgétaire pour le

<sup>1</sup> Cette section ne couvre pas l'assistance aux situations d'urgence et humanitaire fournie par le Fonds de secours spécial de la Banque.



décasement rapide de ressources en faveur des PMR (304 millions d'UC) ; iii) la diffusion accrue des semences de riz NERICA pour la campagne agricole (24 millions d'UC) ; et iv) une allocation accélérée de ressources sur le compte d'excédents de la Banque (20 millions d'UC). Les mesures à moyen et long terme visaient à renforcer la sécurité alimentaire, tout en tirant parti de la hausse des prix des produits alimentaires par : i) l'amélioration de l'infrastructure rurale ; ii) l'opérationnalisation du Mécanisme africain de financement des engrais ; iii) l'accroissement de la production de riz NERICA ; iv) le renforcement des capacités, le dialogue sur les politiques et la promotion des échanges ; v) l'intensification des opérations du secteur privé en faveur de la sécurité alimentaire ; et vi) la promotion de la recherche agronomique.

**La crise alimentaire dans la Corne de l'Afrique :** En raison des sécheresses récurrentes et de l'insécurité alimentaire chronique qui en découle dans la Corne de l'Afrique, qui a récemment touché plus de 12 millions de personnes, la Banque a entrepris une étude régionale sur le développement durable de l'élevage dans la Corne de l'Afrique en 2010, en collaboration avec l'Autorité intergouvernementale pour le développement et ses pays membres (Djibouti, Éthiopie, Kenya, Somalie, Soudan, Soudan du Sud et Ouganda). La Banque a également participé au Sommet des chefs d'État et de gouvernement de la Corne de l'Afrique de septembre 2011 à Nairobi, qui a adopté une stratégie d'éradication des crises dues à la sécheresse dans la région. S'appuyant sur l'étude régionale et la stratégie de Nairobi, la Banque s'emploie actuellement à élaborer un programme dans les domaines prioritaires identifiés, à savoir le développement des ressources en eau ; les pâturages et l'environnement ; les productions animales ; la commercialisation et l'infrastructure ; le cadre stratégique, juridique et réglementaire ; et la paix et la gestion des conflits, en vue de renforcer la capacité des pays à faire face aux effets de la sécheresse à moyen et plus long terme. Le programme nécessite des ressources substantielles, et la Banque joue un rôle de premier plan dans la mobilisation de partenaires multilatéraux et bilatéraux intéressés, outre l'utilisation des ressources du FAD-12.

**La crise alimentaire dans le Sahel :** Dans la région du Sahel, les crises récurrentes telles que les sécheresses de 2005 et 2010 (qui ont touché plus de 10 millions de personnes), ainsi que la crise alimentaire en cours due aux effets du changement climatique, font que le nombre de personnes souffrant d'une insécurité alimentaire et nutritionnelle chronique, de la pauvreté et de la vulnérabilité à la sécheresse ne cesse d'augmenter. Selon les estimations, 16 millions de personnes sont directement touchées par ces crises. La détérioration de la sécurité dans certaines zones du nord du Sahel aggrave davantage la situation. En vue d'endiguer le cycle récurrent de la famine, la Banque élabore actuellement un programme pour soutenir le Burkina Faso, le Cap-Vert, le Tchad, la Gambie, la Guinée, la Guinée Bissau, le Mali, le Mauritania, le Niger et le Sénégal. Le programme vise à renforcer la résilience de la région et de réduire sa vulnérabilité à l'impact du changement climatique sur la production vivrière. À cet égard, le programme d'appui de la Banque, comportant également des activités de renforcement des capacités, ciblera 800 000 petits exploitants agricoles et éleveurs, qui produisent plus de 90 pour cent de la nourriture nécessaire dans la région, et constituent 70 à 80 pour cent de la population qui tire ses moyens d'existence du secteur. La Banque devrait accorder des ressources du FAD au programme, et aider à la coordination et la mobilisation d'autres partenaires au développement.

### **Réponse au Printemps arabe**

En réponse à la crise consécutive au Printemps arabe qui touche l'Égypte, la Libye, le Maroc et la Tunisie, la Banque a fourni un appui budgétaire et élaboré des opérations destinées à s'attaquer aux causes du soulèvement, y compris le chômage des jeunes, les régions socialement défavorisées, etc. Elle a joué un rôle important et actif dans la création du Partenariat de Deauville des institutions financières, en vue d'aider à la transformation politique et économique des pays concernés<sup>2,3</sup>. Au titre du partenariat de Deauville, la Banque participera au concours que les Institutions financières internationales (IFIs) apporteront à la mise en place d'un cadre économique adapté au programme économique de chaque pays dans les domaines ci-après : i) gouvernance, transparence et responsabilité dans les activités économiques ; ii) inclusion sociale et économique ; iii) modernisation de l'économie et création d'emplois ; iv) croissance tirée par le secteur privé ; et v) intégration régionale et mondiale. La Banque préside actuellement la Plateforme de coordination tournante, qui en est à sa première année de fonctionnement.

### **Appui consultatif et technique aux négociations entre le Soudan et le Soudan du Sud**

Depuis la période de fin 2010, le Groupe de la Banque fournit un appui en matière de capacité d'analyse et un appui consultatif au Groupe de mise en œuvre de haut niveau de l'Union africaine sur le Soudan, dans le cadre des négociations d'après-référendum entre le Soudan et le Soudan du Sud, notamment sur les questions financières et économiques. Les experts fournis par la Banque ont joué un rôle essentiel dans le renforcement des capacités du Groupe de haut niveau sur plusieurs questions techniques telles que la résolution du problème de la dette, la monnaie et les banques, le commerce et la coopération économique régionale, ainsi que dans

<sup>2</sup> Le Partenariat englobe : Canada, Égypte, Union européenne, France, Allemagne, Italie, Japon, Jordanie, Libye, Koweït, Maroc, Qatar, Russie, Arabie Saoudite, Tunisie, Turquie, Émirats arabes unis, Royaume-Uni et États-Unis.

<sup>3</sup> La plateforme des IFIs englobe : Banque africaine de développement, Fonds arabe de développement économique et social, Fonds monétaire arabe, Banque européenne d'investissement, Banque européenne pour la reconstruction et le développement, Société financière internationale, Fonds monétaire international, Banque islamique de développement, Fonds de l'OPEP pour le développement international, et Banque mondiale.

l'élaboration de documents pertinents utilisés dans les négociations entre les parties. La Banque a apporté un appui constant au Groupe de haut niveau et continue d'offrir un appui consultatif dans le cadre des différents cycles de discussion.

### **3. Capacité accrue en vue d'assurer de meilleurs résultats aux clients**

- 3.1 La Direction continue d'approfondir les réformes institutionnelles adoptées dans le cadre de la réorganisation de la Banque entamée en 2006. Conformément à ses engagements au titre des FAD-11 et 12, la Banque a accordé la priorité à ses réformes et initiatives qui sont censées avoir l'impact le plus élevé en termes de résultats, à savoir la décentralisation, la gestion des ressources humaines, le renforcement des capacités informatiques, ainsi que le développement et la gestion du savoir. Bien que la Banque soit bien placée pour honorer ses engagements connexes au titre du FAD-12, la mise en œuvre de certaines mesures pourrait s'étendre à la période du FAD-13, en raison de leur caractère complexe et à long terme, ainsi que de la nécessité de les affiner à la lumière des nouveaux enseignements et expériences. Cette section présente les résultats obtenus à ce jour, les difficultés rencontrées et les mesures qui sont en train d'être prises afin de renforcer les capacités institutionnelles de la Banque à cet égard.

#### ***Renforcement du nouveau modèle opérationnel de la Banque au niveau pays : décentralisation***

- 3.2 Encouragé par le rôle positif joué par les bureaux extérieurs (BE) ces dernières années et par les leçons tirées de l'expérience tant de la Banque que de ses institutions sœurs, le Conseil a approuvé la Feuille de route pour la décentralisation 2011-15 en avril 2011. Cette Feuille de route présente un certain nombre d'objectifs minimums bien précis à atteindre et de mesures à prendre d'ici à 2015, notamment en ce qui concerne le personnel et les fonctions qui doivent être abrités et gérés par les BE. Elle met l'accent sur les efforts visant à : i) renforcer les capacités des BE existants par l'accroissement du personnel et des pouvoirs de gestion et de mise en œuvre des portefeuilles ; ii) renforcer la présence de la Banque dans les États fragiles afin d'aider à renforcer les faibles capacités gouvernementales, en accordant la priorité à l'adaptation de l'aide à la situation particulière de chaque pays ; et iii) consolider les capacités régionales afin d'accélérer le soutien aux clients et aux BE grâce à des aptitudes techniques et spéciales partagées, notamment l'amélioration des systèmes de passation de marchés et de la gestion fiduciaire.
- 3.3 La mise en œuvre en cours de la Feuille de route pour la décentralisation est éclairée par les conclusions et recommandations de l'évaluation de la décentralisation effectuée en 2008, notamment la nécessité de combler les écarts entre le nombre de spécialistes sectoriels sur le terrain et les niveaux correspondants de pouvoirs délégués et la connectivité informatique, ainsi que la nécessité d'assurer une masse critique de professionnels, essentiellement par le redéploiement du personnel basé à Tunis.<sup>4</sup> La décentralisation des opérations de la Banque répond également à la demande des clients, prend en compte les nouveaux défis et opportunités liés à l'accroissement des ressources du FAD et à l'augmentation générale du capital, ainsi que la nécessité de créer un cadre pour le nouveau plan de gestion de la continuité des opérations de la Banque.
- 3.4 La présence sur le terrain de la Banque s'est donc étendue à 31 pays africains qui abritent des BE et 3 pays qui bénéficient d'un appui au niveau local par le truchement des chargés de programme nationaux et d'économistes pays. Dix de ces BE ont été ouverts entre 2008 et 2012, parmi lesquels cinq sont situés dans des États fragiles : Burundi, Liberia, Togo, République centrafricaine (ouvert en 2011) et Soudan du Sud (ouvert en 2012). En outre, deux centres régionaux de ressources (CRR) dirigés par des directeurs régionaux ont été créés en janvier 2012 à titre pilote<sup>5</sup> à Nairobi et Pretoria. Les départements régionaux respectifs interviennent déjà à partir du terrain.

<sup>4</sup> BAD. 2008. *Évaluation indépendante de la décentralisation de la Banque*.

<sup>5</sup> L'efficacité des CRR fera l'objet d'une évaluation en 2014.

- 3.5 La Banque a augmenté le pourcentage de son personnel de terrain – qui est passé de 15 pour cent en 2008 à 29 pour cent à fin 2011 – afin de veiller à ce que le renforcement de sa présence sur le terrain s'accompagne des capacités nécessaires en termes de ressources humaines. Le niveau des effectifs dans les bureaux extérieurs devrait augmenter davantage, dans la mesure où les CRR continuent de croître. Afin de mieux aligner la capacité de mise en œuvre de la Banque sur les priorités stratégiques et les besoins de ses clients, le déploiement du personnel aux niveaux national et régional prend en compte la nécessité : i) d'améliorer l'éventail de compétences et de renforcer les capacités du personnel, notamment par une rotation internationale du personnel et une politique de mobilité, tout en évitant le chevauchement des fonctions entre les BE et le siège/Agence temporaire de relocalisation (ATR) ; ii) de renforcer les capacités du personnel chargé des acquisitions et de la gestion financière et d'améliorer les cadres de sauvegarde fiduciaire ; et iii) de créer des systèmes informatiques stables et performants afin de promouvoir la communication et l'efficacité sur tous les sites et à tous les niveaux.<sup>6</sup> En outre, afin d'améliorer l'efficacité en matière de gestion des portefeuilles, le déploiement de l'éventail de compétences et des capacités en termes de ressources humaines dans les pays dont les portefeuilles d'opérations sont importants, notamment le Nigeria, la République démocratique du Congo, l'Éthiopie, le Maroc et l'Égypte, prend en compte les besoins locaux et la composition du portefeuille.
- 3.6 Dans le cadre des efforts visant à rationaliser les processus opérationnels et à rapprocher les clients de la prise de décision et du leadership, la Direction a mis à jour la Matrice de délégation des pouvoirs (MaDP) en 2012. La MaDP révisée confère suffisamment de pouvoirs à tous les BE pour l'accomplissement de leur mission qui consiste à renforcer la réserve des nouvelles opérations et à maintenir des portefeuilles pays efficaces après l'approbation de ceux-ci par le Conseil, notamment le pouvoir d'accélérer l'exécution des opérations. La MaDP prend en compte également la planification de la continuité des opérations (PCO) de la Banque, conformément à la nouvelle stratégie de PCO (adoptée en mai 2012). Ainsi, elle prévoit des options en vue de faire face aux perturbations importantes des activités de la Banque suite à de crises telles que celles enregistrées au siège à Abidjan (2003) et à l'ATR à Tunis (2011).<sup>7</sup>
- 3.7 Le renforcement de la présence sur le terrain et des capacités en termes de dotation en personnel de la Banque au niveau pays s'est accompagné d'une augmentation du pourcentage du portefeuille de la Banque géré directement par les BE. En 2011, ceux-ci ont géré environ 25 pour cent du portefeuille, contre 7,4 pour cent en 2008, dépassant l'objectif de 20 pour cent fixé pour l'année. L'analyse initiale montre que dans les pays qui abritent un bureau extérieur, la performance du portefeuille de la Banque a eu tendance à s'améliorer de plus de 50 pour cent<sup>8</sup> en moyenne après l'ouverture du bureau. Par ailleurs, la présence sur le terrain de la Banque est en train de renforcer son dialogue sur les politiques avec les pouvoirs publics des pays clients, les communautés économiques régionales et d'autres organismes régionaux, ainsi que de promouvoir une amélioration de la coordination et de l'harmonisation de l'aide avec les autres bailleurs de fonds. Par exemple, en 2011, la Banque a joué différents rôles de leadership en matière de coordination de l'aide au développement dans la moitié des pays où elle était membre actif des groupes de travail sur l'appui budgétaire et des groupes sectoriels, ce qui a eu pour effet d'améliorer le dialogue de haut niveau avec les pouvoirs publics des PMR et, partant, sa visibilité<sup>9,10</sup>. L'amélioration de la collaboration de la Banque au niveau national s'est reflétée dans les conclusions de l'Enquête auprès des clients de 2012 dans le cadre de laquelle les clients se sont déclarés satisfaits de la collaboration accrue avec la Banque au niveau national et ont demandé la création de bureaux de la BAD dans chaque

<sup>6</sup> BAD. Avril 2012. *Directives relatives à la rotation et à la mobilité du personnel (pour le personnel international)*.

<sup>7</sup> Deux sites de PCO ont été identifiés : le CRR de Pretoria et le bureau pays de Rabat. Le site de Pretoria abritera le centre informatique de la PCO de la Banque (situé en France à l'heure actuelle).

<sup>8</sup> Ce chiffre met l'accent uniquement sur la corrélation et n'implique pas une relation de cause à effet. La mesure de la performance du portefeuille utilisée est le pourcentage des projets à problème par rapport au portefeuille actif de la Banque dans le pays.

<sup>9</sup> BAD. *Enquête sur l'efficacité de l'aide : Rapport 2011*.

<sup>10</sup> Le Groupe de la Banque est membre actif d'un nombre accru de groupes de coordination de l'appui budgétaire, passant de 6 en 2009 à 21 en 2012 (dont elle a présidé 10). Elle est également membre actif de 20 groupes de coordination des interventions des bailleurs de fonds pour la gestion des finances publiques dont elle a présidé 4.

PMR.<sup>11</sup>

- 3.8 En dépit des progrès accomplis à ce jour, tous les BE ne disposent pas, à l'heure actuelle, du personnel sectoriel nécessaire pour satisfaire efficacement les besoins des clients et appuyer les portefeuilles d'opérations de la Banque. Afin de remédier à cette insuffisance, la Banque entend poursuivre le déploiement du personnel jusqu'à ce que tous les BE disposent des capacités nécessaires pour satisfaire les besoins de leurs pays respectifs. En outre, elle continuera d'affiner la MaDP afin de la rendre efficace et efficiente pour le soutien aux opérations décentralisées.

#### ***Amélioration des capacités, de la gestion et de la rétention des ressources humaines***

- 3.9 Compte tenu du rôle primordial que jouent les ressources humaines (RH) dans la réalisation de ses objectifs stratégiques et la fourniture des services aux pays clients, le Groupe de la Banque met l'accent sur les réformes visant à : i) renforcer les capacités du personnel ; ii) améliorer ses processus de recrutement et sa structure de gestion des RH afin que celles-ci répondent mieux aux exigences des départements opérationnels en matière de dotation en personnel ; et iii) renforcer ses politiques et pratiques de gestion des RH afin de promouvoir une culture axée sur la performance et d'attirer et retenir une main-d'œuvre qualifiée, motivée et productive. Par ailleurs, le manuel des opérations du Groupe de la Banque est en train d'être révisé afin d'améliorer la cohérence et la coordination des opérations décentralisées de la Banque, ainsi que d'autonomiser les BE, en particulier les CRR, pour la fourniture de la majeure partie des produits et services de la Banque.
- 3.10 ***Alignement des ressources humaines sur les objectifs de la Stratégie à moyen terme (SMT) 2008-12*** : Au cours de la période 2008-11, la Banque a augmenté considérablement son personnel de niveau professionnel (PL), passant de 846 à 1 213 postes. En revanche, elle a ramené le taux de rotation du personnel de 8 pour cent en 2008 à 5 pour cent en 2011 (contre un taux de référence de 18 pour cent en moyenne)<sup>12</sup>. Au cours de la même période, le pourcentage du personnel déployé au titre des opérations et dans les BE a augmenté constamment, passant de 55 pour cent à 72 pour cent et de 15 pour cent à 29 pour cent, respectivement, conformément aux principales priorités et à l'orientation opérationnelle de la Banque. Le nouveau personnel a été déployé essentiellement dans les domaines prioritaires définis dans la SMT, à savoir l'infrastructure, le développement du secteur privé, l'intégration régionale, les États fragiles, la gestion du savoir, ainsi que la gestion opérationnelle, fiduciaire et des risques. Par exemple, afin d'accélérer l'exécution des projets, de relever les défis et d'éviter les retards liés à la gestion financière et à la passation des marchés au cours de la période 2008-11, la Banque a augmenté le personnel chargé de la gestion financière et des acquisitions, qui est passé de 2 à 20 fonctionnaires et de 15 à 43, respectivement. Cette capacité permet aux experts de participer, à présent, à toutes les étapes du cycle de projet (voir également paragraphe 3.5 sur la décentralisation).
- 3.11 L'augmentation du personnel a pris en compte la diversité en termes de genre, d'âge et d'éventail des talents aux niveaux local et international. À la fin de 2011, 28 pour cent du personnel professionnel (PL) et 55 pour cent du personnel des services généraux (GS) étaient de sexe féminin, tandis que la proportion de personnel PL âgé de moins de 45 ans était de 48 pour cent (une augmentation par rapport aux 35 pour cent de 2008) (Voir Tableau 1). Grâce à son programme de formation de jeunes professionnels, la Banque a assuré un flux constant de personnel hautement qualifié (22 en 2011) afin d'améliorer les résultats en matière de diversité concernant le sexe, l'âge et la répartition géographique, ainsi que les plans de préparation de la relève. En outre, les nouveaux recrutements effectués au niveau local pour les BE contribuent à assurer un éventail judicieux de compétences locales et internationales. Le recrutement d'un chargé de la diversité et l'adoption prévue d'un rapport et d'un plan d'action sur la diversité permettront également à la Direction d'accélérer et de consolider les progrès liés aux considérations de diversité. L'on a enregistré, par ailleurs, des améliorations sensibles au titre d'autres indicateurs de performance, tel qu'indiqué au tableau 1 ci-dessous.

<sup>11</sup> BAD. 2012. *le partenaire privilégié. Une évaluation de la Banque africaine de développement par ses clients*, enquête menée par Development Finance International et Global Economic Governance Program at University College.

<sup>12</sup> D'après l'Étude 2011 *Corporate Leadership Council Turnover Benchmarking Survey* à laquelle la Banque a participé.

**Tableau 1: Indicateurs clés de performance relatifs aux ressources humaines 2008-11**

(Pourcentage)

Indicateurs clés de performance	2008	2009	2010	2011
Présence sur le terrain	15	26	26	29
Pourcentage des femmes PL	24	26	27	28
Diversité en termes d'âge du personnel	35	42	44	48
Taux de rotation du personnel	8	7	7	5
Taux de diminution prématurée du personnel	n. d.	11	28	28
Personnel de niveau professionnel au sein des complexes des opérations (PL)	55	62	67	72
Taux de vacance de poste (PL)	15	12	13	15

\* En 2011 la diminution prématurée concernait 17 membres du personnel qui ont quitté la Banque pendant la durée du premier contrat.

Source : BAD ; Revues rétrospectives des budgets administratif et d'équipement et de la performance ; Revue annuelle sur l'efficacité du développement Édition 2012

- 3.12 **Amélioration des fonctions RH et de la performance du personnel** : Conformément aux engagements pris au cours de la période du FAD-12, la Banque a concentré ses efforts sur la mise en œuvre du Cadre et plan d'action stratégiques pour les ressources humaines couvrant la période 2007-12. L'amélioration des processus opérationnels relatifs aux RH s'est traduite par la rationalisation, ainsi que l'amélioration de la transparence et de l'efficacité des processus de recrutement du personnel (avec l'adoption du Manuel de recrutement<sup>13</sup> en 2010), la rigueur nécessaire étant maintenue afin de recruter les meilleurs talents disponibles. En mettant à profit les revues des ressources humaines et les enquêtes auprès du personnel, plusieurs politiques, directives et systèmes importants ont été mis en place. Au nombre de ceux-ci figurent : i) la budgétisation en UC en 2009 et, par la suite, la mise en place d'un processus de Planification stratégique de la dotation en personnel<sup>14</sup> afin d'assurer une meilleure adéquation entre les effectifs et les exigences budgétaires et administratives ; ii) la publication du Manuel de recrutement en 2010 ; et iii) le lancement du système de recrutement en ligne, qui vise à améliorer la transparence, la célérité et l'efficacité du processus de recrutement. Peu à peu, ces changements portent leurs fruits et réduisent le temps nécessaire pour le recrutement. Par ailleurs, la Banque a achevé la décentralisation de sa fonction RH vers les unités organisationnelles, ce qui est censé améliorer l'appropriation et la responsabilité en matière de gestion du personnel et de prise de décision par les unités.
- 3.13 Afin d'identifier d'autres mesures nécessaires pour le renforcement de la fonction RH et d'accélérer les progrès en vue d'atteindre les objectifs de performance de la Banque, la Direction a commandité une revue (par Mercer) de la mise en œuvre du Cadre et plan d'action stratégiques pour les ressources humaines, qui a été achevée en avril 2012. Cette revue a révélé non seulement des améliorations en ce qui concerne la gestion des personnes au sein de la BAD, mais également la nécessité de redoubler d'efforts afin de veiller à ce que : i) les processus et pratiques respectent les normes comparables et les pratiques optimales ; et ii) les capacités en matière de gestion des RH aillent de pair avec le développement rapide de la BAD et respectent les exigences qui en découlent pour une organisation plus grande et complexe. À cet égard et dans le cadre de ses recommandations préliminaires, la revue a soutenu la proposition visant à restructurer le Département des RH afin d'améliorer son efficacité et de le transformer en un partenaire stratégique davantage axé sur le client. La revue a également confirmé la pertinence des réformes en cours, notamment :

<sup>13</sup> <http://intranet.afdb.org/portal/page/portal/lang-en/8C9E0789428E37B6E0440019BBEBCD62>

<sup>14</sup> [http://intranet.afdb.org/portal/page/portal/AFDBPG\\_PRESIDENCY/COBS/COBS\\_Documents\\_Publication/Staff%20Planning%20-%20Guidelines%202011%20\(2\).pdf](http://intranet.afdb.org/portal/page/portal/AFDBPG_PRESIDENCY/COBS/COBS_Documents_Publication/Staff%20Planning%20-%20Guidelines%202011%20(2).pdf)



- la mise en œuvre du Cadre de développement de la carrière<sup>15,16</sup> (lancé en 2010), qui est censé promouvoir une culture fondée sur le mérite et assurer le perfectionnement professionnel, une meilleure motivation du personnel, ainsi que la reconnaissance du personnel et sa familiarisation avec différents aspects des opérations de la Banque. Grâce à ce cadre, au total 183 membres du personnel ont bénéficié de promotion interne au terme d'un processus concurrentiel, tandis que 68 ont bénéficié de promotion dans le cadre du mécanisme de promotion *in situ* en 2011, ce qui a eu pour effet d'améliorer le moral du personnel. La revue a également permis de créer une structure de carrière à deux volets au sein de la Banque, mais a mis en exergue la nécessité de mieux définir les différents profils de carrière ;
  - la mise en œuvre de mesures en vue de renforcer les capacités de gestion et d'améliorer l'environnement professionnel en évaluant et améliorant les aptitudes des cadres en matière de gestion des personnes. Une enquête à 360 degrés auprès du personnel sur les compétences en matière de gestion a été entreprise et complétée par le Programme de développement des compétences de gestion visant à améliorer les capacités de leadership et de gestion des cadres. Le lancement récent d'un Prix du gestionnaire en 2012 afin de récompenser les cadres qui affichent une bonne performance contribuera davantage à promouvoir les améliorations à cet égard ;
  - l'amélioration de la proposition de valeur de la Banque par des mesures telles que la promotion de récompenses non pécuniaires et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.
- 3.14 L'impact des réformes susmentionnées devrait se faire sentir au fil du temps et contribuer à résoudre certains problèmes actuels. Par exemple, le taux de diminution prématurée<sup>17</sup> s'élevait à 28 pour cent à la fin de 2011 (contre un objectif de 11 pour cent), en raison de différents facteurs, notamment les raisons familiales, les perspectives de carrière et le lieu d'affectation. La diminution explique, en partie, le problème chronique des taux de vacance de poste excessifs, qui se situent entre 12 pour cent et 15 pour cent par an (contre un objectif de 5 pour cent)<sup>18</sup>. Au nombre des autres facteurs figurent l'incertitude liée à la durée de la relocalisation temporaire de la Banque à Tunis, suite aux agitations sociales de 2011, et la perspective du retour à Abidjan.
- 3.15 Afin de résoudre le problème des taux élevés de vacance de postes, la Direction a mis sur pied un groupe de travail institutionnel en vue d'évaluer la situation et de proposer des solutions aux difficultés de recrutement. Ensuite, le Groupe de la Banque a mis en place des processus de recrutement dans le cadre d'un Partenariat de collaboration institutionnel afin d'identifier rapidement les vacances de postes et les besoins de personnel, et d'accélérer le recrutement par voie d'entretiens par lots, de listes recommandées et d'un système de recrutement en ligne actualisé, ainsi que par la mise en commun des postes vacants. En outre, la Direction a gelé les nouvelles dotations budgétaires pour les nouveaux postes au titre de l'année 2012. Cette combinaison de mesures devrait réduire le taux de vacance de poste et le ramener à 10 pour cent d'ici à la fin de l'année (voir également le paragraphe 2.23 du Document sur les résultats et l'efficacité en matière de développement).
- 3.16 La Direction entend mettre à profit la prochaine enquête auprès du personnel de la Banque, prévue en 2013, pour évaluer les perceptions internes des progrès réalisés afin de permettre à la Banque de rester compétitive et d'attirer et retenir du personnel hautement qualifié. Des efforts sont déployés en permanence afin de résoudre les problèmes identifiés, suite à

<sup>15</sup> [http://intranet.afdb.org/portal/page/portal/AFDBPG\\_CMVP/AFDB\\_CHRM/CHRM\\_Publication\\_Page/CAREER%20DEVELOPMENT%20FRAMEWORK%20-%20MAY%202010%20-%20ENGLISH%20-%20%20%20%20FINAL.doc](http://intranet.afdb.org/portal/page/portal/AFDBPG_CMVP/AFDB_CHRM/CHRM_Publication_Page/CAREER%20DEVELOPMENT%20FRAMEWORK%20-%20MAY%202010%20-%20ENGLISH%20-%20%20%20%20FINAL.doc)

<sup>16</sup> Ce cadre est complété par : un système de gestion de la performance en ligne qui a permis d'améliorer la transparence, l'administration, la traçabilité et l'établissement des rapports sur la performance du personnel ; et les initiatives d'apprentissage et de formation pour le personnel.

<sup>17</sup> Mesuré en tant que pourcentage du personnel qui quitte la Banque pendant la durée du premier contrat, sur tout le personnel qui part de la Banque au cours de la même période. Cette définition sera révisée à l'avenir afin de l'aligner sur celles des institutions de référence.

<sup>18</sup> Ce chiffre ne prend pas en compte les postes engagés pour lesquels les candidats ont déjà été identifiés et sont censés prendre fonction, qui, s'ils sont pris en considération, ramènent le taux à 11 % à fin 2011.

l'enquête de 2010,<sup>19</sup> en particulier la nécessité d'améliorer les aptitudes de la Direction en matière de leadership et de gestion des personnes.

### ***Mise à profit des (nouveaux) systèmes informatiques pour l'amélioration de l'efficacité***

- 3.17 Les systèmes informatiques demeurent essentiels pour la capacité de la Banque à assurer de manière efficace et intégrée les résultats en matière de développement, conformément au concept d'une seule Banque. Ils doivent être sûrs, fiables, de première qualité et faciles à utiliser afin de permettre au personnel de la Banque de concevoir, exécuter et faire rapport avec succès et efficacité sur les opérations dans les PMR. Pour ce faire, et conformément aux engagements pris au titre des FAD-11 et 12, la modernisation du *SAP Enterprise Resource Planning* (ERP) de la Banque est en cours d'exécution dans le cadre des mesures prises par le Groupe de la Banque, en vue d'adapter ses systèmes aux exigences évolutives découlant du passage à un modèle d'opérations décentralisées. La modernisation est censée contribuer également à la rationalisation des processus opérationnels, au renforcement de la collaboration entre les départements opérationnels et faciliter l'établissement de rapports automatiques sur les résultats.
- 3.18 La phase technique de la modernisation du SAP Enterprise Resource Planning afin de le porter à la pointe de la technologie a été achevée en février 2012. La deuxième a pris plus de temps que prévu, mais devrait s'achever dans un délai de 18 à 24 mois (jusqu'à 2013-14). Cette phase de modernisation portera essentiellement sur : i) l'amélioration du système de gestion des projets et l'introduction d'une fonction interactive de suivi de la supervision qui permette aux chargés de projet de collecter les données de supervision au cours des missions de supervision ; ii) la rationalisation des processus d'acquisition des projets dans le SAP afin de tenir compte des pouvoirs d'approbation des coordonnateurs des acquisitions au sein des BE ; iii) l'autonomisation des services de gestion financière et fiduciaire afin de leur permettre de recueillir des informations supplémentaires et d'assurer le suivi de la présentation des rapports et recommandations d'audit ; et iv) l'automatisation des processus d'acquisition institutionnels de la Banque dans le SAP. La plus haute priorité a été accordée aux efforts visant à assurer la sécurité des transactions financières aux fins des services de décaissement effectués à partir des CRR.
- 3.19 Le Groupe de la Banque a également procédé aux investissements nécessaires afin : i) d'améliorer la vitesse de connexion, la fiabilité et la sécurité de ses systèmes informatiques ; ii) de promouvoir le rapport coût-efficacité des communications de la Banque et la collaboration entre les bureaux extérieurs et les CRR, ainsi qu'avec le siège ; iii) de promouvoir l'efficacité des opérations et des processus opérationnels de la Banque ; et iv) de renforcer la capacité des systèmes existants à gérer le caractère de plus en plus complexe de l'organisation et de ses transactions et d'atténuer le risque opérationnel connexe. Par exemple, la Banque a mis en place au sein des BE et à l'ATR à Tunis de nouvelles installations intégrées d'audio- et vidéoconférence plus fiables, sûres et économiques aux fins de communication entre les membres du personnel de ses bureaux et leurs homologues des pouvoirs publics. En outre, les investissements dans les connexions à fibre optique avec 14 BE<sup>20</sup> ont été achevés au début de 2012, assurant une largeur de bande plus importante et souple. La durée d'indisponibilité du réseau longue portée a été réduite d'environ 50 pour cent entre 2010 et 2011.
- 3.20 Compte tenu de l'investissement considérable consenti et de l'importance que revêtent des systèmes informatiques fonctionnels, la Direction concentre, à présent, ses efforts sur la résolution des problèmes restants concernant : i) le fonctionnement efficace des systèmes informatiques, avec un niveau minimum de perturbation ; ii) l'amélioration des services de dépannage et la satisfaction efficace des demandes de résolution de problèmes informatiques, en particulier ceux des BE ; iii) l'établissement d'une connexion dans les BE ouverts récemment, notamment ceux des États fragiles ; et iv) l'appui efficace de la

<sup>16</sup> Les résultats de l'Enquête auprès du personnel 2010, comparés à ceux de 2007, indiquent une amélioration sensible en ce qui concerne la satisfaction professionnelle, la sécurité de l'emploi et la fierté du personnel eu égard à l'engagement et à la compréhension de la mission et des valeurs de la Banque, ainsi qu'à l'amélioration de la capacité de la Banque à attirer du personnel d'excellente qualité.

<sup>17</sup> Burkina Faso, Cameroun, Égypte, Éthiopie, Ghana, Kenya, Madagascar, Mali, Mozambique, Nigeria, Rwanda, Soudan, Tanzanie et Zambie.



plateforme informatique à la mise en œuvre des autres processus de la Banque, à la diffusion de l'information et aux mesures de sauvegarde fiduciaire.

- 3.21 La Direction est en train de prendre les mesures nécessaires pour améliorer la connectivité informatique entre l'ATR et les BE, notamment par le truchement de la mise en place de transmissions audio à haute définition plus fiables et stables, qui sont particulièrement utiles pour la participation des BE aux réunions importantes, notamment avec les équipes pays et le Conseil d'administration. Afin d'assurer des investissements plus prospectifs et cohérents dans l'informatique, la Banque est en train d'élaborer une nouvelle stratégie informatique et de mettre en œuvre une feuille de route qui sera présentée au Conseil en 2012. Cette stratégie permettra de procéder à une revue globale des solutions informatiques disponibles, ainsi que des problèmes à résoudre afin de satisfaire les nouveaux besoins opérationnels au cours de la période 2013-15.

***Amélioration de la production et de la gestion du savoir afin d'approfondir le dialogue sur le développement***

- 3.22 La Direction continue d'être orientée par sa stratégie de gestion du savoir de 2008-12 afin de créer du savoir sur les priorités du développement en Afrique. À présent, la Banque assure le leadership pour la production et le partage du savoir sur les problèmes de développement auxquels le continent doit faire face. La création de sa base de savoir lui a permis d'approfondir son dialogue sur les politiques avec les PMR, ainsi qu'avec d'autres partenaires tels que la CEA, le CAD/OCDE, le PNUD et le Forum économique mondial, et de concevoir des produits de meilleure qualité et plus pertinents en vue d'éclairer les points de vue et les perspectives de l'Afrique dans les fora internationaux. Les principales publications de la Banque concernant le savoir sont les « Perspectives économiques en Afrique » (coédition), le « Rapport sur la compétitivité en Afrique », le « Rapport sur le développement en Afrique » et le « Rapport d'activité sur les Objectifs du Millénaire pour le développement en Afrique ». En outre, la Banque produit des publications semestrielles, notamment la série « *Telling Africa's Development Story* » et la « Revue statistique africaine », tandis que la « Revue du développement en Afrique » est publiée sur une base trimestrielle.
- 3.23 Les activités de la Banque en matière de savoir sont en train d'éclairer non seulement le dialogue sur les politiques avec les autorités nationales et d'autres partenaires au développement, mais également ses interventions dans les PMR. Au nombre des exemples de publications récentes spécifiques aux pays figurent une étude sur la mobilisation des ressources internes dans cinq pays d'Afrique de l'Est, une étude sur l'infrastructure et la croissance en Sierra Leone et un rapport phare sur l'infrastructure au Nigeria. (Voir également paragraphes 3.21-22 et 3.26-27 dans le rapport d'activité sur les priorités opérationnelles).
- 3.24 La Banque organise également des événements de partage du savoir, notamment la Conférence économique africaine annuelle et des activités spécifiques qui offrent des opportunités d'apprentissage auprès des pairs, notamment l'atelier sur l'allègement de la dette au Soudan organisé en 2011, au cours duquel les pays qui ont bénéficié de l'apurement des arriérés au titre de l'Initiative en faveur des pays pauvres très endettés et du processus d'allègement de la dette ont partagé leurs expériences. La Banque continue également d'aider les PMR à renforcer leurs capacités afin de produire et de diffuser des statistiques fiables et en temps opportun nécessaires pour éclairer les décisions stratégiques et la gestion des résultats en matière de développement.<sup>21</sup>
- 3.25 La Banque utilise ses capacités renforcées pour mettre à profit le savoir qu'elle produit en vue de renforcer la voix de l'Afrique dans les fora internationaux. En 2011, elle a participé activement aux réunions des ministres et experts afin de préparer des recommandations pour le Sommet du G20, le Forum de partenariat des Fonds d'investissement climatiques de Cape Town et la 17<sup>e</sup> conférence des parties de Durban. La Banque a également continué d'apporter

<sup>18</sup> Par exemple, le programme de la Banque visant à renforcer les capacités statistiques pour le suivi des Objectifs du Millénaire pour le développement et la mesure des résultats apporte une assistance technique, assure la formation et permet d'effectuer des investissements dans le renforcement des capacités en vue d'améliorer la qualité et la couverture des statistiques officielles produites par les systèmes statistiques nationaux, sous-régionaux et régionaux. Au nombre des bénéficiaires figurent 40 PMR participants, quatre organisations sous-régionales et cinq centres régionaux de formation en statistique.

un soutien analytique et fourni des services de secrétariat au Comité des dix ministres des Finances et des gouverneurs des banques centrales initié en 2010. Ces efforts sont bien accueillis par les pays clients et les partenaires au développement, comme en témoignent les réactions de l'Enquête d'évaluation auprès des clients 2012.

- 3.26 Le nombre des produits du savoir et des exercices de partage du savoir (publications, documents de travail et formation pour le développement) mis au point par la Banque en 2011 a dépassé les objectifs internes. Néanmoins, l'institution s'emploie à affiner davantage : i) les définitions de ce qui constitue un produit du savoir (par exemple, une étude économique et sectorielle) ; et ii) les normes de qualité afin d'assurer et d'améliorer la cohérence, la pertinence et l'utilité des produits. Ceci éclairera la prochaine revue des indicateurs clés de performance de la Banque dans ce domaine.

#### **4. Assurer de meilleurs résultats en termes de qualité et d'efficacité**

- 4.1 Afin d'améliorer l'efficacité institutionnelle et opérationnelle et de renforcer les capacités de la Banque à assurer l'optimisation des ressources, la Direction a adopté des mesures visant à : i) améliorer les processus de coordination institutionnelle et de prise de décision ; ii) améliorer l'efficacité et l'utilisation des ressources financières ; et iii) renforcer les capacités à mobiliser des ressources, des compétences et du savoir. Par conséquent, cette section souligne la manière dont la culture d'entreprise de la Banque change suite à l'engagement à assurer une gestion plus rigoureuse axée sur les résultats, orientée et suivie à l'aide d'indicateurs clés de performance tirés du Cadre de mesure des résultats de la Banque. Les améliorations, en particulier en ce qui concerne la gestion du savoir et l'exécution et la discipline budgétaires, influent positivement sur la performance de la Banque et sont en train d'être reconnues également par ses partenaires au développement et parties prenantes.

##### ***Changer la culture d'entreprise afin de mettre l'accent sur la qualité et les résultats en matière de développement***

- 4.2 La Banque a enregistré des avancées en ce qui concerne le suivi et l'amélioration, la coordination, la cohérence et l'efficacité des réformes. Suite à l'introduction du Cadre de mesures des résultats en 2003 et de la Feuille de route sur l'efficacité de l'aide en 2011,<sup>22</sup> le suivi régulier de l'efficacité de l'aide de la Banque est à présent profondément enraciné au sein de l'institution. Les résultats du Cadre de mesures des résultats sont consolidés et publiés dans la Revue annuelle de l'efficacité du développement. (Voir également le document sur l'efficacité des résultats et du développement).
- 4.3 Deux plateformes de coordination – le Comité de coordination de la haute direction (SMCC) et le Comité des opérations (OpsCom) – demeurent importantes en ce qui concerne le soutien au processus de réforme institutionnelle. Le SMCC, qui est une plateforme centrale en matière de gouvernance institutionnelle, favorise l'élaboration d'une vision d'entreprise commune sur les questions relatives aux fonctions stratégiques du Groupe de la Banque. En 2011-12, une haute priorité du SMCC a été la révision des politiques opérationnelles de la Banque dans le cadre des engagements au titre de la Sixième augmentation générale du capital, afin de veiller à ce qu'ils soient alignés sur la Stratégie à moyen terme 2008-12 de la Banque et appuient celle-ci.
- 4.4 OpsCom continue de veiller à ce que les politiques et opérations soient alignées sur la stratégie et la mission de la Banque. Il joue un rôle important en assurant la qualité des documents avant leur présentation au Conseil. Son Secrétariat a été renforcé grâce au recrutement d'un personnel supplémentaire en 2012 afin de faciliter les travaux du Comité et d'aider celui-ci à assurer la supervision de la qualité du programme, de la gestion du portefeuille, ainsi que des réalisations et résultats opérationnels. Parmi les autres réformes récentes visant à assurer une grande qualité et la programmation et le traitement sans heurt figure l'élaboration du calendrier de la mise en œuvre du programme de traitement électronique à l'échelle de la Banque. Cet instrument est censé appuyer l'amélioration

<sup>19</sup> <http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/Rev%20-%20Roadmap%20Aid%20Effectiveness.pdf>

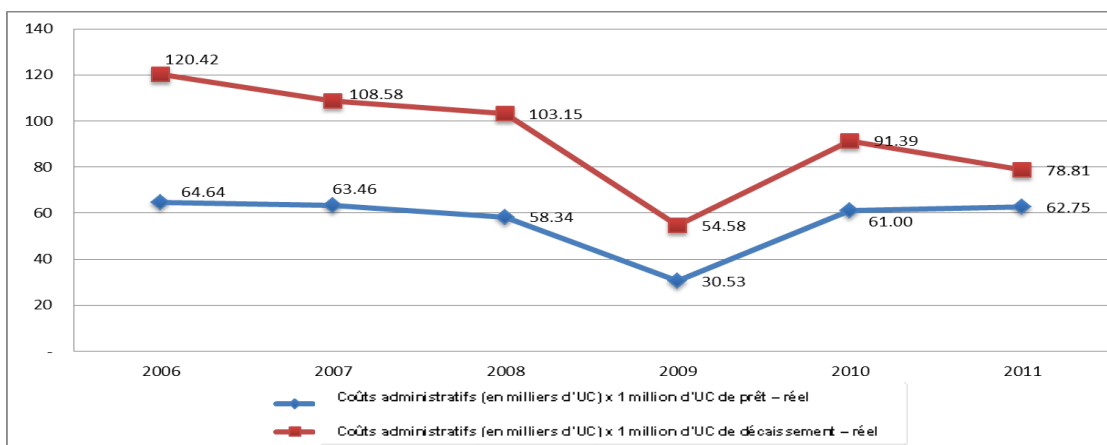
systématique de la mise en œuvre des nouvelles opérations et la rationalisation des processus opérationnels connexes, conformément aux pratiques optimales connues parmi les banques multilatérales de développement.

#### ***Efficacité de l'allocation et de l'utilisation des ressources financières***

- 4.5 Dans le cadre de ses efforts visant à améliorer l'efficacité de l'allocation et de l'utilisation des ressources, la Banque a introduit des réformes budgétaires en 2007 visant à améliorer la gestion des programmes de travail et budgets grâce : i) à l'amélioration de l'alignement des programmes d'activité sur les priorités institutionnelles ; ii) l'amélioration de la souplesse budgétaire grâce à la fongibilité et à la délégation des pouvoirs de gestion des ressources ; et iii) l'amélioration de la responsabilité pour la performance en termes de mise en œuvre efficace et d'efficacité liée à l'utilisation des ressources budgétaires. Une revue indépendante des réformes budgétaires a été exécutée en 2011 et devrait éclairer davantage l'affinement des allocations budgétaires aux réformes en cours, notamment la décentralisation, la mise en œuvre de la nouvelle MaDP et de la gestion des risques financiers.
- 4.6 La Banque a concentré ses efforts sur l'amélioration de la souplesse et de la réactivité aux problèmes budgétaires nouveaux au niveau opérationnel. Pour ce faire, tel que discuté avec les plénipotentiaires du FAD, la Banque a introduit la budgétisation en UC qui a délégué les pouvoirs aux départements afin de les autoriser à aligner les ressources budgétaires sur les changements de programmes de travail. Ce système a été appuyé par la création des bureaux de l'assistance budgétaire et d'un réseau de coordonnateurs et de points focaux du budget au sein de chaque complexe afin d'appuyer la gestion, le suivi et l'établissement de rapports sur le budget.
- 4.7 Les réformes ont porté également sur la discipline budgétaire afin d'assurer l'optimisation des ressources pendant l'exécution des opérations. L'amélioration de la planification, en particulier en ce qui concerne les effectifs de la Banque, et l'utilisation des ratios de coûts fixes a permis d'améliorer la responsabilité au niveau de la Direction tout en maintenant un niveau approprié de contrôle au niveau central. Par ailleurs, conformément au contexte d'austérité budgétaire mondiale, les budgets réels ont été maintenus au même niveau depuis 2010, et mettent l'accent sur le financement des activités hautement prioritaires. Le budget à « croissance zéro » pour 2012 comprenait également un plafond pour la croissance par employé. À cet égard, des programmes importants tels que la décentralisation et l'informatique, qui nécessitent des ressources au-delà des budgets prévus, ont été financés à l'aide des économies et des gains d'efficacité. En outre, la Banque est en train de mettre en œuvre un système de comptabilité des coûts, qui permettra de déterminer le coût réel de ses produits et services, et d'améliorer la budgétisation. La Direction s'attend à ce que, outre l'amélioration de la planification de la budgétisation, l'information du système de comptabilité contribue à renforcer la base de la répartition des dépenses administratives entre les guichets BAD, FAD et FSN.
- 4.8 Les gains d'efficacité se sont traduits par une réduction du budget 2012 de 8,97 millions d'UC suite à l'optimisation des dépenses et à la planification d'activités réalistes et réalisables. Cependant, l'efficacité de la Banque, telle que mesurée à l'aune de la proportion des coûts administratifs par rapport aux montants des prêts et décaissements (voir graphique 1), a été mitigée. Les ratios coûts-approbations sont demeurés essentiellement les mêmes depuis 2006, ce qui signifie que l'augmentation des effectifs et de l'investissement dans la décentralisation et l'informatique sont allés de pair avec l'augmentation des montants des approbations. Dans le même temps, les ratios coûts-décaissements affichent une tendance à l'amélioration – généralement à la baisse – ce qui signifie que les investissements dans le renforcement des capacités ont permis d'augmenter les montants des décaissements.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> L'amélioration sensible de l'efficacité en 2009 s'explique par l'impact des opérations de prêt anticycliques au cours de l'année qui a augmenté les montants des prêts.

**Graphique 1 : Coûts administratifs par montant de prêt et de décaissement**



- 4.9 L'utilisation du budget – qui s'élève en moyenne à 87 pour cent – est demeurée depuis 2008 en deçà de l'objectif annuel de 95 pour cent, en dépit du gel de l'augmentation du budget décidé en 2012. Par ailleurs, la part des dépenses des BE en 2011, qui s'élevait à 13 pour cent, est tombée en dessous de l'objectif de 17 pour cent. Bien que ce taux reflète les économies et les gains d'efficacité, la sous-utilisation s'explique également en partie par les budgets du personnel non utilisés en raison des taux de vacance de poste, ainsi que des coûts d'installation liés à l'accueil du personnel à l'ATR et dans les BE. Les mesures visant à résoudre le problème des taux de vacance de poste contribueront à réduire le déficit d'utilisation. En outre, la Direction a mis en place une revue permanente et une réallocation des ressources afin de veiller à ce que les unités opérationnelles qui ont besoin, de toute urgence, d'allocations budgétaires supplémentaires puissent les obtenir suffisamment à l'avance.

***Renforcement des capacités afin de mobiliser les ressources, les capacités et le savoir***

- 4.10 Afin de mettre à profit ses ressources statutaires (BAD, FAD et FSN), le Groupe de la Banque a mobilisé des ressources non statutaires comprenant des fonds fiduciaires bilatéraux et multilatéraux (montant cumulé de 523 millions d'UC à fin mai 2012), une assistance technique financée par des bailleurs de fonds et les partenariats de cofinancement et de savoir afin d'appuyer la fourniture des services aux clients. En 2011, les efforts de mobilisation des ressources autres que les ressources de base ont permis de mobiliser de nouvelles ressources des fonds fiduciaires d'un montant total estimé à 82,89 millions d'UC dont 72 millions d'UC pour les fonds thématiques, notamment le Fonds des énergies durables en Afrique, l'Initiative d'alimentation en eau et d'assainissement en milieu rural et le Fonds pour le commerce en Afrique. Les ressources des fonds fiduciaires servent de plus en plus à appuyer la mise en œuvre des programmes d'activité des départements opérationnels dans les domaines prioritaires de la Banque. Par exemple, 35 pour cent des ressources du fonds fiduciaire approuvées concernaient le développement du secteur privé, 16 pour cent la gouvernance et 15 pour cent la gestion et les services du savoir.
- 4.11 D'autres efforts sont en train d'être déployés afin d'améliorer la capacité de la Banque à satisfaire les besoins en ressources croissants des PMR (voir encadré 2). Par exemple, outre la promotion des partenariats novateurs et de la coopération avec les bailleurs de fonds traditionnels et les autres partenaires, la Direction accorde une attention particulière à la mobilisation de l'expertise et des ressources propres de l'Afrique afin d'appuyer le développement.

## Encadré 2: Créer des synergies en vue d'améliorer les résultats en matière de développement par des partenariats

### Au niveau national

Afin de mobiliser ses ressources de base, la Banque a établi différents partenariats novateurs. Le Fonds fiduciaire multidonateurs du Zimbabwe a été créé en 2010 comme instrument novateur qui permet de mobiliser le financement des bailleurs de fonds et appuie le gouvernement du Zimbabwe dans deux secteurs (eau et assainissement, et énergie) dans le cadre d'un mécanisme spécial. Le cadre de fonctionnement de la facilité est différent, par définition, de celui des fonds fiduciaires classiques au titre desquels les activités d'acquisition et l'exécution quotidienne des projets sont entièrement sous-traitées auprès d'agents. En tant qu'administrateur du Fonds fiduciaire multidonateurs du Zimbabwe, la Banque a mobilisé l'équivalent de 80 millions de \$ EU à ce jour. Ce fonds complète le soutien de la Facilité en faveur des États fragiles au Zimbabwe.

### Au niveau régional

Conformément à sa mission qui consiste à devenir la principale source d'investissement en Afrique, la Banque a mis au point des mécanismes de cofinancement avec plusieurs partenaires stratégiques, notamment l'Inde, la Banque islamique de développement, le Japon et la Corée. Par exemple, dans le cadre de ces mécanismes :

- (i) la Facilité de cofinancement accéléré pour l'Afrique, une facilité de financement conjointe au titre de laquelle l'Agence japonaise de coopération internationale cofinance des projets du secteur public, a apporté une contribution d'environ 485 millions de \$ EU à 11 projets visant à renforcer les systèmes nationaux et régionaux de transport de l'électricité dans les PMR au cours de la période initiale de cinq années qui a pris fin en 2010. La facilité s'est avérée particulièrement efficace en ce qui concerne la mobilisation des ressources limitées de la Banque afin d'assurer une couverture maximale et un impact en matière de développement ;
- (ii) la Banque et la Banque islamique de développement ont alloué chacune 500 millions de \$ EU au cofinancement des projets souverains au cours d'une période de trois ans à compter de 2011.

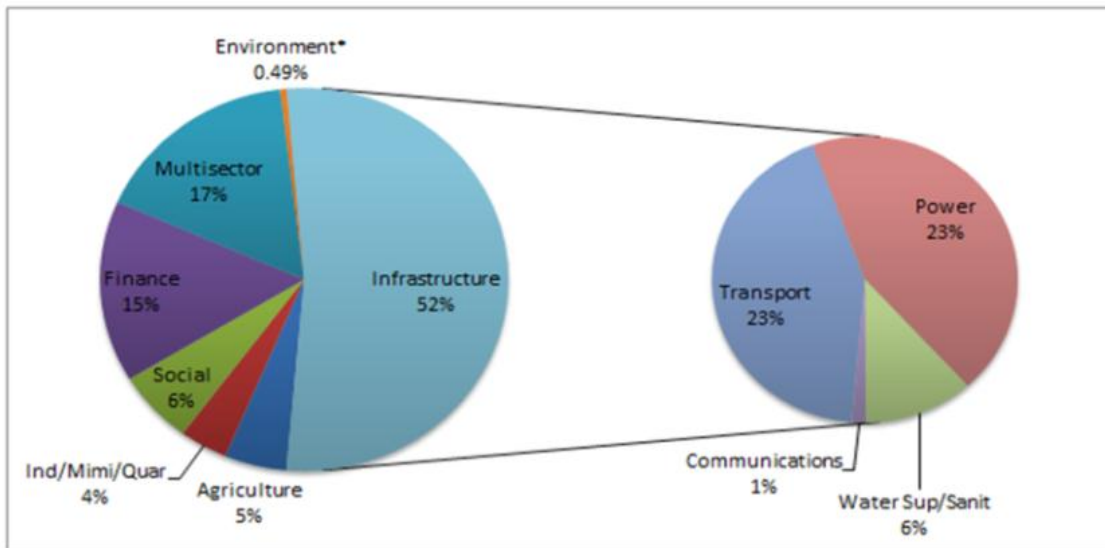
- 4.12 En dépit de la mobilisation et de l'engagement accrus des fonds, les niveaux de décaissement réels des fonds mobilisés demeurent faibles, s'établissant à 37 pour cent pour les Fonds fiduciaires bilatéraux et 26 pour cent pour les Fonds fiduciaires multilatéraux à fin mars 2012. Afin d'améliorer l'utilisation de ces ressources, la Banque s'est attachée à réduire le niveau des conditionnalités des fonds fiduciaires existants et à accroître la mobilisation de fonds fiduciaires non liés, mobilisant 82,4 millions d'UC en 2011, contre 46,8 millions d'UC en 2010. Par ailleurs, la Direction a décidé d'aligner de manière plus stratégique les ressources non statutaires sur les priorités institutionnelles de la Banque, et d'intégrer ces ressources dans les programmes de travail et budgets annuels des unités organisationnelles. Un Comité permanent sur les partenariats a été mis sur pied afin d'examiner et d'approuver toutes les propositions de financement futures. En outre, la Direction continuera d'annuler les activités des fonds fiduciaires non décaissés dans un délai de six mois.

### *Impact des réformes sur la performance opérationnelle*

- 4.13 Tel qu'indiqué dans les sections précédentes, les réformes mises en œuvre depuis 2006 ont permis d'améliorer l'efficacité et l'efficience des opérations de la Banque parallèlement à l'accroissement des ressources de l'institution (humaines, techniques et financières). L'impact sur les opérations de la Banque se manifeste dans l'augmentation des volumes de prêts, l'amélioration de la gestion du portefeuille et la réduction des délais de traitement grâce à la mise en place de processus opérationnels mieux définis et plus efficaces.
- 4.14 **Augmentation des volumes de prêts et alignement sur les priorités du Groupe de la Banque** : Le niveau général de l'assistance du Groupe de la Banque, mesuré en fonction des montants des décaissements, a crû de 1,7 fois, passant de 1,86 milliard d'UC en 2008 à 3,23 milliards d'UC en 2011. L'amélioration du processus d'allocation interne de la Banque, tel que reflété dans le meilleur alignement des ressources humaines et financières sur les priorités fondamentales de la Banque, a permis d'accorder la priorité aux prêts correspondant aux priorités de la SMT 2008-12 de la Banque. À cet égard, 52 pour cent des nouvelles propositions au cours de la période 2007-11 concernaient le secteur de l'infrastructure (Voir Graphique 2).



**Graphique 2 : Prêts (approbations) par secteur (pourcentage) 2007-11**



\* Comprend les projets concernant uniquement l'environnement. Cependant, la quasi-totalité des projets de la Banque comportent des composantes environnementales.

- 4.15 **Amélioration de la performance du portefeuille** : La Banque a pris différentes mesures afin d'assurer le suivi étroit et l'amélioration de la qualité de son portefeuille. Par exemple, l'introduction du Rapport mensuel sur les cas particuliers et exceptions en 2009 et l'approbation par CODE d'une nouvelle série de directives pour la préparation des revues de la performance du portefeuille pays (RPPP) ont contribué à améliorer, dans une large mesure, le suivi et l'établissement de rapports. Ces deux outils servent de base aux mesures correctives. Au nombre des mesures complémentaires visant à améliorer la qualité à l'entrée figurent le lancement en 2010 de la série de séminaires sur l'apprentissage et le savoir liés aux opérations, mettant l'accent mis sur les problèmes opérationnels d'actualité, qui a contribué également à sensibiliser le personnel et la Direction sur l'importance de la qualité du portefeuille, ainsi que l'approbation des directives par CODE pour l'établissement des rapports sur l'exécution et les résultats des projets en 2011, qui sont censés contribuer à améliorer la qualité de la supervision des projets et, partant, du portefeuille de la Banque.
- 4.16 Au rang des autres mesures qui ont eu une incidence positive sur la qualité du portefeuille de la Banque figurent : i) l'amélioration de la qualité à l'entrée grâce à l'amélioration du processus d'examen, notamment l'introduction de filtres sur l'état de préparation (voir également paragraphe 3.3 du Document sur les résultats) ; ii) l'amélioration de la décentralisation, parallèlement au renforcement des capacités du personnel, en particulier au sein des BE ; et iii) l'amélioration de la supervision des projets en faisant davantage recours aux BE. Par exemple, le pourcentage des opérations supervisées deux fois par an a crû, passant de 33 pour cent en 2008 à 57 pour cent en 2011 (63 pour cent dans les pays FAD), tandis que celui des projets gérés par les BE est passé de 7 pour cent à 25 pour cent au cours de la même période. Il convient de souligner, cependant, que pour certains indicateurs, la performance en 2011 a été légèrement en deçà de celle de 2010.
- 4.17 Des progrès ont été enregistrés en ce qui concerne la prise en compte des questions transversales dans les opérations de la Banque et leur résolution, par exemple, en veillant à ce que les opérations qu'elle finance soient résilientes au climat. Toutefois, en raison des progrès limités en matière d'intégration du genre, la Direction est en train de mettre l'accent sur l'amélioration des processus d'assurance qualité à l'entrée de manière à assurer la prise en compte des objectifs de genre dans la conception des projets et les opérations de la Banque. (Voir annexe III du Document sur les résultats).
- 4.18 **Réduction des délais de traitement** : L'accroissement et le déploiement du personnel des services fiduciaires au sein des BE depuis 2009 ont permis de mettre davantage l'accent sur l'application des mesures de sauvegarde fiduciaire et se sont traduites par des gains d'efficacité. À cet égard, le nombre des audits de projets achevés dans les délais de six mois

impartis, à compter de la fin de l'exercice budgétaire, a substantiellement augmenté, passant de 9 pour cent en 2009 à 59 pour cent à la fin de 2011 (29 pour cent en 2010). En outre, la qualité des états financiers vérifiés reçus en 2011 s'est améliorée considérablement, seuls 10 pour cent des rapports d'audit ayant été retournés aux Cellules d'exécution de projet (CEP) pour éclaircissements et corrections. Le délai d'examen des rapports d'audit s'améliore également, suite à la création des postes de coordonnateurs régionaux de la gestion financière, ce qui permet de déléguer les tâches d'examen et de suivi des rapports à l'effet d'assurer la présentation de ces documents en temps opportun. L'objectif qui consiste à ramener le délai de traitement à 10 jours ouvrables, avant la réponse aux CEP pour tous problèmes liés à la gestion financière, devrait être atteint d'ici à fin 2013.

- 4.19 Dans le domaine de la passation de marchés, le renforcement des capacités a amélioré le soutien de la Banque à ses clients pendant tout le cycle de projet, ce qui s'est traduit par une amélioration sensible de la qualité et du rythme des décisions d'acquisition pendant la période de réforme. Par conséquent, la situation concernant la durée du cycle de passation des marchés de grande valeur adjugés par voie d'appel d'offres international s'est constamment améliorée, le temps de traitement moyen étant passé de 363 jours en 2009 à 296 en 2011 pour les services et de 388 jours à 291 pour les travaux. Cependant, le temps moyen nécessaire pour achever la passation des marchés de biens et travaux reste supérieur à l'objectif de 8 mois. La Direction entend continuer de mettre à profit la présence accrue de la Banque sur le terrain pour accélérer le traitement grâce à l'identification et à la résolution en temps opportun des problèmes connexes. Par ailleurs, la Banque a recours à des initiatives novatrices telles que les ateliers sur la gestion fiduciaire introduits récemment, qui forment le personnel des équipes pays et des CEP par le truchement de modules de formation adaptés visant à résoudre les problèmes spécifiques qui surviennent pendant l'exécution des projets à l'effet d'améliorer la gestion de ceux-ci au niveau national et de consolider les acquis (voir également paragraphe 6.4)
- 4.20 **Perceptions extérieures positives de la performance de la Banque :** Les résultats des réformes en cours au sein de la Banque améliorent les perceptions de ses partenaires au développement. Tel qu'il ressort des évaluations indépendantes de l'efficacité institutionnelle, de l'efficience et de l'optimisation des ressources financières, en dépit du contexte difficile dans lequel le Groupe de la Banque intervient, sa performance s'est considérablement améliorée, l'institution étant de plus en plus perçue comme enregistrant une performance satisfaisante par rapport à celle des institutions multilatérales sœurs. Par exemple, la Banque a fait l'objet d'une évaluation favorable au terme des Revues de l'aide multilatérale 2011 et 2012 du Royaume-Uni et de l'Australie (voir encadré 3). Sous bien des rapports, les opérations de la Banque se traduisent par une plus grande efficacité en matière de développement qu'au début du FAD-11, en 2008. En outre, la Banque dispose, à l'heure actuelle, de meilleures capacités pour appuyer les opérations novatrices, notamment le Projet d'électricité Itezhi Tezhi en Zambie, qui vise à construire une centrale hydroélectrique près du barrage d'Itezhi Tezhi. Ce projet mettra à profit le réservoir de ressources qui existe déjà dans le cadre d'un partenariat public-privé, les ressources FAD servant à financer la contribution de l'État et les ressources BAD à soutenir le consortium d'entreprises privées.

### Encadré 3: Perspectives des partenaires concernant la Banque

La Revue de l'aide multilatérale du DFID (mars 2011)<sup>24</sup> a évalué 43 organisations multilatérales pour leur capacité à assurer l'optimisation des ressources, à la lumière de 10 critères relatifs à leur contribution à la réalisation des objectifs de développement définis par le Royaume-Uni, aux forces organisationnelles et à la probabilité d'assurer un changement positif. Selon les conclusions de cette revue, la BAD enregistre une performance généralement satisfaisante et assure l'optimisation des ressources. Ainsi, elle figure dans le deuxième groupe d'organisations sur quatre. En particulier, le DFID a félicité la BAD pour :

- la haute priorité accordée aux pays africains à faible revenu et les relations d'étroite collaboration qu'elle entretient avec ceux-ci ;
- son orientation opérationnelle importante vers la croissance économique, les grandes infrastructures et

<sup>24</sup> <http://www.dfid.gov.uk/What-we-do/How-UK-aid-is-spent/a-new-direction-for-uk-aid/Multilateral-Aid-Review/>



la gouvernance ;

- la définition claire de sa mission et la qualité des rapports sur ses interventions dans les États fragiles ;
- la qualité de ses politiques dans le domaine de l'égalité homme-femme, du changement climatique et de la viabilité écologique ;
- les améliorations qu'elle a apportées à la mesure et à la gestion des résultats afin d'améliorer la qualité de ses opérations ;
- son processus transparent d'allocation des ressources et le niveau élevé de sa responsabilité financière ;
- le respect des normes d'optimisation des ressources, ses budgets administratifs à croissance zéro et la solidité de ses systèmes de passation de marchés ;
- la diffusion systématique et à grande échelle de l'information, ainsi que la publication des documents.

Dans le même temps, un certain nombre de domaines qui appellent des améliorations ont été identifiés :

- la décentralisation, en particulier l'acquisition d'une capacité effective et le renforcement des capacités des bureaux extérieurs (effectifs, pouvoirs et processus opérationnels), notamment dans les États fragiles ;
- la promotion à l'échelle de la Banque d'une orientation vers l'obtention de résultats et l'amélioration de l'évaluation de l'impact des stratégies pays et des projets ;
- l'amélioration de l'impact concret de l'intégration du genre sur la vie des femmes et des filles ;
- la mise en œuvre des mesures identifiées concernant les changements climatiques ;
- la nécessité de mettre un accent plus explicite sur le coût-efficacité dans les budgets administratifs et la conception des projets.

Dans sa réponse au DFID, la Direction a reconnu qu'il était possible de poursuivre le processus d'amélioration et s'est déclarée résolue à maintenir sa sélectivité stratégique et son orientation opérationnelle ; approfondir la mise en œuvre des réformes institutionnelles ; renforcer ses politiques dans des domaines clés tels que la diffusion de l'information, la collaboration avec la société civile et les mesures de protection environnementale et sociale ; et respecter les normes les plus élevées d'intégrité institutionnelle afin d'assurer des résultats en matière de développement et d'améliorer durablement la vie des populations africaines.

L'Évaluation multilatérale de l'Australie (AMA de mars 2012)<sup>25</sup> a évalué 42 organisations multilatérales sur sept critères liés aux résultats, à la pertinence et au comportement institutionnel. La BAD a reçu la note « Excellent » pour 5 des 7 critères et figure dans le deuxième groupe d'organisations sur quatre, qui sont jugées raisonnablement en mesure de générer des avantages tangibles en matière de développement et d'assurer l'optimisation des ressources.

L'AMA a évalué de manière positive la BAD pour :

- son orientation opérationnelle et la qualité de ses investissements dans l'infrastructure, la gouvernance, le secteur privé et l'enseignement supérieur ;
- l'obtention d'importants résultats concrets au niveau national et en matière d'appui à l'intégration régionale, ce qui en fait une grande contributrice au développement de l'Afrique ;
- son cadre de suivi et d'évaluation, en particulier par le truchement d'OPEV, et la mise en œuvre des recommandations des évaluations ;
- les rapports ouverts et transparents qu'elle fait sur les résultats par le truchement du Rapport sur l'efficacité du développement en Afrique, concernant tant les forces que les faiblesses de la Banque ;
- l'efficacité de ses interventions dans les États fragiles, la démonstration de son avantage comparatif en ce qui concerne les interventions au début du processus de redressement et son état de préparation à gérer les risques opérationnels dans les situations post-crise ;
- son rôle croissant dans l'architecture multilatérale mondiale en tant que partenaire de confiance des gouvernements africains, qui joue un rôle efficace en vue de promouvoir la coordination des interventions des bailleurs de fonds aux niveaux régional et national.

L'AMA a également identifié un certain nombre de domaines qui appellent des améliorations :

- la nécessité d'intégrer l'établissement des rapports sur les résultats, afin de mieux prendre en compte

<sup>25</sup> <http://www.ausaid.gov.au/partner/Pages/ama-submissions.aspx>

les priorités thématiques transversales et de procéder à des consultations plus efficaces avec les bénéficiaires en vue de définir le contexte et d'évaluer les résultats ;

- la réalisation de progrès supplémentaires en matière d'intégration des mesures d'atténuation de l'impact des changements climatiques dans les opérations de base ;
- la nécessité d'assurer un meilleur impact, notamment en ce qui concerne les questions de genre, dans la conception des projets ;
- le renforcement de la gestion des ressources humaines, en particulier en ce qui concerne la transparence des processus de nomination, les structures d'incitation à la performance axée sur les résultats et l'évolution de la carrière.

- 4.21 **Défis à relever :** Le Groupe de la Banque continue de connaître des retards de décaissement. En dépit d'une réduction sensible de la période initiale qui s'écoule entre l'approbation et le premier décaissement de 21,3 mois en 2007 à 11,01 mois en 2009, la Banque a enregistré un recul en 2010-11, période au cours de laquelle ce temps est passé à 13,34 mois en 2011 (12,04 mois en 2010). Par ailleurs, bien que la qualité des opérations se soit améliorée considérablement, en particulier dans les pays qui disposent de BE, le ratio de décaissement global<sup>26</sup> du Groupe de la Banque est resté constamment en deçà de l'objectif de 30 pour cent (20 pour cent pour le FAD). Les décaissements en 2011 au titre du guichet FAD, à 1,12 milliard d'UC, étaient légèrement inférieurs à l'objectif de 1,29 milliard d'UC, bien que le ratio de décaissement de 18 pour cent pour les opérations du FAD en 2011 fût légèrement meilleur que celui de 2010 (17 pour cent), ainsi que pour le portefeuille global du Groupe de la Banque.<sup>27</sup>
- 4.22 La Direction a identifié certaines causes des faibles taux de décaissement, notamment : i) les retards liés à la signature ; ii) les faiblesses inhérentes aux capacités du pays client ; iii) les retards accusés par les clients pour la satisfaction des conditions préalables au premier décaissement ; iv) la complexité liée aux tâches précédant les premiers décaissements inhérents à certains secteurs hautement prioritaires de la Banque, notamment les mesures de protection environnementale et sociale et les exigences juridiques liées aux projets d'infrastructure ; v) l'impact des événements politiques dans certains PMR qui influent sur les plans de décaissement initiaux ; et vi) l'absence d'équipes efficaces de gestion financière et opérationnelle (voir aussi paragraphes 4.3 et 4.4 du rapport d'activité).
- 4.23 La Direction continuera d'œuvrer en vue de l'amélioration de la performance des décaissements, en mettant l'accent sur l'amélioration de la préparation des projets, l'affinement et la mise en œuvre des mesures dans le cadre de la Feuille de route pour la décentralisation afin de renforcer les BE, réduire le nombre des opérations vieillissantes et accélérer le nettoyage du portefeuille. Les incitations à l'annulation des opérations dont la performance est médiocre contenues notamment dans les Directives révisées relatives à l'annulation des prêts, dons et garanties<sup>28</sup> approuvées de mai 2011 devraient contribuer à atteindre cet objectif. La Direction étudiera également les voies et moyens d'améliorer la coordination des projets et la gestion des ressources et d'aider les clients de la Banque à renforcer leurs capacités et à surmonter les obstacles (voir également paragraphes 3.6-3.8 du document sur l'efficacité des résultats et du développement).

<sup>26</sup> Le taux de décaissement est calculé à la fin de l'année civile en divisant le montant total des décaissements du FAD depuis le début de l'année (hors décaissements associés aux opérations signées au cours de l'année, les dons octroyés pour des études et le renforcement des capacités institutionnelles, et les opérations à l'appui des réformes) par le solde non décaissé des ressources au début de l'année.

<sup>27</sup> Bien qu'il existe des différences méthodologiques, le ratio de décaissement de la Banque mondiale (BIRD/IDA) et du Fonds asiatique de développement s'élève également à environ 20 % (données de 2010). La Direction est en train de procéder à une revue interne afin d'identifier les principaux facteurs (tant du côté de la Banque que de ses clients) qui influent sur la performance du Groupe de la Banque en ce qui concerne la réalisation des objectifs du ratio de décaissement.

<sup>28</sup> ADB/BD/WP/2010/106/Rev.3/Approbation

## 5. Amélioration de la transparence, de l'intégrité et de la responsabilité

- 5.1 La Banque demeure résolue à asseoir une culture de transparence, d'intégrité et de responsabilité en son sein et à promouvoir ces principes auprès de ses clients. En outre, elle est consciente de l'importance d'une communication et d'une collaboration judicieuses avec les parties prenantes afin d'améliorer l'appropriation, la sensibilisation et la compréhension de ses activités, ainsi que la responsabilité pour l'utilisation des fonds publics. Cette section présente plusieurs mesures prises par la Banque en vue de renforcer ces capacités en son sein et parmi ses clients, et d'honorer ses engagements au titre du FAD-12 dans ce domaine.

### *Amélioration de la communication, de la diffusion de l'information et de la collaboration*

- 5.2 La collaboration, la diffusion de l'information et la transparence au titre des opérations sont essentielles pour assurer la responsabilité de la Banque devant ses actionnaires et partenaires en tant que dépositaire de fonds publics. Pour ce faire, la Banque poursuit la mise en œuvre de sa stratégie de communication et a adopté une politique de diffusion de l'information tournée vers l'avenir, ainsi qu'un cadre d'engagement inclusif avec la société civile au titre de ses efforts visant à promouvoir l'amélioration de l'appropriation par ses différents partenaires et la responsabilité à l'égard de ceux-ci.
- 5.3 Par ailleurs, la Banque est en train de mettre à jour sa stratégie de communication afin d'améliorer sa visibilité, sa cote et son image de marque au cours de la période 2012-14, et d'intégrer les aspects de communication liés à la diffusion de l'information et à la collaboration avec ses partenaires. Le principal objectif de cette stratégie consiste à faire mieux connaître la Banque et ses activités par ses clients, ses partenaires, la société civile et d'autres parties prenantes. Au nombre des efforts déployés à cet effet figure le changement de conception du site Web de la Banque afin de faciliter la collaboration, notamment par le biais des plateformes de médias sociaux. Par le truchement de sa rubrique « Exprimez-vous ! », ce site Web a permis de recueillir des points de vue plus larges des partenaires de la Banque sur l'élaboration des politiques opérationnelles, des stratégies nationales et régionales et des nouvelles initiatives, notamment la préparation de la stratégie à long terme et de la politique de diffusion et d'accès à l'information. La Banque a également maintenu ses activités de proximité avec ses partenaires en finançant des événements médiatiques tels que l'Initiative des médias en Afrique, le forum des responsables de médias en Afrique et la Journée mondiale de la liberté de la presse.
- 5.4 Afin d'améliorer la transparence et la responsabilité, la Banque a révisé en 2011-12 sa politique de diffusion de l'information afin de l'aligner sur les pratiques optimales internationales. La nouvelle politique de diffusion et d'accès à l'information (DAI),<sup>29</sup> adoptée en avril 2012, vise essentiellement à donner aux clients de l'institution et aux autres acteurs des informations sur les activités de la Banque. La nouvelle DAI, élaborée dans le cadre d'un processus consultatif avec des partenaires extérieurs, préconise le renforcement de la diffusion de l'information, en d'autres termes, le remplacement de la liste positive des informations susceptibles d'être publiées par une liste négative restreinte d'informations à ne pas publier. La politique prévoit également un mécanisme d'appel plus explicite et une publication simultanée de l'information auprès d'un large éventail de partenaires. Elle offre au Groupe de la Banque un meilleur cadre pour la diffusion de l'information sur les politiques, les stratégies et les décisions importantes prises pendant l'élaboration et l'exécution des projets, qui sera mise à la disposition des partenaires.
- 5.5 Une fois adoptée, la politique de DAI sera mise en œuvre au cours de la période 2012-13 et nécessitera une participation accrue des BE à la diffusion des informations spécifiques aux pays, notamment les produits du savoir. Sa mise en œuvre réussie nécessitera la formation du personnel et la modernisation des systèmes informatiques afin qu'ils facilitent la diffusion efficace de l'information, tel que requis par la nouvelle politique de DAI, en particulier dans le contexte décentralisé de la Banque.

<sup>29</sup> [http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Policy-Documents/Rev%203%20-%20Bank%20Group%20Policy%20on%20DAI%20\(2\)%20web.pdf](http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Policy-Documents/Rev%203%20-%20Bank%20Group%20Policy%20on%20DAI%20(2)%20web.pdf)

- 5.6 La Banque est également résolue à promouvoir la responsabilité, l'inclusivité et l'appropriation de ses activités grâce à une meilleure collaboration avec les acteurs de la société civile. Aussi a-t-elle mis au point, dans le cadre d'un large processus de consultation publique, un nouveau Cadre d'engagement avec les organisations de la société civile.<sup>30</sup> Le principal objectif de ce cadre consiste à permettre à la Banque d'obtenir de meilleurs résultats et d'accroître son impact grâce à l'amélioration de sa collaboration avec les Organisations de la société civile (OSC) et au renforcement des mécanismes de participation et de coordination existants. Il facilitera, intégrera et élargira la participation des OSC à l'élaboration des programmes et politiques de la Banque, ainsi qu'au suivi des résultats en matière de développement dans les PMR. Le Cadre d'engagement avec les OSC vise également à optimiser les opportunités d'établissement de partenariats avec les OSC aux niveaux institutionnel, national et des projets.
- 5.7 Les efforts que la Banque déploie en vue de promouvoir la transparence et la responsabilité sur le continent ont été reconnus par ses partenaires extérieurs. Par exemple, au titre de l'Indice pilote de la transparence de l'aide 2011 publié par l'organisation « Publiez ce que vous financez », la BAD s'est classée au troisième rang sur 58 bailleurs de fonds sondés, en raison du niveau relativement élevé de la transparence au sein de l'organisation et dans les pays, grâce à la publication systématique de ses documents de stratégie, ainsi qu'au niveau des activités en diffusant des informations sur les projets.

#### *Mesures visant à renforcer l'intégrité institutionnelle*

- 5.8 Conformément aux mesures prises au cours du FAD-11 et afin de faire face à l'accroissement du nombre et du volume des opérations du Groupe de la Banque et des bureaux extérieurs, la Direction a continué de renforcer les capacités de la Banque à promouvoir l'intégrité, lutter contre la corruption et gérer les risques opérationnels. La nouvelle procédure de sanctions qui vient d'être approuvée par le Conseil appuiera la mise en œuvre de l'Accord d'application réciproque de décisions d'exclusion,<sup>31</sup> de concert avec les autres BMD. Par ailleurs, l'intégrité institutionnelle est mieux assurée à présent, car la Direction a : i) renforcé les capacités du Département de l'intégrité et de la lutte contre la corruption (IACD) créé en 2010 ; ii) amélioré le Programme de gestion des risques d'entreprise afin de renforcer les contrôles internes ; et iii) étendu les activités du Bureau de l'Auditeur général afin d'accroître la fréquence des audits des opérations des départements et des BE.
- 5.9 **Renforcement des capacités en matière de lutte contre la corruption** : Afin de renforcer la capacité de la Banque à détecter et dissuader de manière plus efficace et efficiente la fraude et la corruption au sein de l'institution et dans le cadre des projets qu'elle finance, IACD a subi de profondes mutations au cours des deux dernières années. En prévision de l'augmentation et de la complexité croissante du volume de travail liées au développement constant des opérations souveraines et non souveraines de la Banque, le département a amélioré sa structure organisationnelle, renforcé ses capacités et processus opérationnels conformément aux pratiques optimales des institutions sœurs. À présent, IACD assume séparément les fonctions de prévention et d'enquête. Cette séparation de ces fonctions permettra de développer les activités proactives et préventives du département afin d'enraciner profondément l'intégrité des programmes dans les opérations de la Banque. Les activités d'IACD seront davantage renforcées par les nouvelles procédures de sanctions.
- 5.10 **Renforcement des fonctions d'audit** : Conformément aux engagements pris au cours des discussions relatives au FAD-12, dorénavant, tous les BE, y compris les CRR feront l'objet d'un audit au moins une fois tous les deux ans. Compte tenu de la demande accrue pour les audits annuels des BE et de l'extension des missions d'audit dans les domaines de l'informatique, de la trésorerie et des opérations, ainsi que des activités du secteur privé, la Direction a recruté davantage de personnel d'audit.<sup>32</sup> En outre, elle s'attache à mettre au point

<sup>30</sup> <http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Policy-Documents/CSO%20Framework%20Web%20consultation%20EN.pdf>

<sup>31</sup> <http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Generic-Documents/AGREEMENT%20FOR%20MUTUAL%20ENFORCEMENT%20OF%20DEBARMENT%20DECISIONS.pdf>

<sup>32</sup> Le Bureau de l'Auditeur général a effectué 20 missions d'audit dans les domaines de l'informatique, de la trésorerie et des opérations, ainsi que des activités du secteur privé en 2011 et envisage d'entreprendre 19 audits en 2012

un système informatisé pour la conformité des rapports d'audit qui utilise le SAP afin d'améliorer l'efficacité.

- 5.11 **Harmonisation des procédures d'exclusion commune** : Suite à l'adoption de l'Accord d'application réciproque de décisions d'exclusion en avril 2010, la Banque s'emploie à mettre en place des mécanismes internes afin de s'attaquer aux violations de ses politiques relatives à la lutte contre la corruption et de les sanctionner. Ces mécanismes intègrent les principes fondamentaux de l'Accord. Au nombre de ces mécanismes figure la procédure de sanctions approuvée par le Conseil d'administration en juillet 2012. Cette procédure assure l'indépendance du processus de sanctions et facilite : i) la séparation des fonctions enquête et prise de décision, d'une part, et les mécanismes d'appel, d'autre part ; ii) la création d'organismes indépendants afin de gérer les sanctions ; iii) les décisions relatives aux modalités de publication de la liste des entités sanctionnées sur le site Web de la Banque et la communication de l'information aux autres parties concernées, notamment les IFI ; et iv) l'élaboration de mécanismes et politiques d'application de la Banque en vue de mettre en œuvre l'Accord sur l'exclusion commune. Par ailleurs, les règles de passation de marchés de la Banque ont été révisées en conséquence.
- 5.12 Afin de faire face au volume et à la complexité accrus des activités de la Banque, au titre du FAD-12, la Direction entend continuer de renforcer ses capacités en matière de transparence, d'intégrité et de responsabilité. Au nombre des mesures prévues à cet égard figure l'approfondissement des systèmes de contrepoids internes de la Banque afin de mieux soutenir les opérations décentralisées, mieux gérer les nouveaux risques et assurer des niveaux d'effectifs appropriés pour la mise en œuvre des mesures adoptées.

## 6. Amélioration des mécanismes de sauvegarde et de gestion des risques

- 6.1 Le contexte régional et mondial de plus en plus dynamique dans lequel la Banque opère, ainsi que la complexité et la décentralisation accrues de ses opérations, nécessitent le renforcement des fonctions et capacités de protection contre les risques. Cette section présente les mesures prises par la Direction afin de renforcer les fonctions de sauvegarde fiduciaire (gestion financière, gestion de la passation des marchés et des risques) et de protection environnementale et sociale. L'on s'attend à ce que ces mesures améliorent la gestion et l'atténuation des risques connexes et apportent un soutien plus efficace et décentralisé aux PMR. La mise en œuvre des réformes par la Banque est en bonne voie, hormis l'adoption du Système de sauvegarde intégré (SSI), qui devrait être prêt pour examen par le Conseil en décembre 2012, compte tenu de la nécessité de procéder à de larges consultations avec tous les partenaires concernés.
- 6.2 **Renforcement des contrôles internes** : Afin d'atténuer les risques liés : i) à l'accroissement de la complexité et du volume des opérations de la Banque ; ii) à une décentralisation plus poussée de la prise de décision ; iii) à l'accroissement des responsabilités fiduciaires au titre des fonds fiduciaires, ainsi que des mécanismes bilatéraux et multilatéraux ; et iv) aux incertitudes liées aux événements relatifs à la continuité des opérations, la Banque a adopté un Cadre de gestion des risques opérationnels en mars 2012 à l'effet de renforcer les contrôles internes. Ce cadre : i) favorise une gouvernance cohérente et globale ; ii) crée un processus systématique pour l'identification et l'évaluation des risques opérationnels (y compris le risque de réputation) pour la Banque ; iii) encourage une obligation de rendre compte et une responsabilité bien définies pour la gestion des risques ; iv) assure l'établissement de rapports systématiques et en temps opportun, ainsi qu'un environnement durable tenant compte des risques au sein de la Banque ; et v) promeut l'allocation efficace des fonds propres. Il sera mis en œuvre en plusieurs phases et sera prêt pour intégration dans le cadre de gestion des risques à l'échelle de la Banque, d'ici à fin 2014. Au nombre des autres mesures figure la mise sur pied d'un comité de risque de crédit dédié qui a vocation à renforcer la gestion du risque de crédit et à assurer la gestion des risques de bout en bout en examinant tous les problèmes liés au risque de crédit et en formulant des recommandations

---

dans les mêmes domaines afin de couvrir de manière appropriée les nouveaux instruments de financement de la Banque.



aux fins d'examen par OpsCom.

### ***Renforcement des capacités pour la prise des mesures de sauvegarde fiduciaire***

- 6.3 Les efforts visant à renforcer les mesures de sauvegarde fiduciaire au titre des opérations du Groupe de la Banque concernent : i) la création du Département des acquisitions et des services fiduciaires ; ii) la comparaison constante des pratiques du Groupe de la Banque avec celles des autres BMD ; et iii) l'adoption de pratiques optimales et de mesures de sauvegarde plus judicieuses de passation des marchés dans le cadre d'une utilisation accrue des systèmes nationaux. La Direction a entrepris, par ailleurs, la réforme de la gestion financière et de la passation des marchés et mis l'accent sur : i) le renforcement de la supervision fiduciaire ; ii) le renforcement des capacités du personnel au sein des départements concernés afin d'apporter le soutien nécessaire au niveau national et d'améliorer la gouvernance, la transparence et la responsabilité dans les PMR et les BE ; et iii) l'amélioration de la qualité des opérations dans les PMR. Les efforts visant à améliorer la proximité des services de passation des marchés et fiduciaires par rapport aux PMR se sont accompagnés également d'une révision de la délégation des pouvoirs qui autonomise les bureaux extérieurs et rapproche les clients de la prise de décision (voir également paragraphe 3.6).
- 6.4 La Banque continue de mettre en œuvre des initiatives de renforcement des capacités, notamment les ateliers sur la gestion fiduciaire introduits en 2011, afin de renforcer les capacités du personnel de la Banque à résoudre les problèmes pratiques liés à l'exécution des projets pour la passation des marchés, la gestion financière et les décaissements au niveau des projets et dans les pays. Au cours de la période du FAD-12, les capacités des responsables sectoriels, des chargés de programme pays, des économistes pays et des assistants aux opérations, qui travaillent directement avec les pays, ont été renforcées grâce à des programmes de formation en gestion financière.<sup>33</sup> À présent, ces chargés de projet recrutent systématiquement le personnel fiduciaire à toutes les étapes du cycle du projet.
- 6.5 ***Accent mis sur les opérations au niveau pays*** : La Banque a adopté plusieurs mesures afin de veiller à ce que les ressources du FAD et d'autres ressources soient utilisées à bon escient au niveau national. À cet effet, elle a introduit les revues indépendantes de la passation des marchés dans ses opérations en janvier 2012, afin de réviser les processus de passation, d'adjudication et d'exécution des marchés, ainsi que l'opportunité, l'adéquation des non-objections données par la Banque afin d'assurer leur cohérence avec ses directives fiduciaires. Au nombre des autres mesures figure l'élaboration en cours d'un cadre d'évaluation et de gestion des risques liés à la passation des marchés qui vise à améliorer l'adoption de mesures de sauvegarde fiduciaire nécessaires au niveau des activités liées aux projets. Par ailleurs, conformément à son engagement à promouvoir l'utilisation des systèmes nationaux, la Banque a évalué et approuvé les procédures d'appel d'offres de 42 pays représentant 97 pour cent des prêts et dons, aux fins d'utilisation par les projets financés par le Groupe de la Banque.
- 6.6 La Banque a commandité une revue indépendante des mesures de sauvegarde fiduciaire en 2011, afin d'évaluer l'efficacité et l'adéquation de ses mesures de sauvegarde contre les risques fiduciaires en vigueur, de procéder à une analyse des déficits et besoins et de recommander des améliorations à l'effet d'assurer la mise en œuvre efficace et en temps opportun de la Feuille de route pour la décentralisation. La revue a également porté sur le niveau d'alignement de la structure de gestion des mesures de sauvegarde fiduciaire actuelles de la Banque sur les objectifs de l'institution. Certaines conclusions de la revue montrent que la qualité de l'audit des projets a été variable, que la mise en œuvre des mesures de sauvegarde fiduciaire est à la traîne par rapport aux politiques et que la décentralisation, dans un contexte de croissance zéro du budget, a constitué un frein au renforcement des capacités du personnel nécessaire pour la mise en œuvre des mesures de sauvegarde fiduciaire. La revue a recommandé, notamment que la Banque : i) accorde la priorité à la mise en œuvre du cadre de gestion des risques opérationnels ; ii) définisse clairement le rôle des différentes parties en matière de gestion des risques d'entreprise et identifie les responsabilités dans le domaine de la gestion des risques depuis le Conseil

<sup>33</sup> Environ 300 membres du personnel ont participé au programme d'accréditation de la passation des marchés et 100 membres du personnel au programme de formation en gestion financière organisés par ORPF.

d'administration jusqu'aux échelons inférieurs ; iii) envisage de nommer un chargé en chef des risques ; et iv) accélère la mise en œuvre des recommandations du Rapport d'audit interne 2009 ; et v) consolide les progrès accomplis par ORPF depuis sa création. La Direction examinera les recommandations et prendra les mesures appropriées.

#### **Renforcement des mesures de protection environnementale et sociale**

- 6.7 **État de préparation du nouveau système de sauvegarde intégré** : Au cours des consultations du FAD-12, la Direction s'est engagée à mettre à jour le SSI qui comprend les Procédures d'évaluation environnementale et sociale (PEES) existantes et les Politiques d'évaluation intégrée des impacts environnementaux et sociaux (PEIIES). La Banque a enregistré des avancées en ce qui concerne la consolidation et la mise à jour des PEES afin de les rendre plus complètes, accessibles, faciles à utiliser, d'actualité et alignées sur les politiques et procédures des autres BMD. Dans le cadre de ces efforts, les mesures de sauvegarde opérationnelle des PEES ont été mises à jour de manière à prendre en compte les questions relatives aux services de la biodiversité et de l'écosystème ; aux changements climatiques ; à la prévention, à la lutte contre la pollution et à la gestion de celle-ci ; aux conditions de travail ; ainsi qu'à la santé et à la sécurité. La PEIIES révisée, qui sera mise à jour en 2012, est en cours d'élaboration et prendra en compte les leçons tirées de la mise en œuvre des PEES et PEIIES existantes, ainsi que les contributions et les réactions des consultations élargies prévues avec les partenaires. Les consultations en ligne et régionales se poursuivent en Afrique.
- 6.8 Une fois le SSI approuvé par le Conseil, sa mise en œuvre effective nécessitera un soutien actif et des ressources dédiées de la Banque et de ses partenaires. En outre, la Banque devra renforcer ses capacités institutionnelles à cet égard, former son personnel et ses clients et donner des orientations techniques afin d'aider les concepteurs de projets et les pays clients à faire face aux impacts et risques environnementaux et sociaux.
- 6.9 **Assurer une responsabilité constante grâce au mécanisme indépendant d'inspection (MII)** : La Banque a veillé à la mise en place d'un système de réponse indépendante aux plaintes relatives aux impacts négatifs des projets qu'elle finance. Afin de renforcer l'indépendance et l'objectivité du processus, elle a séparé les rôles concernant le dépôt des plaintes et les enquêtes, d'une part, le processus de prise de décision suite aux plaintes, d'autre part. Par ailleurs, afin de renforcer la conformité, le MII adopte deux approches : i) la résolution des problèmes (médiation), qui traite des plaintes ; et ii) une vérification de la conformité du MII en vertu de laquelle la Banque prend des mesures afin de veiller à ce que les projets faisant l'objet d'enquête respectent les politiques de la Banque.
- 6.10 La Direction est en train de mettre en œuvre une stratégie de vulgarisation du MII afin d'assurer la sensibilisation des organisations de la société civile, des communautés locales, des cellules d'exécution de projet, des institutions gouvernementales et du personnel de la Banque sur la mission et les processus du mécanisme. Des campagnes de sensibilisation ont été organisées dans 17 PMR en 2010-11 et 1 022 représentants de ces groupes cibles y ont participé. Par ailleurs, suite aux recommandations des communautés locales, la Direction a mis au point un kit simple d'information des communautés sur les procédures du MII, qui est disponible, à présent, dans les deux langues officielles de la Banque, outre 12 autres langues nationales et locales parlées dans 27 PMR. À présent, les personnes désireuses de déposer des plaintes peuvent utiliser différentes méthodes. Par ailleurs, la Banque a intégré des informations sur la mission du MII dans les documents stratégiques et de projet du Groupe de la Banque et soutient les activités de vulgarisation du MII.
- 6.11 En partie, suite à l'amélioration de l'accès au MII, le Groupe de la Banque a pu enregistrer des réclamations en 2010 concernant deux projets d'infrastructure qu'il a financés (le Projet de centrale électrique de Medupi, Afrique du Sud, et le Projet relatif à la route Dakar-Diaminiado, Sénégal). Suite à une médiation, les réclamations concernant la route Dakar-Diaminiado ont été gérées de manière satisfaisante après la signature d'accords entre les promoteurs du projet et les populations affectées. La revue et les discussions relatives à la Centrale électrique de Medupi sont en cours, et les problèmes devraient être résolus en 2012.



## **Renforcement des capacités de gestion des risques**

- 6.12 En prévision de la croissance considérable du portefeuille de prêts de la Banque, en particulier pour les opérations du secteur privé (y compris les pays FAD), la Direction s'est engagée à procéder à une évaluation des capacités de gestion des risques et à mettre en œuvre, par la suite, un plan de réforme de la gestion des risques. L'évaluation des capacités de la Banque entreprise en 2010-11 par des bureaux de consultants de renom et indépendants est arrivée à la conclusion que, même si le Groupe de la Banque dispose de solides bases en matière de gestion des risques, il gagnerait à prendre les mesures nécessaires afin de renforcer ses capacités pertinentes et améliorer son cadre de gestion des risques.
- 6.13 Dans le cadre de la réforme de la gestion des risques, la Direction a affirmé la propension de la Banque à prendre des risques,<sup>34</sup> en particulier pour les opérations du secteur privé.<sup>35</sup> En outre, la Banque a révisé son cadre d'adéquation du capital afin de lui permettre d'assurer le suivi des risques dans différents secteurs, ainsi que la gestion des risques de concentration. Grâce à un suivi approprié du portefeuille, des efforts sont déployés afin de circonscrire le profil de risque moyen pondéré et d'autres ratios prudentiels clés. Ces efforts ont été consolidés par une augmentation des budgets administratif et d'équipement en vue d'améliorer les logiciels et d'accroître le personnel de gestion des risques, qui est passé de 39 fonctionnaires en 2009 à 50 en 2011. Un nouveau Comité du risque de crédit comprenant la Direction et des experts du risque a été mis sur pied en juin 2012, afin d'améliorer la gestion du risque de crédit et l'évaluation du crédit et d'assurer le suivi du portefeuille de la Banque.
- 6.14 La Direction a élaboré un Cadre de modèle de revenu, afin d'assurer un équilibre entre les demandes d'aide au développement à satisfaire à l'aide des ressources financières limitées de la Banque et la nécessité de maintenir la durabilité, la solidité et l'intégrité financières de la Banque.<sup>36</sup> Le modèle de revenu permet à la Banque de créer un cadre financier solide grâce à : i) un processus d'allocation du revenu net, en accordant la priorité au renforcement des réserves et au transfert de ressources suffisantes aux pays à faible revenu ; ii) un mécanisme de définition des conditions de prêt qui assure la couverture adéquate des dépenses opérationnelles par les revenus générés par les prêts ; et iii) un processus budgétaire discipliné au cours duquel le ratio d'efficacité de la Banque (le ratio dépenses administratives-recettes opérationnelles) fait l'objet d'un suivi approprié.
- 6.15 Au cours des prochains mois, la Banque mettra en œuvre son tableau de bord pour le suivi des risques, qui permettra au Conseil et à la Direction d'assurer une supervision adéquate des principaux paramètres de risque aux fins de prise de décision. D'autres activités sont en cours dans le cadre de la mise en œuvre d'une plateforme intégrée des risques pour l'approbation du risque de crédit, l'évaluation et le processus d'établissement des rapports. Elles contribueront à améliorer l'infrastructure des risques de la Banque et à améliorer sa résilience face aux facteurs de risque.

## **7. Conclusion : Prochaines étapes**

- 7.1 Afin de renforcer sa capacité à accomplir sa mission de développement et contribuer à faire reculer la pauvreté, la Direction du Groupe de la Banque a entrepris une série de réformes institutionnelles visant à améliorer ses capacités, efficacité et efficience. Ces réformes ont permis d'améliorer la résilience, l'adaptabilité et la capacité de la Banque à satisfaire les besoins de ses actionnaires et à surmonter les obstacles dans un contexte difficile en évolution rapide.
- 7.2 La plupart des réformes institutionnelles que la Direction s'est engagée à entreprendre au cours des discussions sur le FAD-12 sont en bonne voie et seront achevées d'ici à fin 2013 (voir annexe I pour une évaluation sommaire de la performance au moment de la Revue à mi-

<sup>34</sup> Voir document intitulé « Proposition pour une définition de l'appétit pour le risque de la Banque, le tableau de bord des risques et l'amélioration de la gestion du risque de crédit ». ADB/BD/WP/2011/53.











<sup>35</sup> La définition de l'appétit pour le risque et la mise en œuvre du modèle de revenu étaient deux piliers clés qui ont contribué à renforcer considérablement la gestion des risques au sein de l'institution depuis 2011.

<sup>36</sup> Voir document intitulé « Proposition relative à un Modèle de revenu pour la Banque ». ADB/BD/WP/2010/203/Rev.2.




parcours du FAD-12). La Banque a enregistré des avancées en ce qui concerne la mise en œuvre de son programme de décentralisation et le renforcement de ses capacités connexes en termes d'effectifs et de systèmes informatiques. Ces mesures, qui ont mis à profit les réformes antérieures, ont un impact positif sur l'efficacité et l'efficience des interventions de la Banque. En outre, elles améliorent sa collaboration au niveau national et les tendances de la performance du portefeuille et réduisent les insuffisances liées aux fonctions fiduciaires et d'acquisition. Au nombre des mesures spécifiques prises par la Banque en vue d'améliorer la transparence, la collaboration avec ses partenaires et la responsabilité à l'égard de ceux-ci figurent l'amélioration de la sensibilisation, ainsi que la promotion de l'appropriation et la pertinence des opérations de la Banque, tel que démontré par les résultats des différentes études et les conclusions des évaluations de l'institution par ses partenaires et clients. La Banque poursuit la mise en œuvre des mesures visant à renforcer l'intégrité institutionnelle et à mettre en place de meilleurs systèmes de sauvegarde et des cadres améliorés de gestion des risques, qui ont permis de renforcer sa résilience.

- 7.3 La Direction est résolue à consolider les acquis engrangés à ce jour afin d'améliorer davantage ses processus opérationnels et de promouvoir l'innovation, à l'effet de renforcer constamment la réceptivité et l'efficacité de la Banque pour la satisfaction des besoins en évolution de ses États membres. La Direction entend continuer de promouvoir une culture axée sur la performance et les résultats, en évaluant les progrès et résultats à l'aune des indicateurs de performance institutionnels. Par ailleurs, elle poursuivra l'instauration d'une culture d'amélioration et de performance continues au sein de l'institution et dans le cadre de l'exécution et de l'adaptation de ses mesures de réforme au contexte, aux opportunités et aux défis en évolution. La Banque continue de tirer des leçons des évaluations de ses politiques, opérations et processus opérationnels par les parties tant internes qu'externes afin d'éclairer les efforts d'amélioration dans ces domaines. En outre, elle demeure attachée à la promotion de la production et du partage du savoir au sein de la Banque, ainsi qu'avec les autres partenaires et parties prenantes, afin d'améliorer tant sa collaboration avec les clients et les parties prenantes que les services qu'elle leur fournit.
- 7.4 Bien qu'un certain nombre de défis subsistent, notamment la réduction du taux de vacance de postes et l'amélioration de l'efficacité des systèmes informatiques, au cours de la période restante du FAD-12, la Banque entend procéder aux revues institutionnelles nécessaires afin d'assurer l'alignement de ses capacités et systèmes sur les exigences liées à l'exécution de la Stratégie à long terme (en cours d'élaboration). Pendant le reste de la période du FAD-12 et le FAD-13, elle continuera de mettre en œuvre et d'améliorer la qualité de ses réformes institutionnelles en mettant l'accent sur : i) la décentralisation (en particulier les besoins des États fragiles et le bon fonctionnement des CRR) ; ii) le recrutement et la rétention du personnel ; et iii) les besoins informatiques, afin de renforcer les capacités internes et d'assurer et d'améliorer l'efficacité des autres mesures de réforme.
- 7.5 Les plénipotentiaires sont invités à prendre note du présent rapport sur les efforts continus de la Banque en matière de réformes à renforcer les capacités institutionnelles pour assurer de meilleurs résultats, et à partager leurs points de vue sur le rythme, l'orientation et les progrès du programme axé sur les capacités institutionnelles.

## Annexe I: Situation des principales réformes institutionnelles au moment de la Revue à mi-parcours du FAD-12

Réformes		État
Adoption du Cadre de rémunération et du Plan de retraite du personnel mis à jour		Achevée
Décentralisation des fonctions relatives aux RH		Achevée
Approbation de la Feuille de route pour la décentralisation		Feuille de route approuvée et en train d'être mise en œuvre
Mise en œuvre de la matrice de délégation des pouvoirs (MaDP) pour la passation des marchés, les mesures de sauvegarde fiduciaire et les opérations		En cours, nouvelle MaDP approuvée et en cours de mise en œuvre
Adoption de la politique révisée de diffusion de l'information		La nouvelle politique a été adoptée en mai 2012 ; la mise en œuvre commence au cours du deuxième semestre 2012.
Suivi de la mise en oeuvre de la stratégie de communication		En cours
Adoption du cadre révisé d'engagement avec la société civile		Achevée
Audits périodiques (au moins une fois tous les deux 2 à 3 ans) des bureaux extérieurs par OAGL		En bonne voie, initiés en 2011
Suivi de la mise en oeuvre efficace des sauvegardes fiduciaires du Groupe de la Banque, soumission des rapports d'audit des projets et respect, par les emprunteurs, des accords de financement		Davantage d'efforts sont nécessaires afin d'atteindre les objectifs de performance.
Adoption de la version révisée de la politique et des directives opérationnelles sur les mesures de sauvegarde environnementales et sociales		La mise en œuvre a été retardée en attendant l'adoption de nouvelles directives en décembre 2012, suite à des consultations externes élargies.

Légende:

-  En bonne voie
-  Davantage d'efforts sont nécessaires
-  Mise en œuvre considérablement retardée

Source : BAD.