

Rapport des Plénipotentiaires sur le FAD-11

11 décembre 2007
Londres (Royaume-Uni)



FONDS AFRICAIN DE DÉVELOPPEMENT

Sigles et abréviations

AFFM	Mécanisme africain de financement du développement des engrais
ABP	Allocation basée sur la performance
ACA	Autorité d'engagement anticipé
ACC	Capacité d'engagement anticipé
AID	Association internationale de développement
APD	Aide publique au développement
ASD	Analyse de soutenabilité de la dette
BAD	Banque africaine de développement
BPR	Biens publics régionaux
CEA	Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique
CSD	Cadre de soutenabilité de la dette
CPPR	Notation de la performance du portefeuille - pays
DDP	Document de dialogue pays
DSIR	Document de stratégie institutionnelle régionale
DSP	Document de stratégie pays
DSP-I	Document intérimaire de stratégie pays
DSR	Document de stratégie régionale
DSRP	Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté
EPIP	Évaluation des politiques et des institutions des pays
EPP	Évaluation de la performance pays
FAD	Fonds africain de développement
FAD-10	Dixième reconstitution générale des ressources du Fonds africain de développement
FAD-11	Onzième reconstitution générale des ressources du Fonds africain de développement
FAE	Facilité africaine de l'eau
FMI	Fonds monétaire international
FSF	Facilité en faveur des États fragiles
GAR	Gestion axée sur les résultats
GRE	Gestion des ressources en eau
IADM	Initiative d'allègement de la dette multilatérale
IBW	Institutions de Bretton Woods
IAD	Institut africain pour le développement
ICA	Consortium pour les infrastructures en Afrique
ICF	Fonds pour l'amélioration du climat de l'investissement
IDE	Investissement direct étranger
IMA	Institut multilatéral d'Afrique
MAEP	Mécanisme africain d'évaluation par les pairs
MPME	Micro, petite et moyenne entreprise
MVA	Approche volume modifiée
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique
OMD	Objectif du Millénaire pour le développement
PAR	Prêt d'appui aux réformes
PCCF	Mécanisme en faveur des pays sortant de conflit
PFR	Pays à faible revenu
PIB	Produit intérieur brut
PMR	Pays membres régionaux
PPP	Partenariat public-privé
PPTE	Pays pauvre très endetté
PSA	Partenariat stratégique pour l'Afrique
RAP	Rapport d'achèvement de projet
RMP	Revue à mi-parcours
RNB	Revenu national brut
RWSSI	Initiative pour l'approvisionnement en eau et l'assainissement en milieu rural
SAC	Stratégie d'assistance conjointe
UA	Union africaine
UC	Unité de compte
WPP	Programme du partenariat de l'eau

Résumé analytique

Les consultations relatives à la onzième reconstitution des ressources du Fonds africain de développement se sont déroulées à un moment extrêmement prometteur et porteur d'immenses opportunités pour l'Afrique, tout en étant caractérisé par des défis majeurs. Les résultats économiques récents de l'Afrique sont les meilleurs depuis des décennies, ouvrant à ce continent des perspectives de développement sensiblement accéléré et plus largement partagé. En même temps, une large part de l'Afrique reste prisonnière de l'extrême pauvreté, l'infrastructure sociale, humaine et physique, nécessaire à la promotion d'une croissance inclusive, est inadéquate, et de nombreux pays fragiles ou sortant de conflit sont confrontés à des difficultés considérables dans leurs efforts vers un développement durable. Les trois prochaines années offrent une dernière chance pour accomplir des progrès significatifs dans la réalisation des OMD. La multiplication des sources de financement, dont les fonds verticaux et mondiaux, le secteur privé et les nouveaux bailleurs souverains, offre de nombreuses possibilités nouvelles tout à fait bienvenues. Cette multiplication des acteurs crée aussi de considérables pressions en faveur d'une collaboration et coordination accrue des actions des bailleurs de fonds, en faveur du renforcement des capacités dans le domaine de la gestion des finances publiques dans la région, d'un recentrage et d'une sélectivité accrue de la part des partenaires traditionnels tels que le FAD, afin de garantir la production de meilleurs résultats mesurables.

FAD-10 : Les priorités du FAD ont été considérablement recentrées ces dernières années et ses capacités d'acheminement de l'aide nettement améliorées. La Banque effectue actuellement une transition d'une période de consolidation vers une période de réformes globales et ambitieuses, caractérisée par un meilleur recentrage stratégique, un mandat renforcé et un plus grand accent sur les résultats. Les premières phases de ce processus de réforme ont été conclues. Elles portaient notamment sur la mise en œuvre d'une restructuration de grande envergure, l'ouverture de nouveaux bureaux nationaux, la mise en place d'une nouvelle équipe dirigeante, la rationalisation des processus opérationnels, et un recentrage opérationnel sur les pays, les ressources étant plus clairement affectées aux domaines prioritaires et en fonction de la performance, avec à la clé le renforcement des capacités d'acheminement de l'aide, de l'impact des opérations, de la coordination des actions avec les autres intervenants et de l'accent sur les clients. Les ressources substantielles mobilisées au cours du FAD-10, à hauteur de 4 milliards d'UC, ont été entièrement engagées dans des secteurs plus ciblés, la majeure partie étant allouée aux pays les plus performants. Les demandes d'aide adressées au Fonds par les PMR et pour le financement des projets multinationaux sont nettement supérieures aux ressources financières de l'institution. Simultanément, une revue des résultats du FAD-10 a également confirmé la nécessité d'intensifier et d'élargir les efforts en vue de : (i) mesurer et rendre compte des résultats opérationnels et inculquer au sein de l'institution une culture de gestion basée sur les résultats; (ii) garantir la qualité en amont des stratégies et opérations du FAD ; (iii) inculquer une culture de supervision continue ; (iv) renforcer l'apprentissage et la responsabilisation par le biais de l'évaluation ; et (v) améliorer les résultats grâce à une décentralisation plus efficace et à une meilleure harmonisation. Des mesures spécifiques seront adoptées au titre du FAD-11 pour réaliser ces priorités.

Le FAD - partenaire de choix pour l'acheminement de l'aide en Afrique : Compte tenu de son mandat continental exclusivement consacré aux priorités de développement en Afrique, de ses relations privilégiées avec les pays membres africains et les institutions africaines, de sa capacité à nouer des partenariats productifs au sein de la communauté du développement et des investisseurs, et à mobiliser des fonds sur une grande échelle, ainsi que de la confiance croissante dont il jouit de la part de ses principaux bailleurs, le FAD est en train de se positionner comme le partenaire de choix pour l'acheminement de l'aide dans un certain nombre d'activités plus sélectives. Grâce à son recentrage accru, au renforcement de ses partenariats et à sa présence dans les pays, le Fonds continuera pendant toute la période du FAD-11 à renforcer sa position d'acteur majeur et sérieux dans ses domaines d'activités, et de partenaire de choix pour la communauté du développement.

Priorités opérationnelles du FAD-11 : le Fonds se concentrera sur trois priorités opérationnelles principales, qui se renforcent mutuellement : infrastructure, gouvernance et intégration régionale. Ces

trois domaines seront les principales voies d'acheminement des investissements du Fonds pour appuyer une croissance plus solide et plus inclusive ; le redressement et la reprise dans les États fragiles ; l'agriculture et le développement rural ; et le développement social et humain. Ils seront également les principaux moyens à travers lesquels le Fonds améliorera l'intégration de ses principaux thèmes transversaux, notamment la parité hommes-femmes, l'environnement et les changements climatiques.

Allocations des ressources : Pour récompenser la performance et utiliser les ressources de manière plus efficace, les ressources du FAD-11 continueront d'être allouées essentiellement sur la base du cadre d'allocation basée sur la performance (ABP). Afin d'accroître la prévisibilité, de réduire l'instabilité et de simplifier le système d'allocation des ressources, les Plénipotentiaires ont convenus d'une formule ABP révisée et de cinq améliorations au système d'allocation des ressources au titre du FAD-11, sur la base de la revue de la mise en œuvre du processus ABP à ce jour et des conclusions du groupe de travail des BMD : (i) le processus ABP du FAD sera mis en œuvre au début de chaque année calendaire; (ii) pour le calcul, on utilisera les notations CSD au 1^{er} janvier de chaque année considérée ; (iii) les données démographiques les plus récentes, obtenues de sources convenues, seront utilisées pendant tout le cycle du FAD-11 ; (iv) les données relatives au revenu par habitant seront actualisées aux fins du calcul annuel des allocations ABP, sur la base de la moyenne mobile sur trois ans ; et (v) la notation de la performance du portefeuille-pays (CPPR) ne couvrira que les projets effectivement à problèmes et reposera sur des données trimestrielles et non annuelles, et sera basée sur une échelle compressée de notation des projets.

Outre l'enveloppe destinée aux allocations ABP en faveur des pays, 25% des montants des ressources du FAD-11 seront réservés aux allocations en faveur des États fragiles et aux opérations régionales respectivement, partiellement selon un mécanisme lié au processus ABP.

Opérations régionales : Il est indispensable de renforcer l'intégration régionale en Afrique et entre l'Afrique et le reste du monde, afin de tirer parti des atouts existants et des nouvelles possibilités en matière de croissance et de développement sur le continent. L'investissement dans la promotion de l'intégration régionale constitue une priorité fondamentale du FAD et un domaine dans lequel la demande des pays membres régionaux reste largement insatisfaite. Les Plénipotentiaires ont apporté leur appui à la mise en place d'un nouveau cadre stratégique pour les opérations régionales et sont convenus d'orientations opérationnelles accordant la priorité à l'infrastructure, de critères clairement définis pour l'éligibilité et l'établissement des priorités en matière de financement, et d'une formule de partage des coûts par les pays bénéficiaires des allocations en fonction de la performance, afin de garantir l'appropriation par les pays et d'établir un lien avec la performance. Ils sont également convenus d'une enveloppe spéciale de 17,5 % des montants des ressources de reconstitution du FAD-11 destinée à appuyer les opérations régionales.

États fragiles : Les États fragiles constituent un défi particulier pour l'Afrique et la BAD. Pour les pays enregistrant des progrès, passant de périodes de conflit et de régression à des périodes de stabilité et de croissance, il existe une fenêtre d'opportunité unique pour une aide ciblée du Fonds à l'accélération du processus de transition. Les Plénipotentiaires ont appuyé l'initiative spéciale du Fonds pour un appui renforcé à certains pays sortant d'un conflit et en phase de transition, et l'augmentation de l'engagement du Fonds dans les autres États fragiles. Une nouvelle facilité en faveur des États fragiles (FSF) permettra de fournir : (i) des ressources accrues sur une période limitée, sur la base de critères d'éligibilité clairs et stricts, d'un mécanisme spécifique d'allocation de ressources et de franchissement d'étapes, et de dispositions régissant le suivi, l'acheminement de l'aide et le désengagement ; (ii) un apurement des arriérés ; et (iii) un appui supplémentaire ciblé pour le renforcement des capacités, la gestion du savoir, etc. L'actuel mécanisme en faveur des pays sortant d'un conflit (PCCF) sera intégré dans le FSF. Le montant des ressources allouées au FSF, au titre de la reconstitution du FAD-11, sera de 7,5 %.

Efficacité du développement et gestion axée sur les résultats : Le Fonds entend renforcer la mise en œuvre du programme d'action pour la gestion axée sur les résultats au cours de la période du FAD-11, afin d'améliorer les résultats et de les communiquer de manière plus systématique. Le FAD consolidera son plan d'action à cette fin sur la base d'un cadre d'évaluation des résultats à deux volets, qui permettra de mesurer l'impact des interventions sur le développement aux niveaux national et régional, de même

que l'efficacité institutionnelle au niveau du Groupe de la Banque. Ce cadre reposera sur des mesures visant à *renforcer directement l'accent mis sur les résultats obtenus sur le terrain* et les politiques et procédures de gestion institutionnelle requises pour mettre en œuvre ces mesures. Il reposera également sur le renforcement des *incitations et systèmes, institutionnels et au niveau des pays, favorisant la mise en œuvre de bonnes politiques*. Des réformes clés seront entreprises pour renforcer l'accent mis sur les résultats à toutes les phases de conception et de mise en œuvre du cycle de projet, afin de : (i) garantir la qualité en amont des stratégies et opérations du FAD ; (ii) continuer d'asseoir la culture de supervision pour appuyer la mise en œuvre ; (iii) renforcer l'apprentissage et la responsabilisation par le biais de l'évaluation et (iv) améliorer les résultats sur le terrain à travers une plus grande décentralisation et harmonisation. Sur ce dernier point, le Fonds a adopté des cibles claires pour le suivi des progrès dans la réalisation des objectifs de la Déclaration de Paris.

Compensation au titre de l'allégement de la dette et du financement des dons : Les engagements destinés à compenser le Fonds pour les prêts annulés au titre de l'IADM, dont le montant est estimé à 1,473 milliards d'UC pendant la période de décaissement du FAD-11, seront pris en compte dans les flux de trésorerie appuyant la Capacité d'engagement anticipé, à hauteur de 85 % pour les engagements assortis de réserves et de 100 % pour les engagements sans réserve. La compensation des coûts liés au financement des dons au titre du FAD-11 continuera de se faire sur la base de l'approche à deux volets consistant à couvrir le manque à gagner résultant de l'octroi de dons par une commission payable en début de période, tandis que le manque à gagner au titre des remboursements du principal sera compensé par un paiement au fur et à mesure que les pertes seront enregistrées.

Partage de la charge, transferts de la Banque : Les Plénipotentiaires ont reconnu qu'un important déficit structurel n'était pas souhaitable et qu'un déficit d'un montant maximum n'excédant pas 5 % serait raisonnable pour permettre le financement de nouveaux bailleurs ou les contributions supplémentaires des bailleurs souhaitant augmenter leur part de la charge ou apporter leur concours sans augmenter cette part. La Direction de la Banque recommandera au Conseil des Gouverneurs le doublement des transferts de la BAD au Fonds pour atteindre 60 millions d'UC au cours de la période du FAD-11. Elle procédera chaque année à une nouvelle évaluation de la faisabilité d'un transfert additionnel au Fonds, au titre du résultat net. En outre, elle soumettra chaque année une proposition au Conseil des Gouverneurs de la Banque sur l'affectation au Fonds du revenu tiré de l'apurement des arriérés des États fragiles par l'intermédiaire du FSF, en tenant dûment compte de l'intégrité financière de la Banque.

Taille de la reconstitution : Les Plénipotentiaires sont convenus d'un niveau de ressources du FAD-11 de 5.760.927.837 UC pour la période de 2008 à 2010, dont : (i) un niveau de reconstitution de 3.697.957.801 UC, comprenant les souscriptions des bailleurs de fonds, à hauteur de 3.541.351.001 UC, et un déficit technique de 4.235 %; et (ii) une Capacité d'engagement anticipé de 2.062.970.035 UC.

Table des matières

1.	Introduction.....	1
2.	Nouvelles opportunités et nouveaux défis pour l'Afrique	2
	<i>Défis et opportunités en matière de développement.....</i>	<i>2</i>
	<i>Les mutations de l'architecture du financement du développement en Afrique</i>	<i>3</i>
	<i>Engagement des bailleurs de fonds à intensifier l'APD.....</i>	<i>4</i>
3.	Rôle du FAD dans l'architecture de l'aide en Afrique	5
	<i>Résultats obtenus au cours du cycle du FAD-10</i>	<i>5</i>
	<i>Devenir le partenaire de choix pour l'acheminement de l'aide en Afrique</i>	<i>6</i>
4.	Priorités opérationnelles du FAD-11	7
	<i>Priorités opérationnelles centrales.....</i>	<i>8</i>
	a. Infrastructure	8
	b. Gouvernance.....	9
	c. Intégration régionale.....	9
	<i>Engagement dans les États fragiles</i>	<i>10</i>
	<i>Questions transversales</i>	<i>11</i>
	a. Synergies entre le Fonds et le secteur privé	11
	b. Agriculture, gestion des ressources naturelles, développement social et humain	12
	c. Parité hommes-femmes, environnement et changement climatique	12
	d. Activités dans le domaine du savoir	13
5.	Efficacité du développement et gestion axée sur les résultats	14
	<i>Renforcement des capacités d'acheminement de l'aide et de l'accent sur les clients</i>	<i>14</i>
	<i>Coordination, harmonisation et partenariats</i>	<i>14</i>
	<i>Stratégies-pays et conception des projets</i>	<i>15</i>
	<i>Gestion axée sur les résultats en matière de développement.....</i>	<i>16</i>
	<i>Mise en œuvre de la Déclaration de Paris</i>	<i>18</i>
	<i>Mécanismes de contrôle fiduciaires.....</i>	<i>19</i>
6.	Allocation des ressources, conditions et modalités de financement, et instruments de financement	20
	<i>Éligibilité des pays.....</i>	<i>20</i>
	<i>Allocation basée sur la performance.....</i>	<i>20</i>

	<i>Application du Cadre de soutenabilité de la dette (CSD) et l'Analyse de soutenabilité de la dette (ASD).....</i>	<i>21</i>
	<i>Allocations spéciales de ressources</i>	<i>22</i>
	<i>Réallocation des fonds</i>	<i>22</i>
	<i>Allocation des ressources par destination.....</i>	<i>22</i>
	<i>Instruments de financement</i>	<i>23</i>
7.	Cadre pour la gestion financière et la reconstitution des ressources du FAD-11	23
	<i>Compensation au titre de l'allégement de la dette et du financement des dons.....</i>	<i>23</i>
	a. Compensation au titre de l'IADM	23
	b. Compensation au titre des dons	24
	<i>Autorité d'engagement</i>	<i>24</i>
	<i>Partage de charge, transferts de la Banque et taille de la reconstitution.....</i>	<i>24</i>
	a. Partage de charge.....	24
	b. Transferts de la Banque	24
	c. Niveau de reconstitution des ressources et autres ressources	25
	<i>Entrée en vigueur, système de souscription par anticipation, et procédure de souscription</i>	<i>25</i>
8.	Développements institutionnels	25
	<i>Nouveaux membres et bailleurs de fonds potentiels.....</i>	<i>25</i>
	<i>Structure de gouvernance du FAD</i>	<i>25</i>
9.	Revue à mi-parcours	26
10.	Choix du Coordinateur du FAD-11I	27
11.	Recommandation	27
	Annexe I – Matrice de mise en œuvre du FAD-11	1
	Annexe II – Cadre stratégique et opérationnel pour les opérations régionales	1
	Annexe III – Cadre pour l'engagement accru dans les États fragiles	1
	Annexe IV – Nouvelles initiatives dans les domaines de l'énergie propre et des changements climatiques.....	1
	Annexe V – Cadre de résultats du FAD-11	1
	Annexe VI – Cadre fiduciaire.....	1
	Annexe VII – Classification des pays membres régionaux.....	1

Annexe VIII – Cadre ABP du FAD-11.....	1
Annexe IX – Conditions et modalités des financements FAD destinés aux pays (CSD de 2007)	1
Annexe X – Entrée en vigueur, système de souscription par anticipation, et procédure de souscription	2
Annexe XI – Liste des documents de travail des consultations du FAD-11.....	1

ONZIÈME RECONSTITUTION DES RESSOURCES DU FAD

RAPPORT DES PLÉNIPOTENTIAIRES

1. Introduction

- 1.1 Les consultations relatives à la onzième reconstitution des ressources du Fonds africain de développement (FAD-11) surviennent à une période riche en promesses et opportunités tout en présentant des défis et tests majeurs. La performance économique de l'Afrique et ses perspectives de développement accéléré et plus largement partagé n'ont jamais été aussi favorables. Les pourvoyeurs habituels d'aide au développement font preuve de leur engagement à accroître d'une manière significative leur appui, et la présence de nouveaux acteurs dotés de fortes capacités est de plus en plus ressentie sur une plus grande échelle.
- 1.2 Toutefois, nonobstant les progrès évidents accomplis, le défi d'une croissance autoentretenu et d'un développement équitable en Afrique reste encore, dans une grande mesure, à relever. Les niveaux de pauvreté en Afrique sont parmi les plus élevés du monde, et les indicateurs de développement demeurent parmi les plus faibles, ce qui témoigne d'un accès limité à l'eau potable et à l'assainissement, à l'énergie, à l'éducation et à des services publics performants. Un consensus se dégage à l'échelle mondiale, reflété en partie par les objectifs du millénaire pour le développement, et tenant compte notamment des taux de croissance et de développement enregistrés ailleurs, quant à la possibilité et à la nécessité de renforcer les fondations en vue d'accélérer les progrès sur tous ces fronts au cours des toutes prochaines années.
- 1.3 Le Fonds africain de développement (FAD) est à même d'apporter une contribution plus substantielle et plus efficace, afin d'aider l'Afrique à saisir les énormes possibilités offertes et à relever les défis majeurs auxquels elle est confrontée. Sous sa nouvelle direction, le Groupe de la Banque africaine de développement est passé d'une période de consolidation à une période de réformes complètes et ambitieuses reposant sur un meilleur recentrage stratégique, un mandat renforcé et un accent fondamental sur l'obtention de meilleurs résultats vérifiables. Depuis sa création en 1973, le FAD a enregistré une croissance significative, des points de vue de sa taille, de son envergure et de ses capacités. Les ressources sensiblement accrues du Fonds, au cours de la période couverte par la dixième reconstitution (2005-2007), ont été allouées sur une base sélective, les pays les plus performants et une gamme plus sélective de secteurs bénéficiant comme prévu de la majeure partie de ces ressources. Le Groupe de la Banque a réalisé d'importants progrès concernant les objectifs ambitieux convenus au titre de la dixième reconstitution des ressources du FAD, et les mécanismes de mise en œuvre durable et approfondie des réformes ont été considérablement renforcés.
- 1.4 Composé de pays d'Afrique et des quatre autres continents, avec un mandat exclusivement consacré aux priorités de développement en Afrique, des mandats spécifiques reçus d'autres institutions africaines et un accès privilégié à celles-ci, et sa capacités à nouer des partenariats productifs au sein des communautés du développement et des investisseurs en Afrique, la capacité de mobiliser des fonds sur une grande échelle, et la grande confiance dont il jouit auprès de ses principaux financiers, le Groupe de la Banque est devenu la première institution africaine d'aide au développement. La Banque s'est engagée à tirer plus pleinement parti de ces atouts uniques et à gagner sa place de partenaire de développement de choix en Afrique.
- 1.5 La onzième reconstitution des ressources du FAD a permis de renouveler et de renforcer le partenariat entre le Fonds, ses membres et les populations africaines, et de promouvoir un solide consensus sur la concrétisation des orientations stratégiques et des priorités de l'institution. Les consultations ont réuni les États participants au Fonds, les représentants des pays bénéficiaires (ci-après désignés les «Participants»), ainsi que des observateurs de nombreuses autres

institutions d'aide au développement, des membres de la Direction et du personnel de la Banque africaine de développement¹.

- 1.6 Les Plénipotentiaires du FAD ont réaffirmé leur solide partenariat avec le Groupe de la Banque africaine de développement, ainsi que leur appui à celui-ci pour un ensemble sélectionné de priorités et d'engagements du Fonds pour la période de 2008 à 2010. Ils sont convenus d'un niveau global de ressources de 5.604.321.037 d'UC excluant le gap technique (5.760.927.837 UC incluant le gap technique), soit une augmentation de 52 % par rapport au niveau des ressources du FAD-10, afin d'appuyer la mise en œuvre du programme convenu par le Fonds.
- 1.7 En réponse aux orientations des Plénipotentiaires, le Fonds a pris une série d'engagements ambitieux qui bien que représentant autant de défis, sont indispensables pour répondre aux attentes susmentionnées : recentrage plus stratégique des activités opérationnelles, en privilégiant l'infrastructure, la gouvernance et l'intégration régionale ; engagement renforcé dans les États Fragiles, accent accru sur l'investissement dans les principaux domaines porteurs de croissance et d'intégration ; allocation de ressources de manière à renforcer la performance et les résultats ; poursuite des réformes internes pour renforcer les capacités, y-compris une décentralisation et une présence sur le terrain plus efficaces ; intégration rigoureuse de critères de performance clairement définis et de suivi des résultats dans toutes les activités, en veillant particulièrement à garantir une plus grande qualité en amont et responsabilisation à l'échelle de l'institution ; intensification des partenariats et renforcement de l'harmonisation avec l'ensemble de la communauté des bailleurs de fonds.
- 1.8 Ce rapport présente la substance des consultations relatives à la onzième reconstitution des ressources du Fonds africain de développement et résume les directives et orientations fournies par les Plénipotentiaires, ainsi que les engagements pris par le Fonds au titre du cycle du FAD-11 (2008-2010). Il servira de base à l'actualisation des politiques régissant les opérations du FAD. Les politiques actualisées seront soumises à l'approbation du Conseil d'administration en même temps qu'une matrice de mise en œuvre de ces politiques, afin de guider les opérations du Fonds au titre de la onzième reconstitution de ses ressources.

2. Nouvelles opportunités et nouveaux défis pour l'Afrique

Défis et opportunités en matière de développement

- 2.1 L'Afrique a toujours présenté un visage contrasté, et peut-être actuellement plus que jamais. Selon de nombreux indicateurs clé, la situation économique et de la gouvernance en Afrique s'est considérablement améliorée, témoignant de l'amélioration de la gestion et des politiques économiques, de la promotion de la gouvernance dans bon nombre de pays du continent, de facteurs cycliques favorables tels que la solidité de l'économie mondiale, les cours élevés des ressources naturelles et l'augmentation de l'aide au développement, en particulier au titre de l'allègement de la dette, ainsi que des améliorations sensibles du climat des affaires et des apports de capitaux privés.
- 2.2 Toutefois, la pauvreté demeure rampante, les indicateurs de développement humain restant parmi les plus faibles du monde, et un trop grand nombre de personnes ayant très peu d'opportunités de construire une vie meilleure et plus prospère. Les niveaux élevés d'exclusion, la malnutrition, les inégalités entre les sexes, les taux élevés de mortalité infantile et maternelle, le fardeau du taux de morbidité élevé, les faibles taux de scolarisation et le très mauvais état de l'infrastructure de base demeurent des obstacles majeurs au développement économique et

¹ Quatre consultations se sont tenues respectivement à Dar Es-Salaam (Tanzanie), les 14 et 15 mars 2007 ; à Tunis (Tunisie), les 11 et 12 juin 2007 ; à Bamako (Mali), les 20 et 21 septembre 2007 ; et à Londres (Royaume-Uni), les 10 et 11 décembre 2007. Ces consultations ont été présidées par M. Sven Sandström. Voir Annexe 11 pour la liste des documents de travail préparés pour ces consultations.

social durable, autoentretenu et inclusif. En dépit des progrès réalisés dans certains domaines, l'Afrique est encore loin de réaliser les objectifs du millénaire pour le développement (OMD).

- 2.3 L'Afrique est également particulièrement vulnérable au défi encore émergent du changement climatique, avec des effets sur la performance économique, les moyens d'existence des populations démunies et les principaux atouts du continent, notamment la production agricole et l'infrastructure. L'Afrique est confrontée aux énormes défis résultant des conflits internes et liés au rétablissement de la croissance et du développement au lendemain des conflits. Elle ne dispose pas des infrastructures requises pour promouvoir le commerce et le développement du secteur privé, et l'intégration économique est inégale. Les ressources internes et externes demeurent très limitées par rapport à l'ampleur des besoins en financement et à l'éventail des priorités concurrentes. La corruption reste un défi important pour trop de pays et des améliorations durables doivent être apportées sur les plans de la gouvernance, des capacités et des facteurs institutionnels permettant d'accroître la performance et la responsabilité des États.
- 2.4 Enfin, l'Afrique est confrontée à d'énormes déficits de ressources, aussi bien humaines que financières, pour relever ces défis et sortir du cercle vicieux d'un équilibre précaire. Les taux d'épargne et d'investissement restent très modestes, et bien que les flux d'IDE à destination des pays FAD aient plus que doublé depuis 2000, ils ne représentent encore que 3,1 % du PNB, et ont tendance à se concentrer dans les pays riches en ressources.
- 2.5 La situation générale en Afrique demeure donc très mitigée. Les progrès manifestes et porteurs enregistrés dans certains domaines importants ont contribué à jeter des fondations plus solides pour la promotion d'une croissance et d'un développement humain plus durables, et un plus grand éventail d'opportunités sont offertes que par le passé, tandis que l'engagement des partenaires au développement de l'Afrique n'a jamais été aussi grand. Toutefois, les défis à relever et les besoins à couvrir demeurent énormes et incontestables : mobiliser des fonds suffisants auprès de sources aussi bien internes qu'externes pour répondre aux besoins prioritaires en matière d'investissement ; veiller à ce que ces fonds permettent d'obtenir les résultats désirés ; appuyer l'amélioration des politiques dans le contexte de la diversification, de la compétitivité et de la croissance ; promouvoir la parité hommes-femmes et libérer les compétences, les énergies et les capacités de l'énorme potentiel humain de l'Afrique. Il s'agit là de défis majeurs que les gouvernements africains et leurs partenaires au développement, y compris le FAD, doivent s'employer à relever au cours des toutes prochaines années.

Les mutations de l'architecture du financement du développement en Afrique

- 2.6 L'architecture traditionnelle de financement du développement en Afrique a radicalement changé en quelques années, avec une fragmentation et une complexité croissantes. Cette évolution a des implications majeures pour tous les partenaires au développement, qu'il s'agisse des partenaires habituels ou d'autres acteurs. Des investisseurs publics non traditionnels sont maintenant très actifs et deviennent rapidement de plus en plus présents dans bon nombre de pays, ce qui présente d'importantes opportunités tout en posant d'énormes défis pour les partenariats établis. Des fonds publics verticaux spécialisés fournissent d'importants financements nouveaux et renforcent considérablement les capacités d'acheminement de l'aide vers des domaines sélectionnés. De nouveaux fonds bénévoles de grande envergure jouent un rôle similaire. La plupart des partenaires durables de l'Afrique, notamment le G8 et l'Union européenne, ont promis d'intensifier leurs efforts en faveur du continent et, en particulier de doubler le volume de leur aide à l'Afrique d'ici à 2010.
- 2.7 Ces développements, en particulier la fragmentation accrue de l'aide, ont accru de manière significative plusieurs défis de longue date tant pour les fournisseurs que pour les bénéficiaires de l'aide. Une réponse efficace à ces défis nécessite une plus grande sélectivité ; une coordination beaucoup plus étroite et plus efficace là où les capacités institutionnelles et les priorités des pays se chevauchent ; ainsi qu'une plus grande harmonisation, afin de minimiser la charge pour les capacités limitées et sur-sollicitées des pays. Nous devons nouer des

partenariats productifs à long terme, la où les collaborations temporaires ou opportunistes étaient davantage la norme par le passé ; promouvoir de nouveaux partenariats créatifs, en particulier ceux qui offrent une combinaison très différente de compétences et d'instruments, par exemple les partenariats avec le secteur privé. Nous devons améliorer en amont la qualité des opérations pour permettre aux pays et aux partenaires au développement de déterminer clairement la finalité et la pertinence de ces opérations, ainsi que l'impact escompté ; accroître la transparence et le partage du savoir entre différentes institutions ; et assurer une gestion axée sur les résultats dans le contexte des opérations auxquelles peuvent participer plusieurs partenaires. Pour relever certains de ces défis, la plupart des partenaires habituels déploient actuellement des efforts soutenus et concertés, et la plupart d'entre eux ont pris des engagements spécifiques à cette fin, notamment dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide.

- 2.8 Pour les institutions de développement ayant un mandat large telles que le FAD, le défi de la sélectivité est fondamental. Il existe des besoins pressants considérables et insatisfaits en matière de développement, reflété dans un portefeuille d'opérations et études analytiques couvrant l'éventail de ces besoins. Toutefois, les ressources et capacités institutionnelles sont très limitées au niveau des pays, et l'impact vérifiable des opérations du Fonds varie considérablement en fonction des secteurs. Il est nécessaire, aussi bien pour le Fonds que pour ses PMR, d'examiner les choix passés afin de disposer d'une base plus solide pour une approche sélective plus stratégique. À titre d'exemple, les secteurs sociaux sont actuellement les principaux bénéficiaires de l'APD, et la proportion de l'APD destinée à l'infrastructure a considérablement baissé. Des organisations spécialisées interviennent activement dans des secteurs tels que la santé. Pendant ce temps, l'appui à l'intégration régionale et aux projets multinationaux est resté traditionnellement très limité, même si la demande pour de tels investissements a considérablement augmenté.

- 2.9 L'augmentation très substantielle des flux de capitaux privés à destination des pays africains représente un autre élément crucial de la nouvelle architecture émergente du financement du développement, mais elle est très concentrée sur les pays dotés d'abondantes ressources. L'aide concessionnelle au développement demeure essentielle pour les pays africains à faible revenu. Néanmoins, le nouveau pool d'investisseurs offre de nouvelles possibilités de promotion de partenariats créatifs et catalytiques pour les pays africains et pour la Banque. La BAD dispose aujourd'hui d'une nouvelle et riche gamme de possibilités d'engager le secteur privé en Afrique, y-compris dans les pays FAD, selon des modalités qui peuvent considérablement contribuer à la réalisation de ses principaux objectifs (voir section 4.19 sur les synergies entre le Fonds et le secteur privé).

- 2.10 Tous les principaux partenaires appuyant activement le développement de l'Afrique, qu'il s'agisse des PMR eux-mêmes, des partenaires bilatéraux et multilatéraux habituels ou des nouveaux acteurs, dont notamment le secteur privé, œuvrent de concert à l'adaptation efficace aux transformations profondes en cours, aux défis qui se posent et aux opportunités offertes. En tant qu'institution africaine intervenant sur l'ensemble du continent et avec un portefeuille du secteur privé en augmentation rapide, la BAD a un rôle fondamental à jouer. La onzième reconstitution des ressources du FAD offre une occasion déterminante pour soutenir la contribution de la Banque.

Engagement des bailleurs de fonds à intensifier l'APD

- 2.11 L'engagement pris publiquement par l'ensemble de la communauté des bailleurs de fonds à appuyer le développement de l'Afrique n'a jamais été aussi solide ou pleinement exprimé aux niveaux politiques les plus élevés. En 2005, le G-8 et d'autres pays se sont engagés à doubler l'aide à l'Afrique au plus tard en 2010, et d'importantes mesures supplémentaires d'annulation de la dette ont été prises, en particulier pour ce qui est de la dette multilatérale, tandis que l'engagement a été pris d'améliorer la qualité et la prévisibilité de l'aide, et de réduire les obstacles entravant son utilisation efficace. Un consensus s'est clairement dégagé quant à la nécessité de déployer des efforts supplémentaires pour aider à augmenter le volume et à

accroître l'impact de l'aide au développement destinée aux investissements prioritaires ; de renforcer rapidement et de manière prévisible la performance et l'engagement des gouvernements ; et de garantir la disponibilité de capacités d'absorption suffisantes, en dépit des nombreuses contraintes qui continuent d'entraver l'acheminement de l'aide. Toutefois, tel que cela ressort du Rapport mondial de suivi de 2006, établi par la Banque Mondiale, les apports accrus d'aide à destination de l'Afrique subsaharienne ciblaient principalement l'allègement de la dette, les secours humanitaires et l'aide alimentaire. L'acheminement de nouvelles ressources additionnelles pour appuyer dans les pays de nouveaux investissements cruciaux en faveur du développement demeure donc, dans une grande mesure, un effort en cours.

3. Rôle du FAD dans l'architecture de l'aide en Afrique

- 3.1 Les capacités du Fonds en matière d'acheminement de l'aide se sont substantiellement renforcées au cours de la période du FAD-10, en partie à la faveur de la mise en œuvre de réformes institutionnelles de grande envergure. Toutefois, il est clairement nécessaire de consolider les acquis, y-compris en mettant en place des politiques et processus additionnels pour améliorer et renforcer l'acheminement de l'aide vers des domaines clés. Le renforcement de la sélectivité, de l'accent mis sur les pays et de la gestion axée sur les résultats passe par l'intensification des efforts déployés par le Fonds pour devenir le partenaire de choix pour l'acheminement de l'aide en Afrique.

Résultats obtenus au cours du cycle du FAD-10

- 3.2 Les Plénipotentiaires ont particulièrement insisté sur la nécessité pour le Fonds d'apporter la preuve de l'obtention de résultats clairs et convaincants en matière de développement, que ce soit concernant les opérations passées ou tout particulièrement concernant l'instauration d'un cadre de performance pour l'utilisation des ressources du FAD-11. Une revue des progrès réalisés et des résultats obtenus au cours de la période du FAD-10 a abouti aux conclusions générales suivantes:

- Résultats dans les pays : En moyenne, les pays éligibles aux ressources du FAD ont accéléré leurs progrès en matière de croissance économique, réduction de la pauvreté et développement humain au cours de la période du FAD-10, dépassant les taux de changement antérieurs. Pour améliorer davantage la performance au titre du FAD-11, ces pays devront approfondir les réformes dans les domaines de la gouvernance, du climat des affaires et de l'intégration régionale.
- Contribution du FAD : Le FAD a apporté une contribution significative aux résultats dans les pays en matière de développement au cours de ces dernières années, tel que cela ressort d'une évaluation complète des acquis et résultats des opérations sortant du portefeuille dans sept secteurs clés. La mise en œuvre des projets et la réalisation d'activités ont abouti à des changements quantifiables dans le comportement et le niveau de vie des populations, selon un éventail d'indicateurs dans les zones couvertes par les projets. Néanmoins, l'étude a aussi révélé que ces acquis et résultats n'étaient pas systématiquement mesurés par rapport à des objectifs et que moins de 60% des projets achevés entre 2002 et 2006 ont été évalués comme satisfaisants par la Banque.
- Réformes institutionnelles: Parmi la centaine de réformes institutionnelles convenues dans le plan d'action pour améliorer la mise en œuvre des opérations au cours du FAD-10, 66% ont été pleinement ou substantiellement mises en œuvre. Selon un ensemble plus limité d'indicateurs convenus lors de la revue à mi-parcours, les réformes institutionnelles ont été mises en œuvre pleinement ou substantiellement à 90 %. Les principaux domaines dans lesquels des progrès ont été enregistrés comprennent la réalisation des objectifs en matière de recrutement dans les opérations, l'établissement de 23 bureaux extérieurs, l'introduction de documents de stratégie-pays axés sur les résultats, l'augmentation des taux de supervision des projets, et la réduction du nombre d'opérations à problèmes ou à risque. Les domaines dans lesquels des difficultés ou

retards de mise en œuvre ont été notés comprennent l'accent sur les résultats tant lors de la conception que de la mise en œuvre des opérations et la réforme des processus opérationnels. Un rapport sur le statut des engagements inachevés et les mesures proposées sera soumis au Conseil d'administration au cours du premier trimestre 2008.

- 3.3 La revue a également mis en relief la nécessité d'intensifier et d'élargir les efforts visant à (i) garantir la qualité en amont des stratégies et opérations du FAD ; (ii) continuer d'inculquer la culture de supervision ; (iii) renforcer l'apprentissage et la responsabilité par le biais de l'évaluation ; et (iv) améliorer les résultats grâce à une décentralisation plus poussée et à une meilleure harmonisation. Des mesures spécifiques seront adoptées au titre du FAD-11 pour réaliser ces priorités (voir les propositions dans la section 5 ci-dessous et dans l'annexe V).

Devenir le partenaire de choix pour l'acheminement de l'aide en Afrique

- 3.4 En tant qu'**institution panafricaine d'aide au développement**, engagée sur tout le continent, le Groupe de la Banque a un rôle unique à jouer en tant que voix de l'Afrique auprès de la communauté des bailleurs de fonds. Il a établi des liens solides et des relations de confiance à travers différents partenariats et mandats spéciaux. Outre sa collaboration régulière avec l'UA et la CEA sur toutes les questions majeures de développement d'intérêt pour le continent, le Groupe de la Banque a reçu du NEPAD mandat de jouer un rôle de chef de file dans le domaine de la réglementation bancaire et financière et dans celui de la gouvernance d'entreprise, au titre de la mise en œuvre du Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP), ainsi que dans le domaine de l'infrastructure. La Banque a également reçu mandat de promouvoir l'intégration régionale et contribue activement à l'initiative de l'UA en cours visant à rationaliser les communautés économiques régionales.
- 3.5 **Mandats spéciaux** : En plus des mandats que lui ont confiés les institutions africaines, la Banque a été chargée par les PMR et les bailleurs de fonds de gérer plusieurs initiatives majeures dans les domaines de l'infrastructure, de l'eau et de l'assainissement, du développement du secteur privé, de l'agriculture, du renforcement des capacités et des activités liées au cycle des projets. En dépit de certains retards dans l'exécution de ces mandats, le Fonds est en train de renforcer ses capacités non seulement dans les domaines opérationnels identifiés dans ces initiatives, mais aussi dans la mobilisation des ressources, l'administration des fonds fiduciaires et la coordination des bailleurs de fonds.
- 3.6 **Domaines d'expertise** : Avec plus de 40 ans d'expérience dans les opérations sur le continent, la Banque a acquis une expertise particulière dans un certain nombre de domaines, notamment dans les domaines de l'infrastructure, de la gouvernance et de l'intégration régionale par le biais de ses opérations régionales. Elle a obtenu de bons résultats dans ces domaines, en termes de mise en œuvre, d'exposition aux risques et de coût des transactions. La Banque exploite de plus en plus les synergies substantielles et les possibilités d'enrichissement mutuel existant entre les interventions des secteurs public et privé. Il s'agit là clairement d'un domaine fort prometteur dans l'avenir.
- 3.7 **Guichet unique** : Compte tenu du caractère intégré de sa structure, la Banque peut servir de guichet unique pour sa clientèle dans les domaines opérationnels, offrant des financements aussi bien du guichet du secteur public que de celui du secteur privé, de même que des services d'assistance technique, de renforcement des capacités et de savoir.
- 3.8 Le Fonds entend continuer à améliorer son adaptation aux nouveaux défis et aux nouvelles opportunités découlant des changements intervenus dans l'architecture de l'aide et, ce faisant, à renforcer sa pertinence et à tirer parti de ses atouts uniques. En premier lieu, grâce à une sélectivité accrue, le Fonds continuera d'améliorer son recentrage stratégique dans un nombre limité de secteurs où il peut avoir un impact vérifiable (voir section 4.2 ci-dessous). En deuxième lieu, grâce à sa plus grande présence dans les pays, le Fonds définira et jouera mieux son rôle au niveau des pays, en coordination avec les partenaires de développement (voir section 5.4 ci-dessous). En troisième lieu, le rôle du Fonds par rapport aux partenaires au développement sera

également ajusté par le biais d'une révision systématique des partenariats existants ou de la promotion de nouveaux partenariats, en vue d'une meilleure répartition des responsabilités aux niveaux régional, national et sectoriel (voir section 5.5 ci-dessous). Un rapport sur le rôle du Fonds dans cette architecture de l'aide en pleine évolution, incorporant le résultat de consultations avec les PMRs, sera présenté aux plénipotentiaires à la RMP.

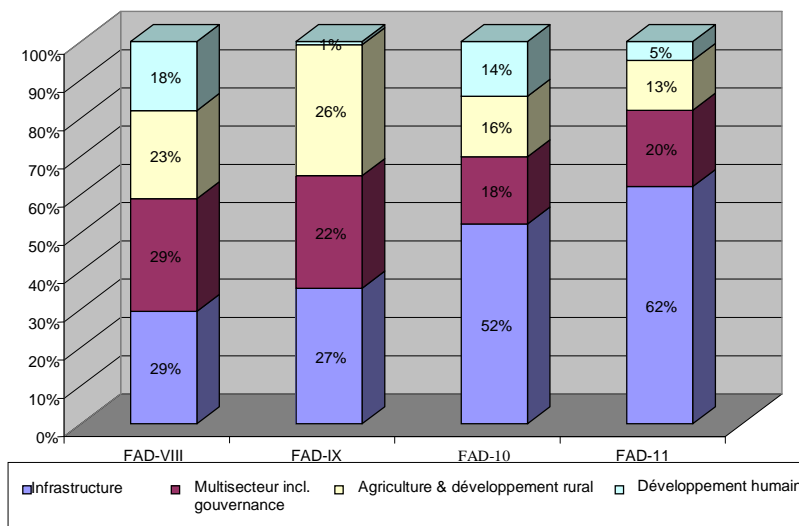
4. Priorités opérationnelles du FAD-11

4.1 Les participants ont appuyé le recentrage du FAD-11 sur la promotion de la réduction de la pauvreté grâce à la croissance induite par l'investissement dans trois priorités opérationnelles fondamentales qui se renforcent mutuellement : infrastructure, gouvernance et intégration régionale. Ces trois domaines prioritaires seront les créneaux opérationnels essentiels à travers lesquels le Fonds acheminera des investissements prioritaires pour appuyer la promotion d'une croissance plus inclusive, le redressement et la reprise dans les États fragiles, l'agriculture et le développement rural, et le développement social et humain. Ils seront également les principaux moyens à travers lesquels le Fonds améliorera l'intégration de ses principaux objectifs transversaux, en particulier la parité hommes-femmes, la durabilité de l'environnement et les changements climatiques. La Banque finalisera au cours du premier trimestre 2008 sa stratégie à moyen terme pour 2008-2012, en prenant en compte les conseils reçus au cours des consultations pour la reconstitution.

4.2 En plus du critère central d'allocation en fonction de la performance, les priorités opérationnelles proposées du FAD-11 reposent sur les trois principes clés suivants:

- Appropriation par les pays : sur la base de priorités clairement établies aux niveaux régional et national reflétant les engagements et demandes de ses clients;
- Sélectivité et résultats : en se concentrant sur les domaines au cœur du mandat du FAD et dans lesquels le FAD peut effectivement produire des résultats supérieurs de manière démontrable;
- Complémentarité et partenariat : à travers l'intensification de la coordination interne et externe pour réduire le double emploi, tirer le meilleur profit des ressources disponibles, accroître l'efficacité et veiller à la satisfaction des besoins prioritaires des pays.

Graphique 1 - Répartition sectorielle (en volume) des ressources du FAD: FAD-8 à FAD-11



Priorités opérationnelles centrales

a. Infrastructure

- 4.3 L'infrastructure, au sens large, est cruciale pour la croissance, le développement du secteur privé, l'amélioration de la compétitivité et de la productivité, l'intégration économique ; l'élargissement de l'accès aux services de base ; et la création d'emplois et le développement des marchés. Elle contribue directement au développement des autres secteurs et à la réalisation des principaux OMD. À titre d'exemple, l'approvisionnement en eau potable et l'assainissement, tout comme l'accès aux établissements scolaires et aux centres de santé sont indispensables pour réaliser les principaux objectifs dans les domaines de la santé et de l'éducation.
- 4.4 Les activités en faveur du secteur de l'infrastructure seront considérablement intensifiées au titre du FAD-11, les investissements ciblant essentiellement l'énergie, le transport, l'eau et l'assainissement, ainsi que les technologies de l'information et de la communication (TIC):
- Énergie : Priorité aux pools énergétiques et aux interconnexions, aux projets de production, de transport et de réseaux de distribution, et aux sources d'énergie plus propres/ à faible teneur en carbone, notamment les énergies renouvelables;
 - Transport : Priorité aux corridors régionaux de transport, aux routes rurales, aux projets intégrés (couvrant divers modes de transport), et aux programmes de réhabilitation et d'entretien;
 - Eau et assainissement : Priorité à l'approvisionnement en eau et à l'assainissement en milieu rural, et à la promotion de la gestion intégrée des ressources en eau, et priorité secondaire à l'approvisionnement en eau et à l'assainissement dans les zones urbaines et périurbaines, ainsi que dans les petites et moyennes agglomérations urbaines;
 - TIC : Priorité aux initiatives visant à réduire la fracture numérique entre pays et régions, et entre zones urbaines et zones rurales.
- 4.5 Le Fonds veillera à ce que des mécanismes de financement appropriés pour l'entretien des infrastructures soient mis en place et mis en œuvre pour améliorer la viabilité des différents sous-secteurs. Toutes les activités en faveur de l'infrastructure seront menées en pleine conformité avec les normes environnementales et sociales de la BAD dont le respect sera vérifié dans le cadre du contrôle préalable avant l'approbation des projets et du suivi régulier des projets.
- 4.6 En outre, il existe de fortes synergies et interdépendances entre l'infrastructure et les autres secteurs prioritaires pour le Fonds, notamment la gouvernance et l'intégration régionale. Des systèmes solides de gestion, de régulation et de budgétisation sont indispensables pour garantir la mise en œuvre efficace et la durabilité des investissements ciblant l'infrastructure. Le Fonds accordera donc une attention particulière et coopérera avec ses partenaires concernant l'appui à la mise en place d'institutions appropriées et au renforcement des capacités à exécuter les projets d'infrastructure, afin de garantir la gestion efficiente des sous-secteurs et des projets. Par ailleurs, le comblement des besoins en matière d'infrastructure à l'échelle du continent nécessite une approche régionale. Dans ses opérations régionales, le Fonds se concentrera donc en priorité à l'infrastructure.
- 4.7 Au-delà du financement catalytique des projets, à travers le partenariat avec l'UA/NEPAD, les communautés économiques régionales et d'autres bailleurs majeurs comme la Banque mondiale la Commission européenne, et le Fonds pour les infrastructures en Afrique de l'Union Européenne, la Banque promouvra une stratégie coordonnée et hiérarchisée de développement de l'infrastructure. Elle continuera également de jouer un rôle de premier plan dans des initiatives telles que le Mécanisme de financement de la préparation des projets d'infrastructure (IPPF) du NEPAD et le Consortium pour les infrastructures en Afrique. La plus grande priorité accordée par la Banque à la facilitation de l'investissement privé dans l'infrastructure offre également des

possibilités accrues d'utilisation des ressources du Fonds en tant que catalyseur de l'investissement privé dans les pays FAD.

b. Gouvernance

- 4.8 Les questions de gouvernance jouent un rôle central dans la croissance et le développement économiques et la corruption constitue un obstacle important à ceux-ci. Les États dotés de capacités suffisantes fournissent le contexte requis pour la croissance équitable et la réduction de la pauvreté ; la gestion efficace des ressources publiques ; l'élaboration et la mise en œuvre de bonnes politiques et la mise en place d'institutions responsables ; le développement du secteur privé et la prise de risques ; et la fiabilité des services publics essentiels. La gouvernance occupera donc une place plus centrale dans les activités du Fonds, aussi bien en tant que composante clé de ses opérations spécifiques qu'en tant que secteur autonome.
- 4.9 Le Groupe de la Banque est en cours d'adoption de nouvelles orientations stratégiques en matière de gouvernance, qui seront présentées aux Conseils d'administration pour approbation début de 2008, en même temps qu'un plan d'action. Les Plénipotentiaires ont apporté leur appui aux quatre piliers suivants proposés pour les interventions du Fonds dans les domaines de la gouvernance et de la lutte contre la corruption au cours de la période du FAD-11 :
- Au niveau régional : Encouragement et appui aux initiatives et organisations régionales, promotion de chartes régionales, et de normes et codes de bonne gouvernance financière conformes aux meilleures pratiques internationales ;
 - Au niveau national : Aide aux PMR dans l'amélioration de la gestion des ressources publiques, le renforcement des capacités dans la gestion des ressources naturelles, et la mise en place de systèmes de contrôles budgétaires et financiers, ainsi que d'institutions solides chargées de la supervision et de la responsabilisation ;
 - Au niveau sectoriel : Priorité à la prévention de la corruption et du gaspillage en particulier dans le secteur de l'infrastructure par l'accroissement du développement des capacités pour renforcer les systèmes nationaux de passation de marchés ;
 - Dans les États Fragiles : Renforcement des capacités, de la transparence et de la responsabilisation dans la gouvernance financière, en particulier dans la gestion des ressources naturelles.

c. Intégration régionale

- 4.10 Au cours de la dernière décennie, l'intégration régionale a été reconnue par de nombreuses organisations africaines et la communauté internationale des bailleurs de fonds comme un élément indispensable pour l'accroissement de la compétitivité et de la productivité, l'expansion du commerce, la mise en commun des ressources en vue de promouvoir l'investissement, l'élargissement des marchés locaux et l'industrialisation efficiente en tirant parti de l'échelle de production fournie par l'élargissement des marchés.
- 4.11 Outre les considérations socioéconomiques justifiant l'importance accordée à l'intégration régionale et l'expertise acquise par la Banque dans l'appui aux opérations régionales, l'autre argument militant en faveur de l'intensification de l'appui du FAD à l'intégration régionale est la faible priorité qu'accordent habituellement les bailleurs de fonds bilatéraux à ce domaine. C'est la raison pour laquelle le Groupe de la Banque est devenu l'un des chefs de file dans le financement des opérations régionales en Afrique, en particulier au titre du guichet FAD, avec près du quart de tous les investissements multinationaux dans ce domaine en Afrique en 2005.
- 4.12 Les Plénipotentiaires sont convenus que les opérations régionales financées par le FAD au cours du cycle du FAD-11 se concentreront principalement sur les projets d'infrastructure visant à promouvoir l'intégration régionale, conformément aux priorités opérationnelles globales du

Fonds. Un accent particulier sera mis sur l'optimisation des synergies entre les programmes régionaux d'infrastructure et les activités dans les secteurs de l'agriculture, de la santé et de l'éducation, comme les programmes régionaux ciblant les secteurs de l'énergie et du transport, et susceptibles d'appuyer l'agro-industrie et les activités commerciales connexes dans les pays africains ; les programmes ciblant les TIC et l'énergie et susceptibles d'appuyer l'utilisation des services électroniques dans les secteurs de la santé et de l'éducation ; et les programmes transfrontaliers de gestion des ressources en eau et d'assainissement, susceptibles d'améliorer les programmes du secteur de la santé.

- 4.13 L'intensification de l'appui aux opérations régionales sera basée sur un nouveau cadre stratégique qui sera adopté par le Groupe de la Banque début 2008 et dont les principales caractéristiques sont décrites à l'Annexe II. Ce cadre vise, entre autres, à promouvoir : (i) l'appropriation par les pays, grâce à l'application de critères d'éligibilité de base qui assurent que les opérations répondent aux demandes des PMR et reflètent des engagements sérieux de leur part ; (ii) l'impact en matière de développement, grâce à des critères d'établissement de priorités ; et (iii) des modalités de financement qui renforcent le lien avec la performance et l'engagement des pays, un tiers du coût des opérations régionales étant financé sur les allocations pays des PMR, sous réserve d'un plafond de 10 % pour les PMR dont les allocations-pays au titre du FAD-11 sont d'un montant inférieur à 20 millions d'UC. Un appui sélectif pourra être fourni au cas par cas pour les biens publics régionaux, notamment pour la gestion des ressources en eau, l'environnement et le changement climatique, conformément aux priorités opérationnelles du Fonds. Le Fonds pourra également appuyer le renforcement des capacités d'institutions régionales choisies afin de promouvoir l'intégration régionale, et les organes d'exécution dans les domaines de la planification et de l'exécution des projets (notamment à travers l'IPPF du NEPAD). Le Cadre stratégique et opérationnel pour les opérations régionales qui sera soumis au Conseil d'administration pour approbation au cours du premier trimestre 2008 proposera une définition précise des biens publics régionaux éligibles à un soutien limité et sélectif au titre de l'enveloppe dédiée aux opérations régionales ; ce soutien se fera au cas par cas, et il sera possible de l'apporter sous forme de dons et sans partage de coûts.
- 4.14 Le montant maximum de ressources susceptible d'être affecté aux opérations régionales au titre du FAD-11 en sus des allocations pays sera de 17.5 % de l'enveloppe du FAD-11. Un rapport sur la mise en œuvre et la performance du cadre des opérations régionales, y-compris la mise en œuvre du système de partage des coûts, avec les plafonds pour les pays les plus petits, et l'appui aux biens publics régionaux, sera présenté aux plénipotentiaires pour la RMP du FAD-11.

Engagement dans les États fragiles

- 4.15 Les Plénipotentiaires sont convenus que les mécanismes d'appui existants du Fonds en faveur des États fragiles ne tiennent pas suffisamment compte des besoins spéciaux ni des nouvelles possibilités qui s'offrent aux pays sortant d'un conflit ou en phase de transition. Le Groupe de la Banque adoptera donc en 2008 un cadre pour l'engagement accru dans les États fragiles (ci-après désigné le «cadre pour les États fragiles»), dont les principes fondamentaux sont décrits à l'Annexe III.
- 4.16 Au titre de la nouvelle Facilité des États fragiles (FSF), un appui sensiblement accru sera fourni aux États éligibles au cours de la période du FAD-11, conformément aux trois piliers suivants :
- Pilier I – Financement supplémentaire : Des ressources additionnelles seront fournies aux pays se trouvant dans des situations de post-crise/transition, sur une période limitée, en appliquant des critères d'éligibilité clairs et stricts à cette fin, et sur la base d'un mécanisme spécifique d'allocation et de franchissement d'étapes, et de dispositions pour le suivi, la mise en œuvre et le désengagement ;
 - Pilier II – Apurement des arriérés : Un pool de ressources sera réservé, au titre d'une sous-facilité spécifique, à l'apurement des arriérés dus par les États fragiles en situation de post-crise/transition ;

- Pilier III – Appui ciblé : Un pool limité de ressources sera réservé à un appui supplémentaire et ciblé de la Banque au renforcement des capacités, la gestion du savoir, etc. dans tout un éventail de pays fragiles.
- 4.17 Le Groupe de la Banque structurera le FSF de manière à permettre aux bailleurs de faire des contributions volontaires supplémentaires à la Facilité.
- 4.18 Par ailleurs, le Groupe de la Banque adaptera ses pratiques et procédures opérationnelles et renforcera sa capacité interne à intervenir et à mesurer les résultats dans les États fragiles, y-compris à travers des détachements ou la présence de personnel dans certains États fragiles, tout en renforçant ses partenariats stratégiques avec les autres BMD et les agences et institutions partenaires intervenant dans les États fragiles, y-compris les organisations du système des Nations Unies.
- 4.19 Le Mécanisme en faveur des États sortant de conflit (PCCF), qui existe actuellement et par l'intermédiaire duquel l'apurement des arriérés a été réalisé dans des pays sélectionnés, sera intégré dans le FSF. Les ressources additionnelles FAD (pour l'apurement des arriérés dus à la BAD) sont considérées comme faisant partie de l'enveloppe globale de financement du FSF. Le montant des ressources allouées au FSF au titre du FAD-11 sera de 7,5 % des ressources du FAD-11. Le montant affecté à l'apurement des arriérés sera déterminé au sein de cette enveloppe conformément au cadre pour les États fragiles qui sera approuvé par le conseil. Les politiques opérationnelles spécifiques du FSF régissant l'apurement des arriérés sont également présentées à l'Annexe III. Un rapport sur les opérations et la performance du FSF sera soumis aux Plénipotentiaires lors de la revue à mi-parcours du FAD-11.

Questions transversales

a. Synergies entre le Fonds et le secteur privé

- 4.20 Il existe de nombreuses synergies entre les opérations du FAD et le secteur privé, dont la première est le rôle clé des priorités opérationnelles centrales du Fonds dans le développement du secteur privé. La stratégie du Fonds, visant à promouvoir l'investissement du secteur privé dans les pays FAD au cours du cycle du FAD-11, sera centrée sur les quatre domaines prioritaires suivants en vue d'un impact sur le développement clair, sur la base d'indicateurs quantifiables, et dans le respect du principe d'additionalité :
- i) Appui à la base du développement du secteur privé : Par l'investissement dans l'infrastructure et l'intégration régionale ;
 - ii) Amélioration du climat de l'investissement : Par l'appui aux réformes macroéconomiques et réglementaires, et la réforme de la gouvernance dans le secteur financier ; le renforcement des cadres de lutte anti-corruption et l'amélioration de la transparence, ainsi que l'encouragement et l'appui à la mise en œuvre de l'ITIE par les PMR adhérant à cette initiative. Cet appui portera notamment sur la transparence et l'audit, selon les normes internationales, des paiements effectués par les sociétés concernées, des revenus des gouvernements et des contributions financières du Groupe de la Banque. La participation de la Banque à des initiatives élargies telles que le Fonds pour l'amélioration du climat de l'investissement (ICF) en Afrique, complètera les initiatives régionales et nationales, ou au niveau des projets ;
 - iii) Promotion des PPP : Par le plaidoyer, l'assistance technique et les financements en faveur de la préparation et de la mise en place de partenariats public-privé dans le secteur de l'infrastructure ;
 - iv) Facilitation de l'intermédiation financière/microfinance : Par le soutien aux opportunités pour les entrepreneurs locaux des secteurs formel et informel, et notamment aux femmes entrepreneurs, et la facilitation de l'accès au financement et à l'appui technique par le biais de programmes de microfinance en tant que composantes de projets ou en tant

qu'opérations autonomes financées par le Fonds ou par le guichet du secteur privé de la Banque.

- 4.21 Les DSP intégreront l'appui du Groupe de la Banque en faveur de l'amélioration du climat de l'investissement et des opérations du secteur privé, y-compris le rôle du Groupe de la Banque dans la promotion du financement ou de la participation du secteur privé, et contiendront des indicateurs appropriés pour évaluer le niveau de développement du secteur privé.

b. Agriculture, gestion des ressources naturelles, développement social et humain

- 4.22 Comme indiqué ci-dessus, le FAD continuera, à travers ses domaines prioritaires, de contribuer à l'obtention de résultats dans ces domaines. Les différentes interventions seront déterminées par les priorités nationales mais tiendront également compte des investissements des partenaires au développement, qu'elles viendront compléter, en particulier les fonds verticaux et les institutions spécialisées, afin de s'assurer que les priorités de développement des PMR sont satisfaites.

- 4.23 Agriculture et gestion des ressources naturelles : Compte tenu de l'importance de l'agriculture pour la réduction de la pauvreté, en tant que source de subsistance des populations et de croissance des économies africaines, le Fonds continuera de fournir une assistance dans certaines niches. Cette assistance pourrait inclure le développement d'infrastructures et d'autres opérations ciblées aux bénéfices directs des communautés rurales ainsi que le développement de l'agro-industrie, en mettant un accent particulier sur la promotion des partenariats public-privé. La sélectivité des interventions du Fonds dans ce secteur fera l'objet d'un examen et d'ajustements, dès la finalisation par la BAD et le FIDA de l'*évaluation conjointe de l'agriculture et du développement rural en Afrique*. Pour ce qui est de la gestion des ressources naturelles, le Fonds accordera la priorité essentiellement aux projets relatifs à la gestion des risques associés aux changements climatiques, par exemple en renforçant les capacités de gestion des ressources naturelles en partage.

- 4.24 Développement social et humain : Le FAD fournira un appui sélectif en faveur du développement du capital humain, par le biais de systèmes renforcés et efficaces d'éducation, de santé et de protection sociale. L'infrastructure d'éducation dans le primaire et le secondaire sera renforcée en coordination avec les partenaires. Le Fonds privilégiera les interventions ciblant la formation professionnelle et l'enseignement supérieur, la science et la technologie, afin de développer le capital humain nécessaire pour réaliser la croissance économique et s'attaquer à la question de la diversification des possibilités d'emploi. En utilisant principalement une approche fondée sur les centres d'excellence régionaux, le Fonds fournira aux PMR un appui pour les aider à renforcer leurs capacités et aptitudes en vue de soutenir la compétitivité à l'échelle mondiale. Dans le secteur de la santé, en plus de continuer à contribuer au renforcement des systèmes de santé, le Fonds œuvrera activement au renforcement des capacités des pays membres régionaux à utiliser efficacement les ressources accrues émanant des autres bailleurs de fonds, en particulier les ressources des programmes de santé verticaux (tels que le Fonds mondial, le Plan d'aide d'urgence des Etats-Unis pour la lutte contre le sida en Afrique, etc.). Toutes les interventions en faveur du développement humain devront promouvoir l'équité dans l'accès aux services sociaux, en ciblant particulièrement les filles et les personnes résidant dans des zones géographiquement désavantagées.

c. Parité hommes-femmes, environnement et changement climatique

- 4.25 Parité hommes-femmes : La prise en compte de la parité hommes-femmes dans les opérations de prêts et analytiques du Fonds sera davantage renforcée afin de promouvoir l'équité dans l'accès des femmes et des hommes aux avantages découlant des activités des projets financés par la Banque, et de faire bénéficier les femmes de certains avantages, chaque fois que cela est possible. Pour appuyer la prise en compte de la parité hommes-femmes, le Fonds : (i) accroîtra et améliorera l'utilisation des profils de genre, en particulier les évaluations conjointes (avec la BM et/ou d'autres partenaires sur le terrain) ; (ii) intensifiera la sensibilisation et la motivation du

Conseil d'administration, de la Direction et des membres du personnel, à tous les niveaux, sur les questions relatives à la promotion et à la prise en compte de la parité hommes-femmes ; (iii) appuiera le renforcement des capacités dans le domaine de la collecte de données ventilées par sexe et de l'établissement de rapports sur la base de telles données, y-compris dans les rapports d'achèvement des projets ; (iv) renforcer la capacité du personnel spécialisé; (v) veillera à la conduite d'une revue préalable plus efficace des questions relatives à la parité hommes-femmes dans le cadre des opérations proposées, tout en intégrant des composants et indicateurs appropriés et vérifiables en matière de parité hommes-femmes dans la conception des projets.

- 4.26 Questions environnementales : Les questions environnementales seront mieux intégrées dans les opérations de prêts et analytiques du Fonds, afin de promouvoir la gestion durable des ressources naturelles limitées. Le Fonds : (i) intensifiera la sensibilisation et la motivation de la Direction et des membres du personnel, à tous les niveaux, sur les questions environnementales; et (ii) veillera à la conduite d'une revue préalable plus efficace des questions environnementales dans le cadre des opérations proposées, tout en intégrant des composants et indicateurs environnementaux appropriés et vérifiables dans la conception des projets. Un suivi régulier sera assuré pour garantir la mise en œuvre pleine et systématique des mécanismes de contrôle des effets environnementaux et sociaux.
- 4.27 Changements climatiques : Conscient de l'émergence de nouveaux défis, sous l'effet des changements climatiques et de la variabilité accrue du climat, le Fonds collabore activement avec les partenaires au développement à la finalisation de sa stratégie d'appui aux PMR pour les aider à s'attaquer aux changements climatiques. En plus de participer à l'étude conduite conjointement par les BMD sur le plan d'action pour s'attaquer aux changements climatiques, le Fonds est en train de préparer sa réponse aux changements climatiques en élaborant le Cadre d'investissement pour l'énergie propre (CEIF) et la Politique de gestion des risques climatiques (CRM) en vue de leur présentation au Conseil d'administration en 2008 (voir Annexe IV). Ces instruments prévoient que l'aide de la Banque devra être ciblée et identifieront clairement les domaines d'intervention de la Banque au titre de son programme de prêts et de ses instruments analytiques, en conformité avec le mandat et les priorités opérationnelles de la Banque. Le Fonds veillera également à ce que ses nouveaux investissements soient conçus de manière appropriée et contiennent les précautions adéquates. Il tirera également parti du processus déjà engagé pour intégrer ces spécificités dans les opérations individuelles.
- 4.28 Une revue approfondie des capacités et du nombre de personnel du groupe de la Banque dans les domaines de la parité hommes-femmes, l'environnement et les changements climatiques sera réalisée en 2008 dans le cadre d'une revue plus large des compétences et capacités de la Banque.

d. Activités dans le domaine du savoir

- 4.29 Le Groupe de la Banque continuera à renforcer ses capacités dans les domaines du savoir, de la recherche et de la diffusion de l'information pendant toute la période du FAD-11, afin de jouer le rôle de chef de file dans les domaines intellectuels concernant les questions de développement en Afrique et de veiller à ce que l'Afrique fasse mieux entendre sa voix dans le débat international sur le développement du continent, dans le cadre d'une nouvelle stratégie de développement et de gestion des connaissances qui sera finalisée au cours du premier trimestre 2008 sur la base des orientations fournies par le conseil d'administration. Cette stratégie définira les principaux objectifs et justifications pour les activités de génération, de mesure et de partage des connaissances pour la période de 2008 à 2010.
- 4.30 Il est prévu qu'au titre de cette stratégie, le Groupe de la Banque continue de fournir ses prestations analytiques en faveur des PMR, sous forme d'élaboration de politiques et de dialogue sur les politiques, d'études économiques et sectorielles (EES), d'appui institutionnel et de renforcement des capacités, d'organisation de conférences, y-compris la Conférence économique africaine, et de tables rondes.

5. Efficacité du développement et gestion axée sur les résultats

- 5.1 Le Groupe de la Banque renforcera davantage la mise en œuvre des réformes internes convenues pour accroître l'efficacité du développement et l'accent mis sur les résultats, et intensifiera ses efforts dans certains domaines cruciaux. La plus haute priorité sera accordée au recentrage stratégique des activités opérationnelles, au renforcement des capacités d'acheminement de l'aide et de l'accent mis sur les clients ; à l'amélioration de la coordination avec les partenaires au développement ; à l'adoption et à la mise en œuvre d'un cadre de résultats complet et substantiellement renforcé, et d'un ensemble de processus internes à cette fin ; et au renforcement plus poussé des évaluations indépendantes.

Renforcement des capacités d'acheminement de l'aide et de l'accent sur les clients

- 5.2 En 2008, la Banque achèvera la révision complète de ses processus opérationnels, qui représente un volet clé des changements nécessaires pour assurer ou améliorer la conception et la qualité en amont des projets, l'exécution et le suivi des projets, et pour renforcer la responsabilité à tous les niveaux de l'institution. La rationalisation des processus internes augmentera significativement l'efficacité et l'efficacité du personnel en matière de contrôle de l'évaluation des projets et la passation de marchés, et contribuera à l'amélioration des taux de décaissement. La réforme complète du système interne d'allocation des ressources et des processus budgétaires, approuvée en 2007, donnera aux gestionnaires une plus grande latitude dans le déploiement des ressources en fonction des priorités, tout en renforçant leur responsabilisation concernant l'acheminement de l'aide et l'obtention des résultats. L'impact de cette réforme sur les opérations du Fonds fera l'objet d'un suivi systématique sur la base du cadre de résultats renforcé du FAD-11 avec des objectifs clairs en terme de qualité en amont, supervision, évaluation, décentralisation et harmonisation (voir Annexe V) et un renforcement de la fonction d'évaluation indépendante. Le Groupe de la Banque suivra de près l'impact de la réforme des processus opérationnels sur la programmation et l'acheminement de l'aide, et proposera des améliorations au cours de la période du FAD-11. Des rapports seront présentés au Conseil d'administration sur une base annuelle et aux Plénipotentiaires lors de la RMP.
- 5.3 Par ailleurs, le Fonds continuera à mettre un accent accru sur ses clients et sur sa capacité à acheminer l'aide, par le renforcement de sa présence dans les pays, tout en déléguant davantage de pouvoirs aux bureaux extérieurs. Cette présence renforcée dans les pays facilitera la mise en œuvre de la Déclaration de Paris par le Groupe de la Banque, en particulier pour ce qui est des études, de la programmation et des missions conjointes, du suivi et de l'évaluation, et de la définition, au niveau des pays, du rôle des différents partenaires de développement (voir section 5.4 ci-dessous). L'impact institutionnel d'une telle présence renforcée dans les pays fera l'objet d'un suivi sur la base du cadre de résultats du FAD-11 et d'évaluations indépendantes. Une évaluation indépendante/externe de l'impact et de l'efficacité de la décentralisation, y compris l'impact sur l'efficacité du développement et sur les résultats, sera conduite en vue de sa présentation aux Plénipotentiaires lors de la RMP.

Coordination, harmonisation et partenariats

- 5.4 Le Groupe de la Banque continuera de renforcer et d'améliorer son interaction et sa collaboration avec les partenaires de développement multilatéraux et bilatéraux en vue de mieux s'aligner avec les priorités, systèmes et procédures des PMRs :
- Partenariats stratégiques : Avec les grandes organisations multilatérales et les principaux donateurs bilatéraux, en définissant les domaines de coopération, la complémentarité, les activités conjointes, le partage du savoir et l'information ;
 - Au niveau régional : Le Groupe de la Banque continuera d'examiner d'une manière systématique ses anciens protocoles d'accord pour en évaluer l'applicabilité continue et conclura de nouveaux protocoles d'accord ou des accords de partenariats stratégiques portant sur les plans d'action conjoints spécifiques, les domaines prioritaires de coopération

et le partage de l'information et du savoir ;

- Au niveau des pays : Une présence accrue dans les pays permettra au Groupe de la Banque de jouer un rôle beaucoup plus actif et constructif au sein de la communauté des bailleurs de fonds, afin, sous l'impulsion des PMRs, d'améliorer les partenariats, la coordination et la complémentarité entre bailleurs, et de mieux définir les priorités, les postériorités et la division du travail entre bailleurs fonds, qui conviennent le mieux à la stratégie de développement de chaque PMR. Elle permettra également d'augmenter le nombre de stratégies d'aide conjointes (SAC) aux pays, élaborées avec les autres bailleurs de fonds ;
- Au niveau sectoriel : La Banque intensifiera ses analyses conjointes avec des partenaires de développement choisis, dans un nombre plus restreint de secteurs, tout en intensifiant ses efforts visant à mettre au point des produits conjoints et à garantir une harmonisation pleinement efficace, chaque fois que cela est possible ;
- Au niveau des projets : Le Groupe de la Banque jouera plus activement son rôle de catalyseur d'autres sources de financement, en particulier en faveur des opérations régionales, et ce rôle fera l'objet d'un suivi sur la base du cadre de résultats du FAD-11.

5.5 Tous les partenariats nouveaux ou révisés devront être conformes aux principes de la Déclaration de Paris, notamment l'harmonisation des procédures et instruments, la sélectivité des partenaires et des domaines de collaboration sur la base des avantages comparatifs, la gestion basée sur les résultats pour un impact maximum sur la réduction de la pauvreté. Les partenariats mettront l'accent sur le renforcement des mécanismes de coordination et d'harmonisation qui revêtent une importance cruciale pour l'efficacité accrue de l'aide. En particulier, le Groupe de la Banque harmonisera pleinement ses règles en matière de passation de marchés et ses dossiers uniformisés d'appel d'offres ainsi que ses pratiques avec ceux de la Banque mondiale, sous réserve des restrictions concernant la règle d'origine. Une plus grande attention sera accordée aux activités d'évaluation conjointe. (OPEV présidera le Groupe de coordination des méthodes d'évaluation des BMD en 2008). Le pourcentage de l'assistance fournie à travers les systèmes de passation de marchés et de gestion des finances publiques des PMRs sera accru (voir les objectifs prévus section 5.17 ci-dessous), sous réserve que ces systèmes soient évalués selon les procédures et remplissent les critères de la Banque qui seront approuvés par le Conseil d'administration.

5.6 La Direction présentera également au Conseil d'administration du Fonds, pour examen, une proposition d'amendement de l'article 15(4) de l'Accord portant création du Fonds en vue de permettre la passation de marchés universelle au titre des opérations financées par le Fonds. Cette proposition d'amendement vise, entre autres, à éliminer un sérieux obstacle entravant une collaboration plus étroite avec les partenaires de développement au titre des opérations conjointes au niveau des pays.

5.7 Par ailleurs, le cadre révisé des fonds de coopération technique du Groupe de la Banque, en particulier l'usage de conditions et modalités uniformisées et le déliement de toutes les ressources des fonds fiduciaires, devrait permettre d'améliorer le rôle et l'efficacité du Groupe de la Banque dans l'administration des ressources de tierces parties.

Stratégies-pays et conception des projets

5.8 Le Fonds continuera d'utiliser tout l'éventail de documents de stratégie à sa disposition pour définir sa stratégie d'aide à moyen terme aux pays, régions et institutions, et pour justifier l'utilisation des ressources du FAD. Les documents de stratégie du Fonds seront guidés par les stratégies de réduction de la pauvreté (SRP) des pays et les stratégies régionales, en tant que point de départ de la définition des interventions du Fonds, ainsi que par les plans de développement nationaux/régionaux. Le Fonds intégrera les priorités sectorielles et thématiques, et les indicateurs de résultats définis dans les SRP et, s'il y a lieu, ses propres analyses techniques et évaluations financières, de même que celles des autres partenaires de développement, dans la conception de ses propres documents de stratégie. Les DSP

contiendront une réserve indicative spécifique de tous les prêts-projets, prêts à l'appui des réformes et dons proposés qui montrera la contribution de ces opérations vers au moins un des objectifs identifiés dans le CSP.

- 5.9 Le programme de prêts du FAD-11 sera axé sur la conception d'opérations qui soient alignées sur les meilleures pratiques en matière d'efficacité du développement, afin de maximiser les avantages et les résultats des projets. La Banque prend l'engagement d'améliorer ses cadres de résultats des projets et programmes en y incluant des cibles pour des résultats spécifiques et quantifiés, avec des indicateurs de progrès provisoires par rapport aux données de référence. Une évaluation indépendante/externe de la qualité en amont des opérations du FAD-11, y-compris les références pour l'évaluation et le suivi des résultats, sera conduite en vue de sa présentation aux Plénipotentiaires lors de la revue à mi-parcours.

Gestion axée sur les résultats en matière de développement

- 5.10 Les participants ont souligné la nécessité de renforcer la mise en œuvre du programme d'action pour la gestion axée sur les résultats en matière de développement au cours du cycle du FAD-11, afin de réaliser de meilleurs résultats et d'établir des rapports à ce sujet d'une manière plus systématique. Aux fins d'établissement de rapports, le FAD consolidera son plan d'action reposant sur le cadre à deux volets d'évaluation des résultats, qui permet d'assurer le suivi de l'efficacité en matière de développement au niveau des pays et au niveau régional, ainsi que l'efficacité institutionnelle au niveau du Groupe de la Banque (voir Annexe V pour la présentation succincte des indicateurs). Ce cadre insistera sur les mesures visant à *renforcer directement l'accent mis sur les résultats obtenus sur le terrain*, et les politiques et procédures de gestion institutionnelle requises pour mettre en œuvre ces mesures. Il insistera également sur le *renforcement des incitations et des systèmes favorisant la mise en œuvre de bonnes politiques*.
- 5.11 *Efficacité du développement: suivi et compte rendu des résultats obtenus dans les pays et les projets.* Le cadre d'évaluation des résultats continuera d'être utilisé pour le suivi des progrès réalisés dans les pays FAD, sur la base d'un ensemble sélectionné d'indicateurs de résultats en matière de développement. Ces indicateurs tiendront compte des domaines nécessitant un plus grand accent au titre du FAD-11, notamment la gouvernance, l'intégration régionale, le développement du secteur privé, la fourniture d'infrastructures et les nouvelles technologies. Les indicateurs utilisés au titre du FAD-10 seront maintenus dans une large mesure, en ajoutant toutefois un indicateur pour le suivi de l'engagement en faveur de *l'initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE)* et en convertissant l'ancien indicateur de gestion des finances publiques en un cadre élargi et convenu sur le plan international pour *l'évaluation des dépenses et des finances publiques (PEFA)*. Le Fonds s'efforcera d'identifier des indicateurs pertinents et quantifiables pour ses priorités clés telles que les opérations régionales (indicateurs spécifiques par secteur) Etats fragiles, assainissement, la parité hommes-femmes et le changement climatique et fera des propositions à la RMP, avec des calculs rétroactifs des données de base pour le FAD-11 pour les indicateurs qui seront considérés comme suffisamment solides pour être inclus dans le cadre. Grace à la plus grande standardisation des acquits et résultats dans les secteurs clés, et l'augmentation de la couverture des PCRs, les résultats et l'impact des projets seront mesurés et feront l'objet de rapports de manière plus systématique
- 5.12 *Efficacité institutionnelle: mise en œuvre de réformes orientées vers les résultats.* Les réformes clés nécessaires pour renforcer l'accent mis sur les résultats couvrent toutes les phases du cycle d'élaboration et de mise en œuvre des opérations, depuis la conception initiale jusqu'à l'évaluation et la prise en compte, en passant par la mise en œuvre. Elles visent à : (i) mesurer et rendre compte des résultats opérationnels et inculquer au sein de l'institution une culture de gestion basée sur les résultats; (ii) garantir la qualité en amont des stratégies et opérations du FAD ; (iii) continuer d'inculquer une culture de supervision pour appuyer la mise en œuvre ; (iv) renforcer l'apprentissage et la responsabilisation par le biais de l'évaluation ; et (v) améliorer les

résultats grâce à une décentralisation plus efficiente et à une meilleure harmonisation. La Banque fera des efforts supplémentaires pour incorporer dans le volet efficacité institutionnelle du cadre de mesure des résultats du FAD-11 des indicateurs appropriés pour suivre l'intégration systématique des questions transversales dans les opérations de la Banque. Les paragraphes 5.13 à 5.16 ci-dessous présentent en détail les réformes qui seront mises en œuvre et qui feront l'objet d'un suivi au titre de chaque bloc du volet II du cadre d'évaluation des résultats du FAD-11 (voir Annexe V).

- 5.13 Garantie de la qualité en amont des stratégies et opérations. Le processus de réforme sera axé sur l'intégration de cadres de résultats de haute qualité dans les documents de stratégie-pays et les descriptifs de projets ; la révision des cadres logiques au cours de la revue de la conception des projets ; l'adoption de la revue de la conception des projets par les pairs ; et la fourniture en temps voulu d'appui technique aux équipes chargées de l'élaboration de cadres logiques et de la conception de systèmes de suivi et d'évaluation appropriés. La fourniture de données de référence pour les résultats escomptés sera une haute priorité du Fonds. Le Fonds exigera progressivement la fourniture de données de référence comme condition de présentation d'opérations d'investissement au Conseil (voir l'objectif dans l'Annexe V). Des indicateurs de réalisations et de résultats uniformisés seront requis dans les secteurs clés, afin de faciliter les comparaisons et l'établissement de rapports globaux. Les capacités statistiques des PMRs seront traitées dans les stratégies pays et des mesures pour réduire les lacunes prioritaires seront proposées en coordination avec les partenaires au développement. Le Fonds suivra et rendra compte régulièrement de ses investissements dans le domaine des capacités statistiques.
- 5.14 Inculcation continue d'une culture de supervision pour appuyer la mise en œuvre. La priorité sera accordée à la réalisation de supervisions régulières et la facilitation de l'utilisation et de l'accès au système d'information sur la gestion du portefeuille. Des incitations et des sanctions liées à la performance du personnel seront prévues pour l'actualisation de l'information sur le portefeuille sur une base semestrielle, et les rapports de supervision devront être davantage orientés vers les résultats. La dynamique en faveur de la fongibilité, de la budgétisation en dollars et du renforcement des capacités des bureaux extérieurs en termes de ressources humaines, contribuera à éliminer la propension aux missions, tout en renforçant la collaboration entre le personnel sectoriel basé sur le terrain et celui qui est basé à Tunis. La clarification de la délégation de pouvoirs aux bureaux extérieurs et le redoublement d'efforts pour renforcer les capacités dans la passation de marchés et la gestion financière au niveau des bureaux extérieurs permettront de transférer progressivement les responsabilités vers les bureaux extérieurs pour assurer une supervision continue et de meilleure qualité, renforcer le dialogue avec les pays et améliorer l'harmonisation.
- 5.15 Renforcement de l'apprentissage et de la responsabilité par le biais de l'évaluation. Une mesure clé visant à renforcer la capacité du FAD à faire rapport sur les résultats sera la réalisation obligatoire des rapports de supervision et des rapports d'achèvement de projets dans le mois de la mission de supervision et les six mois suivant de la clôture des projets, respectivement, avec la mise en place d'incitations substantielles ou l'application de sanctions sévères, selon le cas. Des indicateurs révisés pour le FAD-11 seront élaborés pour évaluer la réalisation dans les délais des rapports d'achèvement de projets, afin de garantir leur prise en compte pertinente dans les stratégies en cours et les nouvelles opérations de même que l'inclusion de données ventilées par sexe, pour encourager un accent approprié sur les questions de parité hommes-femmes. L'amélioration de la qualité de la supervision des projets et des RAPs sera également une priorité. La BAD procèdera également à l'harmonisation interne de ses échelles de notation pour favoriser une notation plus cohérente des résultats et de la performance pendant toute la durée du cycle des projets dans tous les secteurs et au fil du temps. Une évaluation indépendante et efficace est essentielle pour renforcer la capacité du FAD à tirer des enseignements de l'expérience pour renforcer ses politiques et ses opérations. OPEV alignera les éléments clés de ses programmes d'évaluation sur les priorités du FAD et fournira les résultats de ses évaluations à temps pour la revue à mi-parcours. Les évaluations d'OPEV étudieront de manière régulière la disponibilité et l'usage des données de référence, l'utilisation d'indicateurs communs par secteur,

ainsi que la solidité des cadres logiques. En outre, la Banque renforcera l'indépendance du Département OPEV en demandant la confirmation par le Conseil des décisions concernant la nomination et la cessation de fonctions du Directeur de ce département (voir Annexe VI).

- 5.16 Amélioration des résultats grâce à une décentralisation plus efficiente et une meilleure harmonisation. Les participants ont pris note avec satisfaction du fait que de nombreux bureaux extérieurs ont maintenant été ouverts et sont opérationnels, mais ils ont souligné la nécessité que ces bureaux soient pourvus du nombre adéquat de personnel et des compétences appropriées en fonction des exigences du portefeuille. Le transfert de responsabilités en matière de supervision et de prise de décision aux bureaux extérieurs au cours du cycle du FAD-11 devrait assurer une prestation et une qualité de service améliorée et une adhésion aux règles de sauvegarde fiduciaire, aux politiques et directives du Conseil d'administration. Une communication effective et un contrôle par les départements centraux responsables doit être assurée. Des changements appropriés seront apportés aux politiques et pratiques en vigueur pour permettre au FAD d'être plus présent dans les cadres de consultation des bailleurs locaux, aux niveaux sectoriel et macro, et permettre une harmonisation en conformité avec les objectifs de la Déclaration de Paris. Cela permettra au FAD de mieux appuyer les stratégies et programmes nationaux, de participer aux missions et études analytiques conjointes, d'adhérer aux accords de mise en commun des financements, d'harmoniser les procédures de passation de marchés et de gestion financière, et d'adopter des systèmes de suivi et d'évaluation unifiés et basés dans les pays. Le FAD présentera un état d'avancement quant à la conformité aux indicateurs de la déclaration de Paris dans le cadre de la RMP.

- 5.17 Mise en œuvre, incitations et compte-rendu des résultats: la Banque adoptera des mesures concrètes pour élargir et approfondir le cadre de gestion des résultats du Fonds pendant le FAD-11. Ces mesures, qui sont décrites plus en détails dans le *Rapport révisé sur les Résultats du FAD-10 et Cadre d'évaluation des résultats du FAD-11*, comprennent des aménagements institutionnels pour mieux améliorer la gestion basée sur les résultats, de nouvelles incitations et une responsabilisation accrue, et des rapports améliorés et plus fréquents sur les résultats. La Banque reconfirme en outre son engagement du FAD-10 non réalisé à ce jour de publier sur le site internet les rapports sur les progrès de la mise en œuvre des projets.

Mise en œuvre de la Déclaration de Paris

- 5.18 Le Groupe de la Banque a accompli des progrès dans la réalisation des objectifs de la Déclaration de Paris (appropriation, alignement, harmonisation, gestion axée sur les résultats et responsabilité mutuelle), mais il est également confronté dans ce domaine à des défis susceptibles de retarder l'atteinte, par la Banque, de certains objectifs-cibles de la Déclaration de Paris d'ici 2010 (utilisation de systèmes nationaux communs de gestion financière/passation de marchés, éviter des PIU parallèles, rendre l'aide plus prévisible, missions conjointes). Afin de s'attaquer à ces défis, le Groupe de la Banque a adopté les mesures et critères supplémentaires suivants qui feront l'objet d'un suivi strict au cours du cycle du FAD-11:

Indicateurs		Statut (2006)	Projection (2007)	Projection (2008)	Projection (2009)	Projection (2010)	Objectifs-cibles collectifs de Paris (2010)
3	Alignement des apports d'aide sur les priorités nationales	94%	94%	100%	100%	100%	94%
4	Renforcement des capacités par un appui coordonné	33%	42%	50%	60%	72%	50%
5a	Utilisation des systèmes nationaux de gestion financière	41%	39 %	41%	43%	45%	59%
5b	Utilisation des systèmes nationaux de passation de marchés	41%	39%	41%	43%	45%	*
6	Éviter des PIU parallèles	6.6		60%	72%	86%*	2,4
7	Rendre l'aide plus prévisible	58%	60%	66%	73%	80%	87%
9	Utilisation de procédures ou de dispositifs communs	47%	45%	47%	49%	51%	66%
10a	Missions conjointes	16%	21%	23%	25%	28%	40%
10b	Études analytiques conjointes dans les pays	78%	78%	82%	86%	90%	66%

* Pour de plus amples informations sur les indicateurs et les objectifs-cibles, voir FAD, Mise en œuvre des engagements de la Déclaration de Paris, septembre 2007, Bamako (Mali).

Mécanismes de contrôle fiduciaires

- 5.19 Le Groupe de la Banque continue de renforcer ses mécanismes de contrôle fiduciaires pour s'assurer que les fonds du FAD sont utilisés aux fins pour lesquelles ils ont été alloués et conformément aux règlements et politiques de la Banque. Les réformes entreprises récemment ont consisté, entre autres, à mettre en œuvre une politique de tolérance zéro de la corruption et de la mauvaise utilisation des ressources et une politique complète de dénonciation des abus en vue de faciliter la découverte des cas de mauvaise utilisation des fonds et l'ouverture d'enquêtes à ce sujet. Le renforcement des contrôles fiduciaires du Groupe de la Banque, qui est décrit plus en détail à l'Annexe VI, demeurera une priorité constante pendant toute la durée du cycle du FAD-11. OPEV évaluera les risques et bénéfices de la décentralisation, y-compris les aspects fiduciaires. OAGL procèdera périodiquement un audit selon une approche basée sur les risques, du siège et de bureaux extérieurs sélectionnés concernant l'adéquation des mécanismes de contrôle fiduciaire de la Banque et en fera rapport au Conseil.
- 5.20 Des mécanismes internes spécifiques visant à renforcer le suivi des conclusions de l'audit par la Direction seront mis en place. Le Fonds améliorera la qualité, l'opportunité et l'accessibilité des documents diffusés à l'intention du public sur le site web du Groupe de la Banque. La Direction s'engage également à faire entreprendre des audits indépendants des mécanismes de contrôle de la gestion interne pour garantir la réalisation des objectifs opérationnels, la conformité avec les politiques de la Banque et la prévention des fraudes. Le champ d'application et les conclusions de ces audits seront présentés aux Conseils d'administration.

6. Allocation des ressources, conditions et modalités de financement, et instruments de financement

Éligibilité des pays

- 6.1 Les pays les plus pauvres continueront d'être les principaux bénéficiaires des ressources du FAD, les critères fondamentaux d'éligibilité étant la solvabilité des pays, leur performance et leur RNB par habitant. Les évaluations de la soutenabilité de la dette entreprises conjointement avec la Banque mondiale et le FMI détermineront la solvabilité des pays comme suit (voir aussi Annexe VII):
- **Catégorie A** : Pays jugés non éligibles aux ressources non concessionnelles de la Banque mondiale - accès aux financements FAD exclusivement ;
 - **Catégorie B** : Pays jugés solvables pour un accès mixte aux financements par la Banque mondiale - accès mixte aux financements BAD et FAD ; et
 - **Catégorie C** : Pays jugés éligibles par la Banque mondiale aux ressources non concessionnelles - accès aux financements BAD exclusivement.
- 6.2 Il y a deux exceptions aux critères d'éligibilité applicables aux pays de la catégorie A : (i) l'accès au guichet du secteur privé de la Banque ; et (ii) l'accès aux ressources non concessionnelles pour les projets-enclaves, sous réserve que ceux-ci remplissent les conditions énoncées dans la politique de la Banque en vigueur et respectent les conditionnalités liées aux programmes financés par les IBW².

Allocation basée sur la performance

- 6.3 Les Plénipotentiaires ont réaffirmé le caractère central du système d'allocation des ressources basée sur la performance (ABP), en tant que mécanisme principal d'allocation des ressources du FAD-11, afin de s'assurer qu'une proportion accrue des ressources est allouée aux bénéficiaires les mieux placés pour les utiliser efficacement. Au cours du cycle du FAD-11, le Fonds continuera d'utiliser le cadre ABP pour l'allocation de l'essentiel des ressources du FAD aux pays éligibles, sur la base des besoins et de la performance des pays.
- 6.4 Sur la base de la revue de la mise en œuvre du système ABP à ce jour et des conclusions du groupe de travail des BMD sur le système ABP, les Plénipotentiaires sont convenus que le Fonds mettra en œuvre un certain nombre de changements spécifiques (présentés plus en détail à l'Annexe VIII) pour accroître la prévisibilité et réduire l'instabilité du système d'allocation, et pour simplifier la formule d'allocation. Au titre du FAD-11, cinq améliorations clés seront apportées au système mis en place par le FAD-10 :
- Le système ABP du FAD sera mis en œuvre sur la base de l'année calendaire ;
 - Les calculs utiliseront les notations CSD au 1er janvier de chaque année considérée ;
 - Les données démographiques les plus récentes, émanant de sources convenues, seront uniformément utilisées pendant toute la durée du cycle du FAD-11 ;

² Les projets-enclaves fournissent un mécanisme permettant d'utiliser les fonds de la Banque pour financer des projets capables de générer eux-mêmes des revenus suffisants dans les pays de la catégorie A. L'accès à un tel financement est subordonné à la satisfaction, par le projet concerné, d'un certain nombre de conditions économiques, financières, gestionnaires et juridiques spécifiques, par exemple la fourniture d'une garantie appropriée, et à la promesse de générer suffisamment de devises pour honorer les obligations de la dette relative à un tel projet. Les projets-enclaves devraient non seulement avoir un impact positif sur l'économie, mais aussi attirer les investisseurs étrangers.

- Les données relatives au revenu par habitant seront actualisées pour le calcul annuel des ABP, sur la base de la moyenne mobile triennale ; et
 - La notation de la performance du portefeuille-pays (CPPR) ne couvrira que les projets à problèmes, au lieu des projets à problèmes et des projets potentiellement à problèmes, et elle utilisera les données trimestrielles au lieu des données annuelles, ainsi qu'une échelle compressée de notation des projets.
- 6.5 Pour simplifier davantage la formule d'allocation vers plus de transparence, les ajustements suivants seront effectués, conformément à ceux introduits par l'IDA-15 :
- L'évaluation des politiques et institutions des pays (EPIP) ne couvrira que les trois premiers groupes (A, B et C) d'indicateurs convenus, afin d'éliminer le double comptage de la gouvernance ;
 - Le facteur de gouvernance couvrira l'actuel groupe D de l'EPIP. À la suite de ce changement et de l'élimination des projets potentiellement à problèmes de la CPPR, l'élément relatif à la passation de marchés est supprimé du facteur de gouvernance, mais la pondération effective du facteur de gouvernance ne changera pas ;
 - La nouvelle formule additive suivante a été adoptée, en harmonisation avec l'IDA :
- Notation de la performance du pays = (0,26 EPIP A-C + 0,58 EPIP_D + 0,16 CPPR_{REV})
- Allocation-pays = f (Notation de la performance du pays⁴, population, RNB/habitant^{-0.125})
- 6.6 La Direction de la BAD a assuré que selon cette formule, la pondération effective des variables clés demeurera inchangée par rapport à la formule employée au titre du FAD-10.
- Application du Cadre de soutenabilité de la dette (CSD) et l'Analyse de soutenabilité de la dette (ASD)***
- 6.7 L'Initiative PPTE renforcée, l'Initiative d'allègement de la dette multilatérale (IADM) et les initiatives bilatérales ont contribué à réduire substantiellement le stock de la dette pour le ramener à des niveaux tolérables, ce qui a permis aux pays bénéficiaires d'allouer une plus grande proportion de leurs ressources internes aux priorités en matière de développement.
- 6.8 Afin d'éviter une accumulation excessive de la dette à l'avenir, les conditions et modalités de financement du FAD-11 et la part des dons continueront d'être basées sur l'analyse, pays par pays, du risque de surendettement, en utilisant le CSD établi chaque année par le FMI et la Banque mondiale, et l'ASD prospective. Le Fonds est parvenu à un accord avec la Banque et le FMI sur le renforcement de sa participation directe à cet exercice et prendra part aux missions CSD/ASD sur une base sélective. Le Fonds continuera d'appliquer l'approche volume modifié (MVA) qui consiste à effectuer une décote de 20 % sur les dons, représentant : i) une fraction de 9,88 % à titre d'incitation pour aider à maintenir le niveau du système d'incitation du Fonds, tel que reflété dans son système ABP ; et ii) une fraction de 10,12 % à titre de frais pour compenser le manque à gagner en commissions sur les dons. Les États fragiles ne seront assujettis qu'à la décote liée aux commissions.
- 6.9 Le Fonds effectuera une décote sur les financements sous forme de dons de la part du coût des opérations régionales attribuables aux FAD éligibles uniquement aux dons sur la base du critère de soutenabilité de la dette. En outre, la composante « dons » des projets régionaux ne sera assujettie qu'à la décote liée aux commissions pour éviter d'augmenter le coût pour le Fonds, en termes de manque à gagner en commissions.

- 6.10 La Banque est en cours de préparation d'une politique concernant l'accumulation de la dette non concessionnelle par les emprunteurs FAD, sur le modèle de la politique de l'IDA en la matière, afin de garantir une réponse coordonnée aux pays ayant contracté de nouvelles dettes non concessionnelles après avoir bénéficié d'un allègement de dette.

Allocations spéciales de ressources

- 6.11 Des allocations spéciales de ressources seront effectuées pour les opérations régionales et les États fragiles pendant le cycle du FAD-11, en établissant des liens clairs avec le système ABP, pour préserver la centralité de celui-ci (tel qu'indiqué plus en détail aux sections 4.14 et 4.19 ci-dessus).
- 6.12 Opérations régionales : Une allocation spéciale d'un montant maximum de 17,5 % de l'enveloppe de reconstitution du FAD-11 sera faite pour financer les coûts des opérations régionales qui ne sont pas financés par les ABP des pays.
- 6.13 États fragiles : Une allocation spéciale de 7,5 % de l'enveloppe de reconstitution du FAD-11 sera faite pour alimenter la Facilité en faveur des États fragiles.

Réallocation des fonds

- 6.14 Au titre des cycles antérieurs de reconstitution des ressources du FAD, les ressources ABP non utilisées des pays peu performants étaient réaffectées au cours de la troisième année de reconstitution aux pays performants sur la base d'un certain nombre de critères d'éligibilité spécifiques. Pour être éligible, le pays devait : i) être un pays performant, avec une EPP ajustée de ≥ 3 ; ii) apporter la preuve de capacités d'absorption fortes; iii) ne pas être sous le coup de sanctions du Groupe de la Banque ; et iv) proposer un projet conforme aux priorités du FAD en matière de prêts et de financements.
- 6.15 Afin de réallouer les ressources strictement sur la base du système ABP, toutes les ressources ABP non utilisées³ du FAD-11 seront considérées comme faisant partie des ressources susceptibles d'être allouées au cours de la troisième année du processus ABP et seront pleinement allouées sur la base de l'approche ABP. La décision concernant l'utilisation des ressources FSF non utilisées sera prise par les plénipotentiaires dans le cadre des discussions pour la reconstitution du FAD-12.

Allocation des ressources par destination

- 6.16 Sur le montant total des ressources disponibles au titre du FAD-11 (y-compris les ressources générées sur le plan interne, les transferts opérés à partir du résultat net de la Banque et les autres ressources additionnelles), les allocations initiales seront effectuées en faveur de la Facilité des États fragiles (FSF) et des opérations régionales comme spécifié ci-dessus.
- 6.17 Le solde restant sera affecté comme suit aux pays :
- Au moins 75 % dans des projets d'investissement spécifiques et des opérations d'assistance technique. La vaste majorité de ces ressources sera allouée aux pays de la catégorie A, et une proportion allant jusqu'à 5 % aux pays de la catégorie B ; et
 - Une proportion n'excédant 25 % du montant total sera allouée au titre des prêts et dons d'appui aux réformes.

³ Compte tenu du fait que l'enveloppe destinée aux opérations régionales est un plafond, et non un montant fixe, les montants non utilisés en dessous du plafond sont considérés comme des ressources ABP non utilisées.

- 6.18 Le Conseil d'administration peut autoriser l'octroi de dons à des institutions régionales africaines. À moins que de telles institutions n'aient un caractère national, les fonds fournis sous forme de dons seront prélevés sur les ressources destinées aux projets multinationaux.

Instruments de financement

- 6.19 Pendant tout le cycle du FAD-11, le Fonds continuera d'utiliser ses instruments de financement de manière à répondre aux besoins de développement de ses pays clients. En particulier, à la lumière des différences entre pays FAD, le Fonds continuera d'adapter ses instruments de financement aux changements dans les pays FAD, tout en examinant la possibilité de mettre au point des instruments de financement nouveaux et innovants pour mieux répondre aux besoins de développement des PMR.
- 6.20 Prêts et dons projet et programme : Ces instruments sont constitués des prêts et dons projets, et programmes, y-compris les projets multinationaux, les investissements sectoriels et les lignes de crédit. Les projets d'investissement sous forme de prêts ou de dons, continueront d'être la principale forme d'appui du Fonds aux pays au cours du cycle du FAD-11.
- 6.21 Opérations d'appui aux réformes : Conformément aux principes de la Déclaration de Paris, le Fonds conduira ses opérations d'appui aux réformes d'une manière sélective, en se concentrant sur les pays dont la performance est jugée satisfaisante à l'issue de l'EPIP entreprise par le Fonds, les DSP servant de base aux PAR. Le Fonds assumera la responsabilité de la conception des opérations d'appui aux réformes dans les pays où la situation macroéconomique est jugée acceptable et où il existe des cadres fiduciaires et budgétaires suffisamment transparents et conformes aux politiques et directives du Groupe de la Banque pour les prêts d'appui aux réformes. Le Fonds mettra également en œuvre des opérations d'appui budgétaire, par le biais des prêts d'appui budgétaire en faveur du développement aux pays faisant preuve, entre autres, de stabilité économique et politique et d'engagement au niveau gouvernemental, tout en disposant de DSRP ou de plans nationaux de développement bien conçus, d'un cadre macroéconomique et financier viable, de partenariats solides et pertinents avec la communauté des bailleurs de fonds et d'autres acteurs, de mécanismes solides de mise en œuvre et de suivi, et de systèmes fiduciaires et budgétaires efficaces, transparents et adéquats.

7. Cadre pour la gestion financière et la reconstitution des ressources du FAD-11

Compensation au titre de l'allégement de la dette et du financement des dons

a. Compensation au titre de l'IADM

- 7.1 La compensation pour les prêts annulés au titre de l'IADM sera prise en compte dans les flux de trésorerie appuyant la Capacité d'engagement anticipé (ACC) du Fonds. Compte-tenu de l'horizon pris en compte par le modèle de l'Autorité d'engagement anticipé (ACA), une compensation pour la période de décaissement du FAD-11 (2008-2020) permettra, si elle est appuyée par de engagements fermes, de maximiser le niveau de l'ACC pour le FAD-11. Les critères suivants seront appliqués pour déterminer le niveau de prise en compte des promesses des bailleurs de fonds dans l'ACA :⁴
- Engagements sans réserve : inclusion à 100 %, les donateurs constituant majoritairement les cotes de crédit de catégorie "Investment grade" ;
 - Engagements assortis de réserves : Inclusion à 85 %, la prise en compte de 15 % d'escompte reflétant l'incertitude relative à la réception des paiements à la date

⁴ Voir FAD, Mise en œuvre de modalités de l'Initiative d'allégement de la dette multilatérale, ADF/BD/WP/2006/31, 5 avril 2006.

d'échéance. Cette marge de sécurité permet de s'assurer que le flux de la capacité d'engagement anticipé du FAD-11 n'est pas affecté par les retards de paiement ; et

- Les promesses non couvertes par les engagements : Ne sont pas incluses dans l'ACA, ce qui limite les capacités d'engagement du Fonds.

- 7.2 La compensation pour les prêts annulés au titre de l'IADM au cours du cycle du FAD-11 (2008-2010) est estimée à 144 millions d'UC et à 1,473 milliard d'UC pendant la période de décaissement du FAD-11 (2010-2020).

b. Compensation au titre des dons

- 7.3 Afin de préserver l'intégrité financière du Fonds, la compensation du coût lié au financement des dons au titre du FAD-11 se fera sur la base d'une approche à deux volets, semblable à celle du FAD-10 et consistant à couvrir le manque à gagner en commissions par un abattement sur les dons, tandis que le manque à gagner au titre du principal sera compensé au fur et à mesure au cours des reconstitutions ultérieures. Les Participants ont confirmé leur engagement à fournir des ressources additionnelles à cet effet.

Autorité d'engagement

- 7.4 Autorité d'engagement anticipé (ACA) : Depuis le FAD-10, la Capacité d'engagement anticipé (ACC), fondée sur le cadre ACA, est utilisée comme contribution interne à la capacité d'engagement totale du Fonds pendant un cycle de reconstitution de ses ressources. Les Plénipotentiaires ont approuvé les hypothèses financières centrales sous-tendant l'ACC et ont entériné la proposition de la Direction d'établir l'ACC à 2.062.970.035 d'UC pour le FAD-11⁵.

Partage de charge, transferts de la Banque et taille de la reconstitution

a. Partage de charge

- 7.5 Les Plénipotentiaires ont discuté du déficit structurel et de la question connexe du partage de charge, exprimant un éventail de vues reflétant diverses circonstances. Ils sont convenus que le déficit structurel grandissant du FAD constituait une préoccupation majeure, mais ils ont estimé qu'un léger déficit technique était désirable pour (i) laisser aux bailleurs de fonds la flexibilité requise pour augmenter leur part de charge au cours de cycles donnés de reconstitution des ressources, sans cependant dépasser la cible fixée pour la reconstitution ; (ii) tenir compte des bailleurs de fonds dont les financements disponibles au titre d'un cycle de reconstitution des ressources sont supérieurs à la cible fixée pour le partage de charge; et (iii) tenir compte des nouveaux bailleurs de fonds. Les Plénipotentiaires sont convenus qu'un déficit structurel ne dépassant pas 5 % serait jugé raisonnable.

b. Transferts de la Banque

- 7.6 Depuis le FAD-8, la Direction a recommandé et le Conseil des Gouverneurs de la Banque a approuvé l'allocation au Fonds de 30 millions d'UC à partir du résultat net de la Banque au cours de chaque cycle triennal de reconstitution des ressources du Fonds. À la suite de l'amélioration de la situation financière de la Banque et compte tenu de la nécessité d'augmenter l'enveloppe disponible pour le financement des projets de développement dans les 38 pays membres régionaux qui ne peuvent prétendre qu'au financement concessionnel du guichet du secteur public, conformément à la politique du Groupe de la Banque en matière de crédit, la Direction a décidé de recommander au Conseil des Gouverneurs de la Banque d'augmenter l'allocation au

⁵ Les hypothèses retenues pour le calcul de la Capacité d'engagement anticipé sont, entre autres, les suivantes : (i) niveau présumé de financement des dons de 28,38 % et frais au titre des dons de 10,12 % pour le FAD-11 ; (ii) transferts BAD de 60 millions d'UC au cours de la période 2008-2010 ; (iii) compensation de 84 % pour l'IADM (sur la base des engagements et indications reçus au 11 décembre 2007). Pour de plus amples informations à ce sujet, voir *Intégrité financière à long terme du FAD*, juin 2007, Tunis ; et *Cadre de financement du FAD*, septembre 2007, Bamako.

Fonds, au titre du résultat net de la Banque, pour la porter à un montant d'au moins 60 millions d'UC au cours du cycle de reconstitution des ressources du FAD-11, soit une augmentation allant jusqu'à 100 %. En outre, la Direction procèdera, sur une base annuelle, à une réévaluation de la faisabilité de transferts additionnels au Fonds, à partir du résultat net, et fera des recommandations à ce sujet au Conseil des Gouverneurs de la Banque. Tout en reconnaissant que cette décision relève du Conseil des gouverneurs et du conseil d'administration de la Banque, les plénipotentiaires ont exprimé leur déception concernant le niveau comparativement faible de transferts au Fonds.

- 7.7 Par ailleurs, une proposition sera présentée au Conseil des Gouverneurs de la Banque pour qu'il approuve, sur une base annuelle, l'allocation au Fonds du revenu tiré de l'apurement des arriérés dus par les États fragiles, au titre du FSF, en tenant dûment compte de l'intégrité financière de la Banque.

c. Niveau de reconstitution des ressources et autres ressources

- 7.8 Les Plénipotentiaires sont convenus d'un niveau de ressources du FAD-11 de 5.760.927.837 UC pour la période de 2008 à 2010, comprenant :

Un niveau de reconstitution de 3.697.957.801 UC, dont :

- des souscriptions des bailleurs de fonds de 3.541.351.001 UC ; et
- un déficit technique de 4.235 %;
- une Capacité d'engagement anticipé de 2.062.970.035 UC.

- 7.9 Les souscriptions supplémentaires des bailleurs de fonds en ayant les capacités économiques, en vue d'améliorer davantage les opérations du Fonds au cours du cycle du FAD-11, sont favorablement accueillies par la Direction.

- 7.10 Les Plénipotentiaires ont reconnu que les retards dans les paiements pouvaient remettre en cause la capacité d'engagement du Fonds et ont instamment demandé à tous les États participants d'effectuer à temps leurs paiements afin de réduire au minimum le report potentiel des ressources du FAD-11 au FAD-12.

Entrée en vigueur, système de souscription par anticipation, et procédure de souscription

- 7.11 L'entrée en vigueur et le système de souscription par anticipation, de même que la procédure de souscription au titre du FAD-11, sont présentés à l'Annexe X du présent rapport.

8. Développements institutionnels

Nouveaux membres et bailleurs de fonds potentiels

- 8.1 Le Groupe de la Banque tient actuellement des discussions avec la Turquie, le Luxembourg et la Croatie au sujet de la participation de ces pays au Fonds et de leur admission comme membres de la Banque. La Direction poursuivra les discussions avec d'autres pays, notamment ceux ayant exprimé leur intérêt à se joindre au Groupe de la Banque, afin d'élargir la participation au Fonds.

Structure de gouvernance du FAD

- 8.2 Les participants ont discuté du document sur les *Options pour un cadre étendu en vue de l'amélioration de la structure de gouvernance du Fonds africain de développement*. Ils ont largement appuyé les principes directeurs et l'approche de l'élaboration d'une proposition spécifique à présenter aux Conseils d'administration, pour examen, et ont demandé qu'une décision finale soit prise au cours des assemblées annuelle de 2008. Les Plénipotentiaires ont estimé qu'ils devaient continuer de participer au processus et qu'en particulier, toute proposition

de changement du processus de reconstitution des ressources devait leur être présentée, pour examen et décision.

9. Revue à mi-parcours

- 9.1 Les opérations du Fonds feront l'objet d'une revue, en adoptant le même format que pour les consultations relatives à la reconstitution des ressources du Fonds, pendant la deuxième année du cycle du FAD-11. La date précise de cette revue dépendra de la date d'entrée en vigueur du FAD-11, mais la revue doit avoir lieu au plus tard 18 mois après l'entrée en vigueur de ce cycle et avant le déblocage de la dernière tranche.
- 9.2 La revue devrait porter sur l'examen des progrès réalisés, en se référant au cadre de résultats du FAD-11 et à la mise en œuvre des décisions contenues dans le présent rapport, en particulier les progrès enregistrés dans la mise en œuvre :
- Des priorités opérationnelles établies dans le présent rapport;
 - Du cadre pour l'engagement accru dans les États fragiles ; et
 - Du cadre stratégique et opérationnel pour les opérations régionales.
- 9.3 En outre, le Fonds présentera à la revue à mi-parcours, pour examen :
- Une évaluation indépendante/externe de la qualité à l'entrée des opérations du FAD-11;
 - Une mise à jour concernant le cadre de soutenabilité de la dette ;
 - Une mise à jour sur le fonctionnement du cadre de résultats et une présentation sur la communication des résultats, y-compris de possibles ajustements aux indicateurs de performance institutionnels et pour les pays et l'ajout de nouveaux indicateurs ;
 - Le point sur la mise en œuvre de l'IADM ;
 - Un rapport sur l'impact de la réforme des processus opérationnels sur la programmation et l'acheminement de l'aide ;
 - Une évaluation indépendante de l'efficacité et de l'impact institutionnel de la décentralisation, y-compris la contribution des bureaux extérieurs pour améliorer l'efficacité du développement et des résultats ;
 - Un rapport sur le rôle du Fonds dans l'architecture de l'aide ;
 - Un rapport sur le niveau des opérations d'appui aux réformes approuvées lors de la première moitié du FAD-11 ;
 - Un rapport sur la mise en conformité aux indicateurs de la déclaration de Paris ; et
 - Un rapport sur des options pour améliorer l'efficacité et les coûts du processus de reconstitution.
- 9.4 Les progrès réalisés seront examinés au regard de la matrice de mise en œuvre des programmes du FAD-11, qui figure à l'Annexe I du présent rapport.

10. Choix du Coordinateur du FAD-11I

- 10.1 Les Plénipotentiaires choisiront le Président des négociations relatives au FAD-12 lors de la revue à mi-parcours du FAD-11.

11. Recommandation

- 11.1 Les Plénipotentiaires des États participants et les représentants des pays emprunteurs ont approuvé le contenu du présent rapport à Londres (Royaume-Uni), le 11 décembre 2007.

Annexe I – Matrice de mise en œuvre du FAD-11

	SUJET	ENGAGEMENT	ACTION	DATE CIBLE
PRIORITÉS OPÉRATIONNELLES CENTRALES				
1.	Priorités opérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Priorités des activités du FAD aux trois domaines centraux : infrastructure, gouvernance et intégration régionale 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapport à la RMP 	RMP
2.	Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formulation d'un nouveau <i>Document d'orientations stratégiques dans le domaine de la gouvernance</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Approbation par le Conseil 	T1 2008
3.	Opérations régionales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finalisation du <i>Cadre stratégique et opérationnel pour les opérations régionales</i> ▪ Suivi de la mise en œuvre du nouveau cadre et de l'impact des opérations régionales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Approbation par le Conseil ▪ Rapport annuel au Conseil, rapport sur la mise en œuvre à la RMP 	T1 2008 RMP, régulièrement
4.	États fragiles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finalisation du <i>Cadre révisé pour l'engagement accru dans les États fragiles</i>, adoption de <i>Directives opérationnelles pour le Mécanisme en faveur des États fragiles (FSF)</i> ▪ Transformation du PCCF en FSF ▪ Suivi de la mise en œuvre du nouveau cadre et de l'impact des opérations dans les États fragiles 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Approbation par le Conseil ▪ Approbation par le Conseil ▪ Rapport annuel au Conseil, rapport sur la mise en œuvre à la RMP 	T1 2008 T1 2008 RMP, régulièrement
QUESTIONS TRANSVERSALES				
5.	Parité hommes-femmes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adoption du <i>Plan d'action révisé 2008-2010 pour la parité hommes-femmes</i> ▪ Adoption de <i>Directives pour l'intégration de la parité hommes-femmes dans le secteur de l'infrastructure</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Approbation par le Conseil ▪ Diffusion des directives 	2008 2008
6.	Changements climatiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finalisation du <i>Cadre d'investissement pour l'énergie propre</i> et de la <i>Stratégie de gestion des risques climatiques</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Approbation par le Conseil 	2008
7.	Questions transversales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue de la capacité et de l'adéquation du personnel du groupe de la Banque dans les domaines de la parité hommes-femmes, l'environnement et les changements climatiques 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Communication au Conseil 	2008
EFFICACITÉ DU DÉVELOPPEMENT ET GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS				
Renforcement des capacités d'acheminement de l'aide et de l'accent sur la clientèle				
8.	Processus opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Achèvement de la révision des processus opérationnels ▪ Suivi de l'impact des nouveaux processus opérationnels sur les opérations du Fonds 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pleine mise en œuvre ▪ Présentation régulière de rapports sur la base des indicateurs clés de performance, rapport à la RMP 	2008 RMP, régulièrement
9.	Règle d'origine	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présentation au Conseil d'administration du Fonds d'un projet de résolution à soumettre au Conseil des Gouverneurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soumission de la recommandation au Conseil 	2008

	SUJET	ENGAGEMENT	ACTION	DATE CIBLE
10.	Décentralisation	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation indépendante des risques et bénéfices de la décentralisation 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport à la RMP 	RMP
Coordination, harmonisation et partenariats				
11.	Passation de marchés	<ul style="list-style-type: none"> Harmonisation complète avec la Banque Mondiale des règles régissant la passation de marchés et le recrutement de consultants et des documents standards 	<ul style="list-style-type: none"> Approbation par le Conseil 	2008
Efficacité de l'action pour le développement et gestion axée sur les résultats				
12.	Renforcement de l'apprentissage et de la responsabilisation	<ul style="list-style-type: none"> Alignement des éléments clés du programme d'évaluation d'OPEV sur les priorités du FAD 	<ul style="list-style-type: none"> Soumission par OPEV de son rapport sur l'évaluation des résultats 	RMP
13.	Gestion axée sur les résultats	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation indépendante/externe de la qualité à l'entrée des opérations du FAD-11 Suivi de la mise en œuvre du cadre de résultats du FAD incluant des modifications éventuelles aux indicateurs de performance pays et institutionnels et l'ajout de nouveaux indicateurs Adoption de mécanismes pour renforcer le suivi par la direction des conclusions de l'audit 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport à la RMP Rapports annuels au Conseil, Rapport à la RMP Information au Conseil d'administration 	RMP Régulièrement RMP T2 2008
14.	Mécanismes de contrôle fiduciaires	<ul style="list-style-type: none"> Audit périodique par OAGL de bureaux extérieurs sélectionnés Audit indépendant des systèmes de contrôle interne 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport au Conseil d'administration Rapport au Conseil d'administration et aux Plénipotentiaires 	Régulièrement 2010
Allocation des ressources				
15.	ABP	<ul style="list-style-type: none"> Modification de la formule ABP 	<ul style="list-style-type: none"> Allocations aux pays 	Annuellement
16.	Soutenabilité de la dette	<ul style="list-style-type: none"> Adoption d'une politique concernant l'accumulation de dette non concessionnelle par les pays FAD 	<ul style="list-style-type: none"> Approbation de la politique par le Conseil Soumission de mises à jour au Conseil, le cas échéant 	2008
Gestion financière				
17.	IADM	<ul style="list-style-type: none"> Point sur la mise en œuvre de l'IADM 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport aux Plénipotentiaires 	RMP
18.	Transferts à partir du résultat net	<ul style="list-style-type: none"> Présentation au Conseil des Gouverneurs de la proposition de transfert du revenu tiré de l'apurement des arriérés 	<ul style="list-style-type: none"> Soumission de la recommandation au Conseil d'administration de la Banque 	Annuellement
Renforcement des capacités institutionnelles				
19.	Structure de gouvernance du FAD	<ul style="list-style-type: none"> Présentation d'une proposition spécifique au Conseil, pour examen 	<ul style="list-style-type: none"> Soumission de la recommandation au Conseil d'administration 	2008

Annexe II – Cadre stratégique et opérationnel pour les opérations régionales

Un cadre stratégique et opérationnel pour les opérations régionales, intégrant les principes de base et les spécificités opérationnelles convenus par les Plénipotentiaires, sera présenté aux Conseils d'administration du Groupe de la Banque, pour approbation, au début de 2008.

Au titre de ses opérations régionales, le Groupe de la Banque privilégiera la sélectivité dans les domaines où il peut obtenir des résultats supérieurs ayant un impact tangible sur le développement, et répondant clairement aux demandes des PMR et à l'exigence d'appropriation par ceux-ci. Le Groupe de la Banque travaillera de manière croissante en partenariat avec les autres acteurs, notamment par le dialogue aux niveaux national et régional sur l'intégration régionale, et l'identification, l'élaboration et la mise en œuvre des opérations régionales, en particulier.

Priorités opérationnelles : Le Groupe de la Banque se concentrera principalement sur les projets d'infrastructure transfrontalière, pour accroître la compétitivité de l'Afrique, garantir la prestation des services de base et offrir des possibilités d'accès aux marchés grâce au plus grand accent mis par la Banque sur l'infrastructure. Un appui à la production de biens publics régionaux pourra également être envisagé, sur la base du mécanisme de financement présenté ci-dessous.

Critères d'éligibilité : Des critères d'éligibilité clairs seront établis pour s'assurer que les opérations régionales sont : (i) soutenues par une entité appropriée ; (ii) à caractère réellement régional ; et (iii) soutenues par entités fortement impliquées.

Critères d'établissement des priorités, pour l'acheminement des ressources vers les meilleures opérations :

- Impact en matière de développement : Mesuré en termes de contribution des projets à la croissance économique, à l'intégration régionale et à l'aménagement des biens publics régionaux ;
- Alignement stratégique : Sur les stratégies continentales et régionales (identification des opérations prioritaires en matière d'intégration régionale dans les plans du NEPAD ou des communautés économiques régionales) et sur la stratégie même du Groupe de la Banque (sélectivité, partenariat, renforcement des capacités du Groupe de la Banque).

Mécanisme de financement : Un lien pertinent peut être établi avec la performance en exigeant qu'une partie du coût de chaque opération soit prise en charge par les allocations-pays des pays concernés, tout en accroissant les incitations à la participation aux opérations régionales par l'augmentation des fonds disponibles pour les pays, au titre de l'enveloppe régionale FAD.

- Contribution des pays : Les pays FAD devront en général utiliser une partie de leurs allocations pays ABP pour couvrir le tiers du coût des projets, qui est à leur charge.
- Contribution de l'enveloppe régionale : Le solde de deux tiers sera supporté par l'enveloppe régionale FAD.

Cet arrangement vise à renforcer l'appropriation par les pays et leur engagement, tout en fournissant des incitations financières très substantielles à la participation aux projets régionaux. Pour s'attaquer aux contraintes spécifiques auxquelles sont confrontés les petits pays, un plafond de 10 % sera appliqué aux contributions à partir des allocations pays lorsque celles-ci sont d'un faible montant (20 millions d'UC ou moins). Pour les autres pays participant aux opérations régionales ou dans d'autres cas spéciaux éventuels, des exceptions pourront être faites au cas par cas et sous réserve de l'approbation du Conseil. Les opérations concernant les biens publics régionaux, auxquelles participent plusieurs pays et/ou communautés économiques régionales, pourront être proposées sur une base sélective. Le Cadre stratégique et opérationnel pour les opérations régionales qui sera soumis au Conseil d'administration pour approbation au cours du premier trimestre 2008 proposera une définition précise des biens publics régionaux éligibles à un soutien limité et sélectif au titre de l'enveloppe dédiée aux opérations régionales ; ce soutien se fera au cas par cas, et il sera possible de l'apporter sous forme de dons et sans partage de coûts.

Le Groupe de la Banque renforcera son **cadre d'évaluation des résultats et de l'impact des**

opérations régionales en matière de développement. Compte tenu de la complexité et de l'importance des projets régionaux, des études de base solides et la collecte de données de référence seront exigées et leur financement devra être explicitement prévu au titre des nouveaux projets, le cas échéant. Le suivi et l'évaluation des résultats seront également améliorés.

Annexe III – Cadre pour l'engagement accru dans les États fragiles

La Banque fournira un meilleur appui aux États fragiles par l'intermédiaire d'une nouvelle facilité en faveur des États fragiles (FSF). Ce nouveau mécanisme comprend une composante pour le financement supplémentaire et l'appui ciblé, au titre des piliers I et III, et une composante pour l'apurement des arriérés, au titre du pilier II. Le Groupe de la Banque structurera le FSF de manière à permettre aux bailleurs de faire des contributions volontaires supplémentaires à la Facilité. Un *Cadre pour l'engagement accru dans les États fragiles et des Directives opérationnelles pour le Mécanisme en faveur des États fragiles, reposant sur les principes ci-dessous*, seront présentés aux Conseils d'administration du Groupe de la Banque, pour approbation, au début de 2008.

Pilier I : Financement supplémentaire

- Éligibilité : La sélection se fera en deux étapes. Première étape : présélection des pays en situation de post-crise et de transition, qui remplissent les critères clés de paix et de sécurité et affichent les principaux indicateurs de besoins socioéconomiques ; deuxième étape : pour les pays franchissant la première étape, administration de la preuve de l'engagement dans un programme satisfaisant pour améliorer la situation macroéconomique et à appliquer des bonnes pratiques de gestion de la dette et des ressources financières, et garantie de la transparence des comptes publics. Les Participants sont convenus spécifiquement de la liste des États remplissant actuellement les critères de la première étape.
- Allocations : Les pays jugés éligibles auront accès à des allocations supplémentaires d'un montant égal à leurs allocations de base au titre du FAD-10, multiplié par un facteur d'appoint ; les allocations de base inférieures à 5 millions d'UC ne seront pas prises en compte dans le calcul des allocations supplémentaires. Le montant intégral, au titre des allocations supplémentaires, sera mis à la disposition de chaque pays bénéficiaire dès son approbation par le Conseil d'administration pour chaque pays concerné. Les conditions et modalités seront identiques à celles que prescrit le cadre CSD/ASD.
- Période d'éligibilité : Période de base de trois ans, avec possibilité de maintenir l'appui sur une nouvelle période de trois ans, sous réserve de la disponibilité du financement au-delà de la période du FAD-11 ; d'une performance satisfaisante au cours du premier cycle triennal, telle qu'établie par une revue formelle ; et de l'approbation de l'extension de l'appui par le Conseil d'administration.
- Priorités stratégiques : Renforcement de la gouvernance et des capacités, et réhabilitation/reconstruction de l'infrastructure de base, conformément aux stratégies des pays, étant entendu que d'autres partenaires joueront le rôle de chef de file dans d'autres domaines cruciaux tels que la paix et la sécurité.

Pilier II : Apurement des arriérés

- Le FSF sera doté d'un mécanisme d'apurement des arriérés en faveur des pays éligibles au pilier I. Une proposition détaillée, qui prendra en compte une revue des expériences tirées du PCCF, des pratiques des institutions sœurs et des différentes options de partage de coûts, et proposera des critères clairs pour déterminer la taille de la contribution des pays éligibles et le modèle de partage des coûts, sera présentée au Conseil à cet effet, pour examen et approbation.
- La sous-facilité d'apurement des arriérés du FSF sera conçue pour permettre de recevoir des contributions additionnelles des bailleurs.

Pilier III : Appui ciblé

- Éligibilité : Tout l'éventail des pays fragiles (y-compris les pays glissant vers une plus grande fragilité).
- Appui : Détachements de personnel au titre du renforcement des capacités, dons d'un montant restreint à des entités non souveraines pour appuyer la prestation de services, la promotion du savoir et le dialogue.

Intensification des partenariats pour garantir le recentrage stratégique et la cohérence: La stratégie proposée est fondée sur les principes de l'OCDE-CAD pour le bon engagement international

dans les États et situations fragiles. Un élément clé de ce cadre concerne l'accord sur la division appropriée du travail au niveau des pays. L'engagement de la Banque dans les États fragiles se fera en étroite concertation avec les autres partenaires, et notamment avec les organisations du système des Nations Unies, l'Union africaine, la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique, le NEPAD et les institutions multilatérales et bilatérales.

Annexe IV – Nouvelles initiatives dans les domaines de l'énergie propre et des changements climatiques

Cadre d'investissement pour l'énergie propre

La Banque jouera un rôle important dans l'appui au développement et l'amélioration de l'accès à l'énergie pour tous, la transition vers une économie à faible teneur en carbone, l'adaptation aux changements climatiques et la gestion des risques y afférents en Afrique. Le cadre repose sur les trois piliers suivants :

- Le pilier 1 - consacré à l'accès à l'énergie : aidera les gouvernements africains à mettre en place un cadre politique et institutionnel approprié, afin de créer et de maintenir un environnement propice, et de promouvoir des partenariats solides pour appuyer le programme d'investissement dans le développement du secteur de l'énergie en Afrique.
- Le pilier 2 - relatif à l'atténuation des changements climatiques : Mettra l'accent notamment sur le renforcement des capacités des PMR dans le domaine de la planification complète du développement du secteur de l'énergie, la transition vers la mise en valeur des ressources énergétiques à faible teneur en carbone, la révision de la tarification de l'énergie et de l'électricité, les activités des organismes de contrôle, et la maximisation du revenu tiré des crédits carbone.
- Le pilier 3 - sur l'adaptation aux changements climatiques : vise à préserver et à accroître l'efficacité des investissements de la Banque dans un contexte caractérisé par des changements climatiques, et à permettre aux PMR de bénéficier d'un appui de la Banque dans la gestion des risques climatiques (CRM) et l'adaptation au climat. Ce pilier appuiera spécifiquement l'identification et la préparation d'initiatives en d'adaptation au climat et de gestion des risques liés aux changements climatiques, de renforcement des principales capacités requises et de programmes prometteurs aux niveaux continental et sous-régional; au niveaux des pays les plus vulnérables, soutien aux écosystèmes et secteurs socioéconomiques, afin de se doter des moyens de faire face aux changements climatiques. Le pilier couvrira également des activités telles que la promotion de la sensibilisation, le renforcement des systèmes d'alerte précoce sur les changements climatiques, l'amélioration de la qualité de l'information météorologique, l'éducation et la promotion de la participation.

Politique de gestion des risques climatiques (CRM)

- Pilier 1 - Aide ciblée aux PMR : La Politique de gestion des risques climatiques (CRM) sera axée sur la fourniture d'un appui aux PMR dans la gestion des risques climatiques, notamment sous forme de renforcement des capacités, de sensibilisation aux vulnérabilités, risques, menaces et possibilités de changements climatiques dans les pays (en particulier avec la participation du secteur privé et de la société civile), ainsi que sur le rôle de catalyseur à jouer dans la mobilisation des ressources destinées aux investissements permettant de faire face aux changements climatiques dans les PMR.
- Pilier 2 - Audit des risques dans les opérations de la Banque : La CRM se concentrera sur la réalisation des audits de risques nécessaires au titre des projets financés par le Groupe de la Banque et des plans nationaux/sectoriels, en veillant particulièrement à ce que les opérations les plus sensibles du Groupe de la Banque reposent sur une analyse intégrée appropriée des risques climatiques, dont les résultats et les conclusions sont pris en compte dans la conception des projets.

Annexe V – Cadre de résultats du FAD-11

Niveau 1: Efficacité du développement – Indicateurs de résultats dans les pays pour le FAD-11		
Indicateur	Année de référence	Valeur de référence
<i>Croissance et réduction de la pauvreté</i>		
PIB par habitant (USD constants de 2000)	2006	358
Population avec moins de 1 \$/jour (PPP) (%)	2004	33
<i>Gouvernance et transparence</i>		
Notation à l'issue de l'évaluation des dépenses et finances publiques (1 à 7)	2007	3,12
Notation moyenne sur la base des indicateurs de gouvernance mondiaux (-2,5 à 2,5)	2006	-0,80
Indice de transparence dans les industries extractives (% conformité)	2007	20,5
<i>Intégration régionale et commerce</i>		
Part de l'Afrique dans le commerce mondial (%)	2006	2,63
Commerce des pays FAD avec l'Afrique (millions USD)	2006	38,216
<i>Développement du secteur privé et climat de l'investissement</i>		
Coût de démarrage d'une entreprise (% RNB par habitant)	2006	190
Délai de démarrage d'une entreprise (jours)	2006	58
Classement de l'indice de compétitivité mondiale (1 à 7)	2007	3,1
Indice de rendement des cultures vivrières de base (valeur 2002 = 100)	2005	115
<i>Infrastructure économique</i>		
Accès à une source d'eau améliorée (% population)	2004	55
Accès à une route praticable en toute saison (% population rurale)	n.d.	n.d.
Taux d'électrification des ménages (% ménages)	2001	22
Abonnements téléphone fixe et mobile (pour 1 000 habitants)	2005	69
Usagers de l'Internet (pour 1 000 habitants)	2005	20
<i>Développement humain</i>		
Mortalité des moins de cinq ans (pour 1 000 naissances vivantes)	2006	165
Ratio filles/garçons dans le primaire et le secondaire (%)	2004	85
Taux d'achèvement des études primaires (%)	2004	58

Niveau 2: Efficacité institutionnelle – Indicateurs de réformes internes pour le FAD-11				
Indicateur	Année de référence	Année cible	Valeur de référence	Valeur cible
Garantir la qualité en amont des stratégies et opérations				
% de nouveaux DSP avec des données de référence satisfaisantes en amont	2006	2009	33	70
% Pourcentage de nouvelles opérations avec des données de référence satisfaisantes en amont	2006	2009	37	70
% des opérations de soutien budgétaire décaissé à temps	2006	2009	55	75
Délai moyen entre l'approbation et le premier décaissement (mois)	2006	2009	24	12
Continuer d'inculquer la culture de la supervision				
% opérations supervisées formellement deux fois par an	2006	2009	36	50
% opérations dans la qualité de la supervision est jugée satisfaisante	2007	2009	42 ¹	66
% projets peu performants du portefeuille en cours	2006	2009	14	10
Taux de décaissement annuel du portefeuille en cours (%)	2006	2009	18	22
Délai moyen de la passation de marchés (semaines)	2006	2009	70	40
Proportion de projets pouvant être annulés (%)	2006	2009	27	15
Renforcer l'apprentissage et la responsabilisation par l'évaluation				
% projets existants dont les RAP sont établis à temps	2006	2009	9	45
% RAP jugés satisfaisants ²	2003-05	2009	45	75
% RAP rendant compte de données ventilées par sexe	2005-06	2008-09	TBD	TBD
Améliorer les résultats sur le terrain par la décentralisation et l'harmonisation				
% membres du personnel de la catégorie professionnelle dans les bureaux extérieurs	2006	2009	5	15
% portefeuille géré à partir des bureaux extérieurs	2006	2009	0	15
% aide acheminée par le biais de dispositifs communs (Paris #9)	2006	2009	47	49
% missions conjointes (Paris #10a)	2006	2009	16	25

¹ Résultats préliminaires à confirmer

² Données de référence à actualiser en janvier 2008 pour la période de 2005 à 2007.

Annexe VI – Cadre fiduciaire

La présente Annexe passe brièvement en revue le cadre fiduciaire mis en place par le Groupe de la Banque.

1. Cadre pour l'audit, la gestion financière et le contrôle financier

Audit financier externe

- 1.1 Le Groupe de la Banque assure des fonctions d'audit financier externes qui garantissent un examen indépendant, tel que défini par la Fédération internationale des comptables (IFAC), des états financiers et des contrôles internes. Les états financiers sont vérifiés conformément aux normes internationales de comptabilité (IAS), et une opinion est émise sur ces états financiers sur une base annuelle par le commissaire aux comptes. Le rapport d'audit annuel fait l'objet d'une large diffusion chaque année sur le site web de la Banque qui est accessible au public. La direction a fourni pour la première fois en 2006 une déclaration formelle concernant l'efficacité des contrôles internes concernant les rapports financiers. À partir de 2007, outre la déclaration de la direction, le commissaire aux comptes émettra une opinion concernant les contrôles internes des rapports financiers externes dans le rapport annuel du groupe de la Banque. La Banque est dotée d'un Comité d'audit et des finances dont les membres sont désignés par le Président parmi les membres du Conseil d'administration.

Cadre pour le contrôle interne

- 1.2 La Banque dispose d'une unité spécialement chargée du suivi des contrôles et risques internes, sur la base du cadre COSO. L'Unité du contrôle interne, conjointement avec la Direction, documente les principaux processus et activités d'établissement de rapports financiers pour identifier et évaluer les principaux contrôles inhérents à ces processus. Le Groupe de la Banque entend faire entreprendre régulièrement des audits indépendants des systèmes de contrôle interne de la gestion, afin de garantir la réalisation des objectifs opérationnels et la conformité avec les politiques de la Banque, et de prévenir les fraudes. La portée et les conclusions de ces audits seront présentées aux Plénipotentiaires.

Diffusion de l'information financière

- 1.3 Le Code de conduite applicable au personnel de la Banque vise à prévenir les conflits d'intérêts et requiert que les membres du personnel déclarent, à tout moment, tout intérêt personnel direct ou indirect qu'ils pourraient avoir dans une transaction envisagée par la Banque et tout intérêt financier ou d'affaires susceptible d'avoir un impact négatif sur l'image de la Banque. Le Code de conduite identifie également les intérêts financiers personnels prohibés pour ce qui est de certaines activités. Le non-respect des normes consignées dans le Code est passible des sanctions prévues dans les Statuts et le Règlement du personnel en cas de conduite peu satisfaisante ou de faute lourde. La Division de la lutte contre la corruption et des enquêtes sur les fraudes (voir ci-dessous) est chargée de mener des enquêtes sur les allégations et les dénonciations de fraude, de corruption, de mauvaise pratique ou sur les suspicions à ce sujet, aussi bien au sein de la Banque que dans les activités financées par la Banque.

Audit interne

- 1.4 La Division de l'audit interne, qui relève du Bureau de l'Auditeur général (OAGL), est chargée de conduire des audits internes, conformément aux normes internationales d'audit interne. La Banque a récemment procédé à la réorganisation de ses fonctions d'audit interne, conformément aux meilleures pratiques en la matière, en : (i) changeant le nom du Département de l'audit interne existant en Bureau de l'Auditeur général («OAGL») ; (ii) restructurant OAGL autour de deux divisions : la Division de la lutte contre la corruption et des enquêtes sur les fraudes, et la Division de l'audit interne ; et en (iii) nommant un Auditeur général («AG») à la tête d'OAGL.

- 1.5 L'AG répond (administrativement) directement devant le Président de la Banque, et fonctionnellement devant le Comité d'audit et des finances. Le Président a le pouvoir de nommer l'AG ou de mettre fin à ses fonctions, en consultation avec le Conseil d'administration. L'AG est nommé pour un mandat de cinq ans, renouvelable une fois, et ne peut par la suite devenir membre du personnel de la Banque. OAGL est chargé d'élaborer un plan d'audit annuel flexible, en utilisant à cet effet une méthodologie appropriée basée sur les risques, y-compris tout risque ou toute préoccupation en matière de contrôle que pourrait identifier la Direction. Une section du rapport annuel de la Banque est consacrée aux activités d'audit interne.

2. Processus et supervision des projets/activités

Normes d'évaluation des projets, y-compris les mesures de contrôle

- 2.1 Les directives de la Banque pour la gestion financière et l'analyse des projets (ci-après désignées les «Directives») définissent les mesures à prendre aux divers stades du cycle des projets. Les Directives soulignent la nécessité pour la Banque de sélectionner les projets les plus susceptibles de contribuer efficacement au développement économique et social du pays bénéficiaire. L'approche de la Banque est conforme à la Déclaration de Paris de 2005, dans la mesure où les programmes et projets retenus, pour financement par la Banque, sont alignés sur la stratégie de développement arrêtée par le PMR bénéficiaire. Les Directives prescrivent que l'analyse des projets soit entreprise sur la base d'une approche intégrée reposant notamment sur l'évaluation des aspects matériels, économiques et financiers, ainsi que des différents acteurs et des risques liés à chaque projet, dans un cadre unique cohérent.
- 2.2 Le processus d'évaluation des projets pour en déterminer la catégorie environnementale et sociale est engagé par les spécialistes des questions environnementales et sociales des complexes des opérations sectorielles et du Département des politiques, immédiatement après l'identification des projets. Les Directives de la Banque pour l'évaluation intégrée de l'impact environnemental et social constituent un document de référence qui guide le personnel dans l'examen approprié des questions transversales (par exemple la pauvreté), au titre de l'évaluation des effets environnementaux et sociaux des projets.
- 2.3 Les opérations d'appui aux réformes ciblent essentiellement les pays qui sont jugés performants à l'issue de l'EPIP conduite par le Fonds et dont les DSP justifient les allocations ABP. Il s'agit des pays dont la situation macroéconomique est jugée acceptable et dont les procédures financières et budgétaires sont suffisamment transparentes. Les opérations d'appui budgétaire ne peuvent être envisagées que pour les pays faisant preuve, entre autres, d'un ferme engagement se traduisant par des DSRP ou plans nationaux de développement bien conçus, un cadre macroéconomique et financier viable, des partenariats solides et pertinents avec la communauté des bailleurs de fonds et d'autres partenaires, des mécanismes de mise en œuvre et de suivi solides, ainsi que des systèmes financiers et budgétaires efficaces, transparents et adéquats.
- 2.4 Une section des Directives est consacrée aux indicateurs de performance, y-compris : la liste de contrôle à laquelle se référer lors de la sélection des indicateurs de performance ; la description des indicateurs de performance sur lesquels la Banque insiste (indicateurs opérationnels, d'adéquation des fonds propres et de liquidités) ; et la description des outils utilisés pour mesurer ces indicateurs.
- 2.5 Les Conseils d'administration examinent et approuvent chaque opération de la Banque ou du Fonds. Ils procèdent à un contrôle final de la conformité des opérations avec les politiques et procédures du Groupe de la Banque, avant d'approuver un projet.

Acquisition et gestion financière

- 2.6 La Banque veille à la responsabilisation des membres de son personnel en matière d'acquisition, aussi bien pour les acquisitions internes que pour la passation des marchés relatifs aux projets qu'elle finance, conformément aux normes de l'OCDE-CAD. La politique de la Banque en matière de passation de marchés obéit à cinq considérations fondamentales ; (i) la nécessité de réaliser

des économies et de faire preuve d'efficacité dans l'exécution des projets ; (ii) la garantie de chances égales à tous les fournisseurs et entrepreneurs éligibles pour promouvoir la concurrence dans l'offre de biens et services ; (iii) l'encouragement du développement et de la participation des entrepreneurs et fournisseurs des pays membres régionaux ; (iv) l'importance de la transparence, de la responsabilisation, de la compétence et de la non-discrimination dans le processus de passation de marchés ; (v) la lutte contre la fraude et la corruption dans le processus de passation de marchés.

- 2.7 La Banque procède à des audits de la passation de marchés au titre des projets, ainsi qu'à des revues à posteriori de la passation de marchés sur une base annuelle pour des projets sélectionnés au hasard. Elle entreprend conjointement avec la Banque mondiale des évaluations de la passation de marchés au niveau des pays. L'Unité des acquisitions et de la gestion financière a mis en place une base de données sur la passation de marchés, qui est utilisée pour produire le bulletin mensuel sur les activités de la Banque, le magazine d'information de la Banque sur la passation de marchés et le récapitulatif trimestriel des opérations. Le bulletin présente un aperçu complet des possibilités offertes par le Groupe de la BAD en matière de passation de marchés, la liste des projets approuvés, la réserve de projets, les avis généraux et spécifiques de passation de marchés.
- 2.8 La Banque dispose de Directives pour la gestion financière et l'analyse des projets. Ces directives fournissent à la Direction et au personnel de la Banque, aux emprunteurs, aux cofinanciers et aux investisseurs un répertoire complet et compréhensible des normes de gestion financière et d'analyse financière pour guider l'évaluation, l'exécution et l'exploitation des projets financés par la Banque.
- 2.9 À la faveur de la réorganisation de la Banque, les fonctions spécifiques de gestion financière et d'acquisitions ont été regroupées dans l'unité des acquisitions et de la gestion financière, qui fournit un appui technique aux autres départements chargés des opérations quant à leurs responsabilités fiduciaires. Cette unité appuie la promotion de la bonne gouvernance dans les projets par la garantie de la conformité avec les procédures d'acquisition et de gestion financière.

Nouvelles mesures de contrôle au titre de la politique de décentralisation

- 2.10 La décentralisation, y compris les délégations de pouvoirs y afférentes, relève du cadre général institutionnel et fiduciaire de la Banque, qui a été considérablement renforcé.
- 2.11 Par ailleurs, les membres du personnel des bureaux extérieurs, qui seront chargés du suivi de la passation de marchés ou des décaissements y afférents, continueront d'être supervisés par le personnel international en poste au siège. Cette mesure de contrôle permettra de s'assurer que les membres du personnel concernés maîtrisent les règles applicables de la Banque et font preuve d'un haut degré d'engagement au sein de la Banque. En outre, il y aura une rotation entre membres du personnel international, en fonction de la durée maximale de l'affectation dans les bureaux extérieurs ou même d'une fréquence plus courte, en tant que mesure additionnelle de contrôle. La Direction veillera également à ce que les membres du personnel bénéficient d'une formation complémentaire continue, à des fins de validation. Sur un autre plan, pour promouvoir des connaissances suffisantes sur les règlements et procédures de la Banque régissant la passation de marchés, ainsi que sur les meilleures pratiques en la matière, les directeurs et les chefs de division devront progressivement être accrédités par l'Unité des acquisitions et de la gestion financière (ORPU), au titre du futur régime d'accréditation en matière de passation de marchés.
- 2.12 Des installations appropriées de TIC sont également en cours de déploiement pour garantir la disponibilité des données et informations du siège au niveau des bureaux extérieurs, afin de s'assurer que la prise de décisions est étayée par des informations adéquates.

Systèmes mis en place pour le suivi et les projets à risque

- 2.13 Les projets font l'objet d'un suivi à raison de 1,5 fois par an pour les projets normaux, ou de 2 fois par an pour les projets à risque, et le Fonds s'est engagé à augmenter le pourcentage de projets faisant l'objet d'un suivi au moins deux fois par an (voir à ce sujet la matrice du cadre de

résultats). Un cadre logique a été établi, avec des indicateurs spécifiques. Les rapports d'achèvement des projets sont établis par les chargés de projets et sont approuvés par leurs superviseurs avant d'être présentés à OPEV par les directeurs des départements pays, pour examen. Le Département OPEV relève directement du CODE.

- 2.14 Les indicateurs de performance standard, présentés dans la synthèse établie en matière de supervision, sont rationalisés pour uniformiser la méthodologie. Un cadre logique de résultats est établi, avec des indicateurs spécifiques pour : (i) l'exécution des projets ; (ii) la performance en matière de passation de marchés ; (iii) la performance financière ; (iv) les activités et les travaux ; (v) l'impact sur le développement (réalisation des objectifs, durabilité des résultats et impact sur le développement institutionnel).
- 2.15 L'échelle de notation de la performance des projets dans la synthèse établie en matière de supervision, permettra de déterminer si un projet est à risque. Tel est le cas lorsque la note attribuée au titre de l'indicateur "Progrès dans l'exécution du projet" ou de l'indicateur "Objectifs de développement" est inférieure à 2. Lorsqu'un projet est considéré comme étant à risque, il est étiqueté comme à risque pour le reste de la durée de son cycle.

Fonction d'évaluation

- 2.16 Au Groupe de la Banque, la fonction d'évaluation couvre à la fois l'autoévaluation et l'évaluation indépendante. Les revues s'inscrivant dans le cadre de l'autoévaluation sont entreprises pour chaque opération aux niveaux des projets, des secteurs et des pays concernés. À titre d'exemple, le personnel des complexes des opérations doit préparer un rapport d'achèvement de projet pour chaque opération, ce qui est une forme d'évaluation.
- 2.17 L'évaluation indépendante est entreprise par le Département de l'évaluation des opérations (OPEV), qui est un département de la Banque relevant directement du Comité de l'efficacité du développement (CODE). OPEV est au service de la Banque et est chargé de conduire des évaluations impartiales et indépendantes des opérations, politiques et procédures de la Banque.
- 2.18 L'évaluation vise à renforcer l'apprentissage et la responsabilisation, et in fine à promouvoir l'efficacité de l'action pour le développement. OPEV entend apporter une contribution significative et mesurable à l'efficacité et à la responsabilisation de la Banque en fournissant des recommandations et en tirant des enseignements pertinents pour l'amélioration continue des politiques et opérations de la Banque. OPEV doit donc produire un volume substantiel d'évaluations de haute qualité, pertinentes, dans les temps et basées sur des données fiables et des analyses systématiques. La communication efficace des conclusions, enseignements tirés et recommandations des évaluations pour en permettre l'examen par le personnel, la Direction, les partenaires et les différentes parties prenantes de la Banque, y-compris le Conseil, revêt également une grande importance. L'application des enseignements tirés et des recommandations des évaluations, y-compris les réponses formelles de la Direction, représente un élément essentiel du système d'évaluation (OPEV élabore actuellement un indicateur de performance clé pour le suivi de cet élément). Plus généralement, la Banque a besoin de bons systèmes d'autoévaluation qui fonctionnent d'une manière cohérente et soient dotés de personnels bien formés. OPEV doit jouer à ce niveau un rôle de contrôle pour s'assurer que la fonction d'évaluation est robuste et tient compte des besoins du Groupe de la Banque.
- 2.19 La responsabilité des progrès en matière de développement incombe en fin de compte aux PMR dont les capacités réelles dans le domaine du suivi et de l'évaluation sont généralement faibles. L'existence de systèmes d'évaluation des résultats en matière de développement et d'établissement de rapports à ce sujet représente une importante aspiration de la région. La Banque entend apporter sa contribution à ce sujet en fournissant un appui au titre du renforcement des capacités dans les domaines de la planification, du suivi et de l'évaluation, ainsi que de l'amélioration de la production et de l'utilisation des statistiques.
- 2.20 OPEV a accompli des progrès dans la réalisation de ses objectifs. Son budget et sa dotation en personnel ont considérablement augmenté ces dernières années, et son indépendance s'est renforcée, dans la mesure où son budget, une fois approuvé par le Conseil, est considéré comme «ressources spéciales» (c'est-à-dire à l'abri de tout arbitrage par la Direction). OPEV relève

directement du Conseil d'administration, par l'intermédiaire du CODE, ce qui garantit son indépendance par rapport à la Direction. Le Directeur d'OPEV est nommé par le Président, en consultation avec le Conseil, pour un mandat de cinq ans, renouvelable une seule fois. Il ou elle n'est pas éligible à une nomination subséquente en tant que membre du personnel de la Banque, que ce soit avant ou après l'expiration de son mandat. Le Groupe de la Banque accroîtra l'indépendance du Département OPEV en renforçant le rôle du Conseil dans la décision de nommer ou de mettre fin aux fonctions du Directeur de ce département (le Président du Groupe de la Banque demandera la confirmation du conseil pour les décisions relatives à la nomination ou à la séparation du Directeur de OPEV).

- 2.21 Dans ses activités, OPEV est passé de la conduite d'évaluations essentiellement au niveau des projets à celle d'évaluations de haut niveau des politiques et stratégies aux échelons sectoriel, national et institutionnel. OPEV est en train de réviser son programme de travail pour accroître l'accent sur les priorités stratégiques du Groupe de la Banque, y-compris les aspects clés de la performance du FAD. Ses rapports d'évaluation sont rendus publics par leur publication sur le site web de la BAD, et l'attention voulue est maintenant accordée à l'amélioration de la communication des résultats des évaluations. OPEV a également un rôle à jouer dans le renforcement des capacités en matière d'évaluation, aussi bien au sein du Groupe de la Banque que dans les PMR.
- 2.22 Les activités d'OPEV sont harmonisées avec les normes de bonnes pratiques du Groupe de coopération en matière d'évaluation (GCE) (un réseau d'unités d'évaluation des banques multilatérales de développement, dont la présidence sera assurée par le Directeur du Département OPEV en 2008) et de l'OCDE-CAD. OPEV adhère à un ensemble de principes directeurs : tenir compte des besoins stratégiques de la Banque ; fournir des résultats crédibles et utiles ; et utiliser des approches et méthodes efficaces et appropriées, en veillant systématiquement à l'intégrité.
- 2.23 Les conditions sont donc réunies pour l'augmentation de la contribution de l'évaluation indépendante aux activités de la Banque. Tel qu'indiqué dans le Cadre d'évaluation des résultats du FAD-11, une série d'études d'évaluation informeront la revue à mi-parcours du FAD.

3. Enquêtes

Division de la lutte contre la corruption et des enquêtes sur les fraudes

- 3.1 En novembre 2005, le Conseil de la Banque a approuvé la création de la Division de la lutte contre la corruption et des enquêtes sur les fraudes (ci-après désignée la «Division»). La Division joue non seulement un rôle clé, mais elle est aussi la seule entité au sein du Groupe de la Banque qui dispose du mandat et de l'autorité nécessaires pour la conduite, l'orientation et le contrôle des enquêtes sur les allégations de fraude, de corruption et d'autres mauvaises pratiques. Elle a pour mandat fondamental d'entreprendre en toute indépendance des enquêtes sur les allégations de corruption, de fraude et de mauvaise pratique ou sur les suspicions à cet égard, au regard des politiques et règlements de la Banque.
- 3.2 La Division de la lutte contre la corruption et des enquêtes sur les fraudes est chargée de la présentation de rapports à l'Auditeur général, sur les allégations reçues et examinées, ainsi que sur l'état d'avancement des enquêtes conduites à ce sujet.
- 3.3 Tel qu'indiqué dans la Politique de dénonciation d'abus et de traitement des griefs, la Division de la lutte contre la corruption et des enquêtes sur les fraudes est chargée de ce qui suit : (i) l'enregistrement des allégations reçues et, lorsque l'identité du personnel de la Banque est connue, l'accusé de réception de toutes les allégations ; (ii) les enquêtes sur les allégations pour déterminer s'il y a effectivement eu un cas de fraude, de corruption ou une autre forme de mauvaises pratiques, et dans l'affirmative, la partie ou les parties responsables ; et (iii) la détermination de l'effectivité ou non de la violation des politiques et règlements de la Banque, ainsi que de la partie ou des parties coupables d'une telle violation.

- 3.4 La Banque est membre du Groupe de travail des institutions financières internationales pour la lutte contre la corruption, qui a établi les directives et principes internationaux pour les enquêtes en la matière.

Vérification de la conformité et médiation

- 3.5 L'Unité de vérification de la conformité et de médiation («CRMU») a été créée pour mettre à la disposition des personnes affectées négativement par un projet financé par la Banque un mécanisme autonome par l'intermédiaire duquel ces personnes peuvent demander à la Banque de se conformer à toutes ses propres politiques et procédures. La saisine de ce mécanisme est possible lorsque deux personnes ou plus, touchées par un projet, estiment que la Banque a violé l'une quelconque de ses politiques et procédures pendant la conception, l'évaluation et/ou l'exécution d'un projet qu'elle finance.

Ligne directe et protection des dénonciateurs

- 3.6 La Politique de dénonciation d'abus et de traitement des griefs (ci-après désignée la «Politique») définit un dénonciateur comme toute personne ou toute partie qui exprime ou dont il est établi qu'elle est sur le point d'exprimer une préoccupation, une allégation ou une information selon laquelle un cas de fraude, de corruption ou toute autre forme de mauvaise pratique est en train de survenir ou est survenu.
- 3.7 La Politique affirme qu'un dénonciateur ne peut faire l'objet de représailles. Par représailles, l'on entend tout acte de discrimination, de riposte, de harcèlement ou de vengeance, direct ou indirect, recommandé, brandi en menace ou pris à l'encontre d'un dénonciateur par toute personne, du fait de l'information fournie par le dénonciateur, conformément à cette politique.

4. RENFORCEMENT DES CAPACITÉS FIDUCIAIRES DES PMR

- 4.1 La Banque utilise aussi bien les prêts que les activités autres que les prêts pour renforcer les capacités fiduciaires des PMR.

Activités analytiques

- 4.2 Au nombre des activités analytiques, il y a lieu de citer les études et les rapports analytiques, l'organisation de séminaires et d'ateliers sur le renforcement des capacités et la participation à ces séminaires et ateliers, ainsi que le dialogue sur les politiques aussi bien au niveau national qu'au niveau régional. Les activités analytiques sont entreprises en étroite collaboration avec les autres institutions régionales et non régionales partenaires, dans l'optique de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et l'harmonisation.

- 4.3 Les principales activités analytiques de la Banque sont les suivantes :

- Les évaluations de la responsabilité financière des pays (CFAA) ;
- L'évaluation de la gestion financière des projets financés par la Banque (FMR-BP) ;
- Les profils de gouvernance pays (PGP) ;
- Les rapports analytiques sur la passation de marchés dans les pays (CPAR) ; et
- Les rapports des dépenses publiques (RDP).

- 4.4 La Banque entreprend également d'autres activités analytiques dans des domaines tels que :

- La décentralisation et la gouvernance locale ;
- L'amélioration de la prestation de services et de la gouvernance ;
- L'organisation d'ateliers de renforcement des capacités à l'intention des parlementaires ;
- Le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP) ;
- L'Initiative pour la transparence dans les industries extractives ; et
- Les États fragiles et les pays sortant de conflit.

Activités de prêts

- 4.5 La Banque fournit aux PMR une assistance pour les aider à renforcer leurs structures de gouvernance et leurs capacités institutionnelles, y-compris les capacités fiduciaires, l'utilisation

des prêts d'appui aux réformes, les prêts d'appui budgétaire en faveur du développement et le financement des projets. Elle utilise à la fois les prêts et les dons pour financer les opérations qui sont pleinement mises en œuvre en étroite collaboration avec les autres institutions régionales et non régionales partenaires, tant au niveau régional qu'au niveau national. Il s'agit d'activités telles que :

- la réforme du secteur public ;
- la gestion macroéconomique ;
- la transparence dans la budgétisation et la gestion des dépenses ;
- la réforme du système judiciaire et juridique ;
- le renforcement des systèmes de responsabilisation publique ; et
- la lutte contre la corruption.

Annexe VII – Classification des pays membres régionaux

A. Pays éligibles aux financements FAD uniquement*	B. Pays éligibles aux financements mixtes BAD et FAD
Angola Bénin Burkina Faso Burundi Cameroun Cap-Vert République centrafricaine Tchad Comores Congo République démocratique du Congo Côte d'Ivoire Djibouti Érythrée Éthiopie Gambie Ghana Guinée Guinée-Bissau Kenya Lesotho Libéria Madagascar Malawi Mali Mauritanie Mozambique Niger Rwanda Sao Tomé et Príncipe Sénégal Sierra Leone Somalie Soudan Tanzanie Togo Ouganda Zambie	Nigeria Zimbabwe
	C. Pays éligibles aux financements BAD uniquement
	Algérie Botswana Égypte Guinée équatoriale Gabon Libye ** Maurice Maroc Namibie Seychelles Afrique du Sud Swaziland Tunisie

* Sauf prêts d'un montant limité de la BAD en faveur des projets-enclaves et des projets du secteur privé.

** La Libye est un pays membre non emprunteur.

Annexe VIII – Cadre ABP du FAD-11

1. Introduction

- 1.1 Cette annexe présente la méthodologie convenue pour l'allocation des ressources du Fonds au cours du cycle du FAD-11. Elle passe brièvement en revue le cadre actuel et décrit les ajustements techniques spécifiques convenus pour le cycle du FAD-11.

2. Cadre ABP du FAD-10

- 2.1 Le système ABP place les besoins et la performance du pays au centre du processus d'allocation. Une évaluation des besoins et de la capacité d'absorption est conduite annuellement en tenant compte du RNB par habitant et de la population du pays. La performance est évaluée chaque année sur les bases suivantes :

- L'évaluation des politiques et des institutions par pays (EPIP), qui permet de suivre la performance du cadre politique et institutionnel de chaque pays dans la promotion de la croissance et la réduction de la pauvreté, sur la base de 16 critères répartis en quatre groupes de poids égal : A) gestion économique ; B) politiques structurelles ; C) politiques d'inclusion sociale et d'équité ; et D) gestion du secteur public.
- La notation de la performance du portefeuille-pays (CPR), qui évalue la performance dans la mise en œuvre du portefeuille de chaque pays, sur la base du pourcentage des projets à risque.
- Le facteur de gouvernance (FG) qui repose sur cinq critères tirés du groupe des critères de l'EPIP relatif à la gouvernance (groupe D) et sur un élément de la CPR relatif à la passation de marchés.
- Un facteur de renforcement post-conflit (PCEF), au titre de la fourniture de ressources additionnelles aux pays sortant de conflit.

- 2.2 Les ressources FAD sont ensuite allouées sur la base de la formule convenue, en utilisant comme indicateurs les évaluations de la performance des pays (CPA)⁶, la population et le RNB par habitant. Au titre du FAD-10, la formule actuelle ABP pour l'affectation des ressources aux pays FAD (A) est la suivante :

$$A_i = CPA_i^{2,0} * P * (RNB/P)^{-0,25} \quad CPA_i = [(0,7 * EPIP + 0,3 * CPR) * (FG) * PCEF]$$

Par ailleurs, deux changements introduits pendant le cycle du FAD-10 ont eu une incidence sur l'allocation des ressources aux pays. Avec l'intégration du Cadre de soutenabilité de la dette (CSD) FMI - Banque mondiale, les allocations au titre des dons font l'objet d'une décote en amont de 20 %⁷. Une proportion de cette décote (12 %) est utilisée pour compenser le manque à gagner en commissions sur les dons, et le solde (8 %) est réaffecté à tous les pays FAD uniquement, sur la base du système ABP. Pour les pays bénéficiaires de l'Initiative d'allègement de la dette multilatérale (IADM), le mécanisme «de déduction» permet de déduire le montant du manque à gagner au titre du service de la dette envers le FAD. Les ressources des bailleurs fournies au FAD pour compenser ce manque à gagner sont alors réaffectées à tous les pays

⁶ À l'heure actuelle, l'évaluation de la performance du pays (CPA) contient également un facteur relatif à la fourniture de ressources additionnelles à des pays déterminés sortant de conflit.

⁷ L'abattement de 20 % vise à faire face au risque moral associé aux modalités concessionnelles accordées à certains pays peu performants et au transfert de ressources accrues aux pays éligibles aux dons, en termes de valeur actuelle.

exclusivement FAD, sur la base du système ABP.

- 2.3 Dans le contexte du Groupe de travail technique ABP des BMD et des négociations de l'IDA-15 et du FAD-11 en cours, le personnel de la Banque a examiné diverses questions liées aussi bien à la conception qu'à l'application de la formule ABP. Les ajustements techniques recommandés ont été identifiés au cours des consultations menées par le personnel de la Banque et ont été présentés aux Plénipotentiaires au cours des discussions relatives à la reconstitution des ressources du FAD.

3. Cadre ABP du FAD-11

- 3.1 Au titre du FAD-11, le système ABP sera affiné de deux manières. Les changements présentés ci-après permettront d'accroître la prévisibilité des ressources, comme convenu avec les Plénipotentiaires :

- Les cycles de l'évaluation ABP et du classement CSD seront alignés sur l'exercice calendaire des opérations FAD ;
- Les données sur la population des pays resteront les mêmes pendant toute la durée du cycle du FAD-11 ;
- Les données annuelles sur le RNB par habitant dans chaque pays seront basées sur la moyenne mobile sur une période de trois ans ;
- La notation de la performance du portefeuille pays (CPPR) ne prendra en compte que les projets effectivement non-performants, à l'exclusion des projets potentiellement non-performants, afin de réduire la volatilité, et utilisera les données moyennes trimestrielles, et une nouvelle échelle de conversion de la notation des projets effectivement non-performants sera adoptée.

- 3.2 La deuxième série de principaux changements simplifiera comme suit la formule pour garantir une plus grande transparence et éliminer le double comptage :

- Pour éliminer le double comptage de la gouvernance, l'EPIP ne couvrira pour le FAD-11 que les trois premiers groupes de critères de l'EPIP actuelle au titre du FAD-X ;
- Le facteur de gouvernance (FG) couvrira le groupe D de l'EPIP, et un tel changement, ajouté à l'élimination du facteur CPPR pour les projets potentiellement non-performants, signifie que l'élément relatif à la passation de marchés n'est plus inclus dans le FG ;
- Le facteur de renforcement post-conflit sera éliminé dès l'approbation du cadre proposé pour les États fragiles.

- 3.3 Deux options ont été envisagées pour simplifier la structure de la formule : une construction linéaire et une construction géométrique. Ces deux options ont été comparées à la formule de référence actuelle en vue de : (i) de retenir l'efficacité de la pondération actuelle des composantes de la formule en vigueur, conformément aux directives des Plénipotentiaires ; (ii) assurer le plus étroitement possible le suivi des allocations résultant de l'application de la formule actuelle ; et (iii) faciliter la compréhension des facteurs primaires qui déterminent les changements dans les allocations.

- **Formule de référence⁸**

$$A_i = [(0,7*EPIP_{A-C} + 0,3*CPPRREV) * (EPIP_D)]^{2,0} P * (RNB/P)^{-0,125}$$

- **Formule géométrique**

$$A_i = [EPIP_{A-C}^{0,26} * EPIP_D^{0,58} * CPPRREV^{0,16}]^{4,0} * P * (RNB/P)^{-0,125}$$

- **Formule linéaire**

$$A_i = [(0,26*EPIP_{A-C} + 0,58 *EPIP_D * 0,16*CPPR REV)]^{4,0} * P (RNB/P)^{-0,125}$$

- 3.4 Les deux options sont conformes aux principes susmentionnés. La pondération révisée réelle de la gouvernance est de 58 %, contre 59 % dans l'ancienne formule, mais lorsqu'elle est factorisée dans la nouvelle formule additive, la pondération effective reste constante. Les essais effectués pour les deux options pour le cycle du FAD-10 montrent qu'elles produisent toutes deux des résultats correspondant de près aux allocations obtenues en utilisant la formule de référence actuelle. Les différences moyennes d'allocations basées sur la formule géométrique et basées sur la formule linéaire, par rapport à la formule de référence actuelle, sont de 0,4 % et 0,8 % respectivement. Alors que la formule géométrique produit des résultats correspondant un peu plus étroitement aux allocations actuelles, la construction linéaire est d'une plus grande simplicité, en particulier pour ce qui est de l'explication des liens entre les indicateurs et les allocations. Il est donc proposé d'adopter la formule linéaire susmentionnée pour le FAD-11. Les changements sont pleinement alignés aux changements convenus dans le cadre de l'AID-15. L'abattement au titre des dons et le mécanisme "de déduction" continueront d'être appliqués comme lors du FAD-X.

⁸ Aux fins de comparaison des trois formules, la formule actuelle a été révisée pour tenir compte de la nouvelle EPIP qui comprend trois groupes de critères, ainsi que du nouveau facteur de gouvernance et de la nouvelle CPPR.

Annexe IX – Conditions et modalités des financements FAD destinés aux pays (CSD de 2007)

Catégorie de pays	Couleur du "feu rouge" du CSD 2007	% dons en 2007
Pays éligibles aux financements FAD uniquement		
Angola	Jaune	50 %
Bénin	Jaune	50 %
Burkina Faso	Jaune	50 %
Burundi	Rouge	100 %
Cameroun	Vert	0 %
Cap-Vert	Vert	0 %
République centrafricaine	Rouge	100 %
Tchad	Rouge	100 %
Comores	Rouge	100 %
République démocratique du Congo	Rouge	100 %
République du Congo	Rouge	100 %
Côte d'Ivoire	Rouge	100 %
Djibouti	Rouge	100 %
Érythrée	Rouge	100 %
Éthiopie	Jaune	50 %
Gambie	Rouge	100 %
Ghana	Vert	100 %
Guinée	Rouge	100 %
Guinée-Bissau	Rouge	100 %
Kenya	Vert	0 %
Lesotho	Jaune	50 %
Libéria	Rouge	100 %
Madagascar	Vert	0 %
Malawi	Jaune	50 %
Mali	Vert	0 %
Mauritanie	Jaune	50 %
Mozambique	Vert	0 %
Niger	Jaune	50 %
Rwanda	Rouge	100 %
Sao Tomé et Príncipe	Rouge	100 %
Sénégal	Vert	0 %
Sierra Leone	Jaune	50 %
Somalie	Rouge	100 %
Soudan	Rouge	100 %
Tanzanie	Vert	0 %
Togo	Rouge	100 %
Ouganda	Vert	0 %
Zambie	Vert	0 %
Pays éligibles aux financements mixtes BAD et FAD		
Nigeria	Vert	0 %
Zimbabwe	Vert	0 %

Annexe X – Entrée en vigueur, système de souscription par anticipation, et procédure de souscription

Après avoir examiné les questions ayant fait l'objet de dispositions dans la résolution, les Plénipotentiaires ont arrêté les modalités et conditions suivantes pour les souscriptions au titre de la onzième reconstitution des ressources du Fonds :

- (i) La reconstitution des ressources entre en vigueur à la date de réception, par le Fonds, d'instruments de souscription représentant un montant total équivalant au moins à 30 % des souscriptions. Il est prévu que ce niveau de souscription soit atteint au plus tard le 31 mars 2008 ou toute autre date subséquente déterminée par le Conseil d'administration (la «date d'entrée en vigueur»).
- (ii) Pour être à même d'honorer ses engagements opérationnels avant la date d'entrée en vigueur de la onzième reconstitution de ses ressources, outre la possibilité d'engager la CEA une fois que la résolution du FAD-11 a été approuvée, le Fonds est autorisé, dès que le niveau de souscription atteint 20 % des annonces totales, à utiliser à des fins d'engagement opérationnel un montant équivalant à la première tranche d'engagement de chaque instrument de souscription reçu avant la date d'entrée en vigueur, sauf indication contraire de l'État participant, donnée lors du dépôt de son instrument de souscription. Ce régime de souscription par anticipation est appliqué sans préjudice du régime du mécanisme anticipé en vertu duquel tout État participant peut autoriser l'utilisation de toute portion de sa souscription à des fins d'engagement avant la date d'entrée en vigueur de la onzième reconstitution des ressources du Fonds.
- (iii) À titre exceptionnel, les souscriptions peuvent être conditionnelles et les États participants souhaitant faire de telles souscriptions en notifient le Fonds. Ces souscriptions conditionnelles sont subordonnées aux conditions énoncées dans la résolution.
- (iv) Les annonces de souscriptions énumérées dans la liste annexée à la résolution sur la onzième reconstitution des ressources ont été libellées en unités de compte (UC) et ont été converties en unités d'obligation pour chaque participant, sur la base de la moyenne mensuelle des taux de change journalier exprimés en DTS, tels que déterminés par le FMI pour la période de six mois commençant le 1^{er} avril 2007 et close le 30 septembre 2007, y-compris cette dernière date. Les souscriptions doivent être libellées en DTS du FMI, unité monétaire utilisée pour l'évaluation des DTS ou de la monnaie de chaque État participant, sauf si l'économie d'un État participant a enregistré un taux d'inflation supérieur à 10 % par an au cours de la période allant du 1^{er} janvier 2004 au 31 décembre 2006, tel que déterminé par le Fonds, auquel cas la souscription d'un tel État participant sera libellée en DTS ou, à la discrétion de l'État participant concerné, dans une monnaie utilisée pour l'évaluation des DTS.
- (v) Sous réserve de leur paiement effectif, les souscriptions donnent droit de vote, tel qu'indiqué dans la résolution sur la onzième reconstitution des ressources du Fonds. Toutefois, si la onzième reconstitution n'est pas encore entrée en vigueur au 31 mars 2008, les souscriptions par anticipation donnent droit de vote, sous réserve de leur paiement effectif.
- (vi) Les modalités et conditions de paiement ont été déterminées de manière à ce que le Fonds dispose des ressources dont il a besoin pour bien fonctionner, tout en préservant le caractère multilatéral de la onzième reconstitution. Pour chaque souscription, les paiements sont effectués en trois tranches dont la première est exigible au plus tard le 30 avril 2008 ou 30 jours après la date d'entrée en vigueur, selon la première éventualité, les deuxième et troisième tranches étant dues au plus tard le 30 avril 2009 et le 30 avril 2010, respectivement ; tout Etat participant peut, par déclaration écrite, indiquer au Fonds qu'il prévoit d'effectuer son/ses paiements à des dates

antérieures, en moins de tranches, ou dans des proportions différentes, des lors que celles-ci ne sont pas moins favorables pour le Fonds que celles prévues dans ce paragraphe ou dans le suivant.

- (vii) À titre exceptionnel, si un État participant, pour des raisons liées à ses procédures législatives, n'est pas en mesure d'effectuer le paiement au titre de la première tranche avant l'échéance, le paiement de ladite tranche doit être effectué dans les 30 jours suivant le dépôt de son instrument de souscription. Les paiements subséquents, au titre des souscriptions conditionnelles, doivent être effectués dans les 30 jours, sous réserve que la tranche concernée devienne non conditionnelle et respecte les échéances fixées pour les souscriptions non conditionnelles. Tout État participant qui a déposé un instrument de souscription conditionnelle doit informer le Fonds du statut de sa souscription (que l'approbation ait été donnée ou non) au plus tard 30 jours après les échéances annuelles fixées pour les souscriptions non conditionnelles.
- (viii) Lors du dépôt de son instrument de souscription, chaque État participant doit informer le Fonds de l'échéancier qu'il propose pour le paiement des diverses tranches.
- (ix) L'encaissement des effets doit être conforme au système d'encaissement retenu pour le cycle de reconstitution (échéancier fixe), adopté par le Conseil d'administration en mars 2000. L'échéancier d'encaissement doit couvrir une période 10 ans allant de 2008 à 2017. Un échéancier d'encaissement standard doit être préparé pour chaque État participant dans la monnaie de ses obligations, en utilisant le profil indiqué à l'Annexe I. Si un État participant souhaite adopter un échéancier d'encaissement autre que l'échéancier standard, le Fonds doit convenir avec ledit État participant d'un échéancier d'encaissement révisé pour sa souscription non conditionnelle, qui rapporte pour le Fonds au moins une valeur équivalente, en termes de valeur actuelle.
- (x) La taille de chaque tranche d'engagement est égale à un tiers du montant de toutes les souscriptions.
- (xi) Les règles régissant l'engagement de chacune des trois tranches ont été formulées de manière à ce que la première tranche soit engagée à partir de la date d'entrée en vigueur (ou avant cette date, dans le cas d'une souscription par anticipation), tandis que la deuxième tranche serait engagée à partir du 31 mars 2009 ou à partir de la date d'entrée en vigueur, selon la dernière éventualité, et la troisième tranche à partir du 31 mars 2010 ou à partir de la date d'entrée en vigueur, selon la dernière éventualité.

Appendice I – Echancier d'encaissement du FAD-11

Année d'encaissement	Pourcentage d'encaissement
2008	3,43%
2009	7,76%
2010	12,58%
2011	14,77%
2012	14,87%
2013	13,70%
2014	11,74%
2015	9,74%
2016	8,40%
2017	3,01%
Total	100,00%

Annexe XI – Liste des documents de travail des consultations du FAD-11

Réunion de Dar Es-Salaam (14-15 mars 2007)

Document d'information 1	Suivi et gestion de la performance institutionnelle
Document d'information 2	Rapport d'étape sur l'amélioration de la performance du portefeuille
Document d'information 3	Restructuration des services de passation de marchés et de gestion financière
Document d'information 4	Rapport d'étape sur la décentralisation
Document d'information 5	Le point sur la gestion des ressources humaines
Document d'information 6	Progrès réalisés dans la réforme des processus opérationnels
Document d'information 7	Renforcement du processus budgétaire
Document d'information 8	Viabilité financière à long terme du FAD
Document d'information 9	Détermination des taux de change au titre du ADF-XI
Document d'information 10	Amélioration de l'engagement dans les États fragiles
Document d'information 11	Renforcement du rôle du FAD dans l'intégration régionale et les opérations multinationales
Document d'information 12	Plan d'action pour les opérations en faveur du secteur de l'eau
Document de discussion 1	Priorités stratégiques et principaux enjeux du FAD-11

Réunion de Tunis (11-12 juin 2007)

Document d'information 1	Note technique sur les apports de données fournies pour l'exercice ABP 2007
Document d'information 2	Rapport d'étape sur les réformes institutionnelles
Document d'information 3	Mise à jour sur l'Initiative d'allègement de la dette multilatérale, les niveaux des dons et la compensation
Document d'information 4	Observations préliminaires du Panel de haut niveau de la Banque africaine de développement
Document de discussion 1	Rapport des Plénipotentiaires: Avant-projet annoté
Document de discussion 2	Engagement accru dans les États fragiles: Approche révisée
Document de discussion 3	Cadre de financement du FAD-11
Document de discussion 4	Intégrité financière à long terme du FAD
Document de discussion 5	Cadre proposé pour les opérations multinationales
Document de discussion 6	Règles d'origine en matière de passation de marchés
Document de discussion 7	Orientations stratégiques et scénarios indicatifs de prêts

Réunion de Bamako (20-21 septembre 2007)

Document d'information 1	Contribution du Groupe de la Banque à la gouvernance en Afrique: Orientations stratégiques (2008-2010)
Document d'information 2	Plan d'action pour la parité hommes-femmes : Le point de la situation
Document d'information 3	Mise en œuvre des engagements de la Déclaration de Paris
Document d'information 4	Rapport d'étape sur les réformes institutionnelles
Document d'information 5	Vers un document-cadre pour le Plan stratégique 2008-2012
Document d'information 6	Mise à jour sur la compensation au titre de l'Initiative d'allègement de la dette multilatérale (IADM) et des dons
Document de discussion 1	Option pour un cadre complet d'amélioration de la structure de gouvernance du FAD
Document de discussion 2	Projet de rapport des Plénipotentiaires
Document de discussion 3	Cadre de financement du FAD: Taux d'abattement, financement des dons et scénarios de reconstitution des ressources
Document de discussion 4	Engagement accru dans les États fragiles
Document de discussion 5	Cadre stratégique et opérationnel du FAD-11 pour les opérations régionales
Document de discussion 6	Allocation de ressources

Document d'information supplémentaire: Scénarios pour l'allocation de ressources

Réunion de Londres (10-11 décembre 2007)

Document de discussion 1	Rapport sur les résultats du FAD-X et Cadre d'évaluation des résultats du FAD-11
Document de discussion 2	Rapport des Plénipotentiaires