

FONDS AFRICAIN DE DEVELOPPEMENT

ADF-VIII/CM.2/IF/98/01



**MATRICE DU FAD-VII :
MISE EN OEUVRE DES DIRECTIVES**

Matrice du FAD-VII : Mise en œuvre des directives

Directives	Actions engagées à ce jour
1. OBJECTIF SET EN VERGURE DES OPERATIONS DU FAD-VII	
1.1 Intégrer l'objectif de réduction de la pauvreté à toutes les activités du Fonds.	Les sections 5.2 à 5.5 ci-dessous présentent les actions engagées à ce jour. Le volet prépondérant de la stratégie du Groupe de la Banque en matière de réduction de la pauvreté consiste à renforcer ses capacités internes en vue d'une plus grande efficacité de ses interventions à ce chapitre, notamment dans le cadre des activités opérationnelles. Les opérations spécifiquement axées sur la réduction de la pauvreté, le recours accru aux approches participatives et le renforcement de la coordination entre bailleurs de fonds sont autant d'éléments de l'approche définie par la Banque pour une action efficace sur la pauvreté.
1.2 Elaborer des "programmes de prêt indicatifs" triennaux glissants qui seront soumis chaque année à l'approbation du Conseil d'administration.	Les programmes de prêt pour l'exercice 1996 (document ADB/BD/WP/95/142-ADF/BD/WP/95/93), l'exercice 1997 (document ADB/BD/WP/97/27-ADF/BD/WP/97/24) et l'exercice 1998 (ADB/BD/WP/98/24-ADF/BD/WP/98/19) ont été élaborés et ont reçu l'approbation des Conseils d'administration. Avec la restructuration de la Banque, l'indisponibilité des fonds FAD en 1994-1995, la baisse subséquente du volume de prêt de la BAD et le retrait concomitant de certains projets de la réserve pour des considérations de qualité, le nombre de projets a diminué, d'où l'élaboration de programmes de prêt annuels. L'utilisation des ressources du FAT pour constituer une réserve de projets contribuera à l'élaboration de programmes de prêt triennaux glissants.
2. ELIGIBILITE DES PAYS	
2.1 Appliquer rigoureusement la politique de crédit en ce qui concerne l'éligibilité des pays.	La politique a été rigoureusement appliquée et a été reconfirmée en mai 1998 lorsque le Conseil a approuvé la Politique de crédit de la BAD (document ADB/BD/98/40-ADF/BD/WP/98/33).
2.2 Elaborer des directives de financement des projets enclaves.	Les Directives de financement des projets enclaves (document ADB/BD/WP/96/166/Rev.3) ont été élaborées pour définir les critères de financement de ces projets ; elles ont reçu l'approbation des Conseils en avril 1998.
2.3 Elaborer des directives de panachage des ressources.	Le nombre de pays à financement mixte demeure très restreint (3), comme le sont les ressources FAD allouées à ces pays. Il n'a donc pas été nécessaire d'élaborer une politique de panachage spécifique en plus de la politique de crédit.
3. ALLOCATION DES RESSOURCES PAR INSTRUMENT	
Au moins 70 % des ressources du FAD-VII seront consacrés aux prêts-projets, dont 90 à 95 % pour les pays de la catégorie A et le solde pour les pays de la catégorie B. Des dotations maximales de 22,5% et 7,5 % iront respectivement aux opérations à l'appui de réformes et à l'assistance technique.	Les tableaux figurant dans les documents préparés pour la Revue à mi-parcours révèlent que d'une manière générale, le processus d'allocation a été respecté. L'annexe 1 de la présente matrice donne quelques précisions à cet égard.

4. CRITERES DE REPARTITION DES RESSOURCES ENTRE PAYS ELIGIBLES	
4.1 Appliquer aux ressources disponibles un coefficient de pondération de 45 % pour la taille de la population et de 55 % pour la pauvreté relative (PNB par habitant), en vue de déterminer le chiffre indicatif de planification pour chaque pays	Les tableaux figurant dans les documents préparés pour la Revue à mi-parcours révèlent que d'une manière générale, le processus d'allocation a été respecté. L'annexe 1 de la présente matrice donne quelques précisions à cet égard.
4.2 Continuer d'affiner les coefficients de pondération attribués aux indicateurs de performance en vue d'établir des mécanismes objectifs et transparents pour la répartition des ressources entre les pays performants.	<p>Des coefficients de pondération ont été attribués à cinq indicateurs de performance (voir la section 4.3 ci-après) afin d'évaluer la performance des pays durant la période du FAD-VI. L'expérience aidant, des réserves ont été émises quant au maintien de ces coefficients durant la période du FAD-VII, car il est difficile d'en faire une quantification adéquate en vue d'une comparaison objective entre les pays. Malgré cette difficulté, l'évaluation de la performance des pays s'effectue encore sur la base des cinq critères approuvés par les Plénipotentiaires; pour ce faire, il est procédé à une combinaison de coefficients complétée, au besoin, par le jugement de la Direction.</p> <p>Lors d'un séminaire du Conseil sur les documents de stratégie par pays (DSP) en mars 1997, les Administrateurs sont convenus que le recours exclusif aux coefficients de pondération pour l'évaluation de la performance des pays pouvait être problématique. Ils ont donc demandé à la Direction de définir des mécanismes permettant une agrégation objective de tous les indicateurs de performance. Dans le cadre de l'élaboration du DSP, les économistes analysent désormais la performance du pays pour chaque aspect de l'évaluation, et lui attribuent une note pour chacune des composantes. Cette notation de la performance fait appel à des statistiques ou autres indicateurs, et débouche sur une évaluation globale qui est soumise à l'approbation des Conseils. Voir la section 4.3 ci-après.</p>
4.3 Evaluer chaque année la performance des pays et soumettre au Conseil d'administration des recommandations portant sur la classification de la performance et les conséquences éventuelles en terme d'allocation des ressources.	<p>L'évaluation de la performance des pays a lieu chaque année, soit dans le cadre de l'élaboration d'un DSP soit dans celui de l'actualisation d'un DSP déjà approuvé par les Conseils d'administration. Elle se fonde sur une analyse transparente et objective axée sur cinq critères : i) saine gestion économique ; ii) croissance dans l'équité et réduction de la pauvreté ; iii) développement durable ; iv) performance du portefeuille du Groupe de la Banque dans le pays et v) bonne gouvernance, selon l'évaluation effectuée par le Fonds sur la base de différents éléments : respect des droits de l'homme et des droits politiques, respect de la légalité, liberté d'information et d'association, et participation à la gestion de la chose publique, ces éléments étant intégrés à la matrice d'analyse de la performance des pays.</p> <p>L'évaluation de performance et le programme d'assistance recommandé dans le DSP sont soumis à l'approbation du Conseil d'administration. De 1996 au premier trimestre de 1997, le Conseil a approuvé des DSP pour 35 des 39 pays exclusivement FAD ainsi que pour les 3 pays à financement mixte. Aucun DSP n'a été élaboré pour l'Angola, le Burundi, les Comores, le Libéria, la République démocratique du Congo, la Somalie et le Soudan, soit pour cause d'arriérés chroniques ou en raison de troubles civils. Un DSP a été rédigé pour le Nigéria mais n'a pas été examiné par le Conseil; le pays ayant décidé de ne pas contracter d'emprunts sur les ressources du FAD-VII. L'actualisation des DSP se poursuivra pendant le reste de l'année 1998.</p>

4.4 Faire rapport des résultats du système d'allocation fondé sur la performance et de l'adéquation des plafonds d'allocation.	<p>Cette question a été examinée dans la proposition relative au FAD-VIII. D'une manière générale, l'adéquation des plafonds d'allocation indicatifs pourrait nécessiter certains ajustements. En effet, d'une part, les pays très performants ont épuisé les ressources qui leur avaient été allouées, et il s'est produit des cas où des projets évalués n'ont pas pu être présentés aux Conseils en raison des plafonds d'allocation. D'autre part, le système d'allocation en fonction de la performance étant axé sur les pays, il en est résulté des difficultés pour le financement des projets multinationaux (pour plus de précisions, voir la section 5.18).</p> <p>Les informations relatives aux allocations par pays ont été communiquées à la Haute Direction sur une base mensuelle. Lorsque des changements étaient apportés à ces allocations (par exemple en cas d'actualisation de la performance d'un pays), un document décrivant ces changements était distribué au Conseil. Ce fut le cas en mai, octobre et décembre 1997 ainsi qu'en février 1998. Le document du Conseil présentait pour chaque pays l'allocation initiale, l'allocation révisée et l'allocation totale effective.</p>
4.5 Présenter chaque mois un tableau indiquant pour chaque pays l'allocation initiale, l'allocation révisée, l'allocation totale effective et la justification de toute modification importante apportée au programme.	
5. PRIORITES SECTORIELLES ET INTERSECTORIELLES	
5.1 Faire rapport des progrès accomplis dans la formulation et la mise en œuvre de nouvelles directives en matière d'appui aux microentreprises sur l'adéquation du montant alloué au projet pilote.	<p>La procédure de recrutement d'un coordonnateur permanent a été bouclée. Dans l'intervalle, l'équipe actuelle de l'Initiative AMINA a organisé ou coordonné diverses activités, à savoir : présentation générale du programme AMINA pour chaque département-pays, y compris les interventions envisagées et les champs de collaboration dans le cadre des projets FAD de réduction de la pauvreté et autres projets incluant une composante de microfinancement ; réaffirmation par la Banque de son intention de participer à la seconde phase de l'Initiative CGAP ... ; contribution de la Banque au Sommet sur le microcrédit, organisme à but non lucratif qui se donne pour mission d'élargir l'accès des services de microfinancement aux citoyens les plus pauvres de la planète, cette contribution devant permettre à trois praticiennes africaines du microfinancement de participer à la réunion du Sommet qui se tiendra à New York du 25 au 27 juin 1998. En outre, l'équipe AMINA a engagé des discussions exploratoires avec des bailleurs de fonds bilatéraux (GTZ, USAID, CFD, ACDI) s'intéressant au microfinancement, afin d'harmoniser les activités en projet dans chacun des dix pays visés par le programme. Enfin, le budget d'AMINA – 15 millions d'UC- a été fixé conformément aux directives du programme, approuvées le 4 septembre 1997. Par la suite, des comptes ont été ouverts pour les dépenses opérationnelles de l'Unité, qui fonctionne actuellement sur son propre budget.</p>
5.2 Poursuivre la mise en œuvre de la Stratégie et du programme d'action pour la réduction de la pauvreté, ainsi que des directives opérationnelles.	<p>La Stratégie et le programme d'action du Groupe de la Banque pour la réduction de la pauvreté existent depuis 1992, et les directives d'exécution connexes ont été approuvées en 1994. Le Programme d'action préconise des mesures destinées à améliorer la programmation par pays et les activités du cycle de projet, de manière à renforcer les capacités internes en vue d'une plus grande efficacité des interventions axées sur la pauvreté, notamment dans le cadre des opérations. Au nombre de ces mesures, on peut citer, en particulier, l'intégration de la lutte contre la pauvreté dans le dialogue sur les politiques avec les pays membres régionaux et l'inclusion des indicateurs de pauvreté dans les DSP et les documents de projet (rapports d'évaluation, d'achèvement, d'audit de performance et autres). A cet égard, la BAD entend collaborer étroitement avec la Banque mondiale pour définir des indicateurs appropriés. L'approche retenue permet également au Groupe de la Banque de suivre et d'évaluer l'impact</p>

	<p>de ses interventions en termes de réduction de la pauvreté dans les pays membres régionaux. Outre les éléments qui précèdent, la coordination entre bailleurs de fonds et l'élargissement de la participation des ONG, des organisations de base et des communautés locales sont mis en exergue comme volets fondamentaux de la stratégie de réduction de la pauvreté.</p> <p>Le Groupe de la Banque a déployé des efforts concertés pour intégrer les considérations de pauvreté au cycle de projet et à la programmation par pays. S'agissant de la programmation, le DSP amélioré, qui fait une évaluation globale de la performance socioéconomique du pays, comporte une section intitulée "Croissance dans l'équité et réduction de la pauvreté". Cette section met l'accent sur les politiques, programmes, projets et autres activités gouvernementales directement ciblées sur la pauvreté ou destinées à atténuer les effets sociaux d'activités en cours dont les programmes d'ajustement structurel. En outre, durant les missions de préparation de DSP et d'identification de projets, les fonctionnaires de la Banque s'efforcent de sensibiliser les pays membres régionaux à la nécessité de concevoir et de réaliser des activités susceptibles d'avoir un impact positif pour les pauvres et les groupes vulnérables. Il convient de souligner que récemment les experts des questions et enjeux intersectoriels ont commencé à participer à des missions "DSP" sélectionnées. De même, les stratégies de réduction de la pauvreté sont désormais intégrées au dialogue sur les politiques avec les pays membres régionaux ainsi qu'aux projets et programmes à financer. Enfin, la stratégie du Groupe de la Banque fait une large place au dialogue et à la coordination avec les autres bailleurs de fonds.</p>
<p>5.3 Intégrer la stratégie de réduction de la pauvreté au dialogue sur les politiques et à la programmation, par le biais des documents de stratégie par pays (DSP) renforcés.</p>	
<p>5.4 Accorder au sein du Groupe de la Banque et dans les pays emprunteurs une attention particulière au renforcement de la capacité institutionnelle de concevoir et mettre en œuvre les programmes de réduction de la pauvreté.</p>	<p>Le Groupe de la Banque continuera de renforcer sa capacité à effectuer des tâches et des analyses multidisciplinaires intéressant la programmation par pays et le cycle des projets. Le recrutement d'un spécialiste de la pauvreté et d'un spécialiste des ONG pour l'Unité de l'environnement et du développement durable (OESU) à la Banque représente une contribution appréciable à ce renforcement. Grâce à cette expertise, il sera possible d'aborder de manière plus rationnelle les problèmes de pauvreté. Les démarches sont en cours pour pourvoir au sein de l'Unité un poste de spécialiste du renforcement institutionnel. Le personnel d'OESU prend une part active aux activités concernant le cycle des projets et la programmation par pays et participe à des missions aux côtés du personnel des départements-pays. Cela leur permettra d'acquérir les compétences nécessaires pour intégrer la pauvreté et les questions intersectorielles connexes dans les projets, les DSP et le dialogue avec les PMR sur les mesures à prendre.</p>
<p>5.5 Déterminer et suivre pour chaque projet la part de prêt répondant à l'un des critères suivants : i) le projet prévoit un mécanisme spécifique permettant d'atteindre les pauvres ; ou ii) la participation des pauvres dans le projet excède sensiblement leur proportion dans l'ensemble de la population.</p>	<p>Un échantillon complet des prêts effectués par le FAD-VII entre avril 1996 et décembre 1997 a été classé par secteur bénéficiaire. Il ressort de ce classement que sur les 48 projets dont les données étaient disponibles, 13 interventions intéressaient l'agriculture, 7 l'éducation et 2 la santé. A eux trois, ces secteurs représentent 45 % du nombre des projets approuvés et 33 % du volume des prêts. Il est utile de noter que les opérations dans ces secteurs ont un grand impact sur la réduction de la pauvreté. Il apparaît également que les pauvres tirent avantage d'un bon environnement macroéconomique, de projets de réduction de la pauvreté bien ciblés et d'un meilleur accès aux marchés offert par les routes (en particulier les routes rurales et de desserte). Les prêts du FAD dans ces domaines étaient considérés comme complémentaires à la réduction de la pauvreté. C'est pourquoi les prêts à l'infrastructure de transport, aux opérations en faveur de réformes et aux projets ciblés de réduction de la pauvreté étaient adjoints aux prêts directs à l'agriculture et au secteur social. Ils totalisent ensemble 42 sur les 48 (soit 87 % du nombre de prêts) des interventions passées en revue. Un groupe de travail est en voie de constitution pour définir des indicateurs spécifiques pour le suivi efficace des deux critères évoqués dans la colonne de gauche.</p>

	<p>Attention accordée à la pauvreté : Il est manifeste que les projets/programmes sont directement ciblés sur la pauvreté. Cela est particulièrement vrai des projets/programmes d'éducation primaire et de santé de base ainsi que de la construction des routes rurales de desserte qui profitent aux pauvres. Les programmes d'ajustement structurel financés par le Groupe de la Banque ont également des effets bénéfiques sur les pauvres. Par exemple, la libéralisation des taux de change améliore les prix au producteur, notamment ceux des produits d'exportation.</p> <p>La révision de la Politique relative à l'agriculture et au développement rural est presque achevée et le processus a bénéficié de la contribution d'un atelier participatif organisé avec les PMR et les organisations internationales. La nouvelle politique sera présentée aux Conseils en octobre 1998. De même, la mise à jour de la politique en matière d'éducation est en cours et achevée pour l'essentiel. Sa présentation aux Conseils est prévue pour septembre 1998. En outre, des directives environnementales ont été élaborées pour un certain nombre de domaines, notamment l'industrie, la pêche industrielle et artisanale, l'énergie renouvelable et non renouvelable, la santé, la population et l'éducation, l'irrigation et la production végétale. Des orientations générales pour la politique énergétique ont été définies, en tenant compte des directives environnementales déjà adoptées. Ces orientations précisent les mesures requises pour la mise en valeur soutenable des ressources énergétiques et indiquent des approches permettant de limiter la pollution et de préserver les ressources énergétiques nationales. Enfin, au nombre des autres politiques récemment adoptées figurent la politique et les principes directeurs de la Banque pour le financement des projets enclaves, la politique et les principes directeurs pour l'octroi de prêts supplémentaires aux projets en cours, de même que les principes directeurs pour l'aide d'urgence.</p> <p>La première phase de l'élaboration de cette politique s'est achevée au quatrième trimestre de 1997. Elle a consisté à passer en revue les politiques et pratiques en vigueur dans les institutions sœurs. La définition de cette politique sera prévue dans les termes de référence de la deuxième phase. Entre temps, des informations ont été recueillies à propos des politiques de gestion des ressources en eau appliquées par les PMR. Les retards rencontrés à obtenir le financement du reste des activités a temporairement empêché le lancement de la deuxième phase.</p> <p>Le Fonds a financé des projets et des études dans le secteur social qui ont contribué à la mise en œuvre de la Politique du Groupe de la Banque en matière de population. Ces projets et études couvrent une large gamme de questions de développement qui renforcent les interactions intersectorielles avec la politique en matière de population. D'une manière générale, ces projets visent à améliorer : l'accès à l'information ; l'accès à l'éducation (projets situés au Burkina Faso, au Cap-Vert, en Guinée, au Malawi et au Sénégal) ; la formation professionnelle (Togo) ; les possibilités d'emploi, aussi bien formelles qu'informelles ; les services de santé de la reproduction (Mozambique et Sierra Leone), y compris la planification familiale et les soins de santé sexuelle ; ainsi que le pouvoir économique des femmes (Bénin, Egypte et Tchad). Par ailleurs, la Banque aura bientôt fini de revoir sa politique et ses principes directeurs en matière de population à la lumière de la conférence du Caire sur la population. Ces documents seront finalisés pour être présentés aux Conseils au cours de la seconde moitié de 1998.</p> <p>Dans la logique de la mise en application des directives d'évaluation environnementale (1992), le Groupe de la Banque a élaboré des directives plus détaillées concernant le déplacement et la réinstallation involontaires dans les projets de développement. Ce document a été distribué en mai 1995 pour aider les services du Groupe de la Banque et les PMR en ce qui concerne les problèmes posés par le déplacement et la réinstallation. Depuis que ces directives ont été élaborées, le Groupe de la Banque a intégré la réinstallation à ses projets et programmes là où c'était nécessaire. Des mécanismes</p>
5.6	Elaborer ou mettre à jour, selon le cas, des politiques pour les autres secteurs ayant une incidence sur l'environnement, notamment le transport, l'industrie et l'agriculture.
5.7	Définir une politique exhaustive de gestion des ressources en eau.
5.8	Mettre en œuvre la Politique du Groupe de la Banque en matière de population et intégrer les activités apparentées dans un large contexte du développement, et en particulier la santé de la reproduction. Réexaminer également cette politique à la lumière des résolutions de la Conférence internationale de 1994 sur la population et le développement.
5.9	Définir une politique concernant les populations déplacées par les activités des projets.
5.10	Mettre en œuvre la politique concernant les populations déplacées par les activités des projets

<p>5.11 Publier régulièrement une liste à jour de tous les projets en cours impliquant la réinstallation involontaire et donnant le nombre de personnes déplacées.</p>	<p>appropriés ont été prévus dans les projets pour la réinstallation et l'indemnisation des personnes déplacées, notamment pour les cultures, les terres agricoles et les bâtiments. Dans de nombreux cas, et plus particulièrement pour les projets de la catégorie I qui requièrent une étude d'impact environnemental (EIE) complète, les éléments d'un plan de réinstallation sont inclus dans les termes de référence de l'EIE. Les plans de réinstallation sont ensuite intégrés, selon le cas, aux projets et peuvent figurer dans le rapport d'évaluation comme condition du prêt. Avant l'approbation du prêt, l'emprunteur est tenu de présenter le plan de réinstallation au Groupe de la Banque.</p> <p>Il est prévu au programme de travail d'OESU pour le seconde moitié de 1998 de dresser la liste des projets en cours qui impliquent une réinstallation volontaire.</p>
<p>5.12 Se concerter avec les autres institutions pour endiguer le problème de la désertification en Afrique et pour étudier comment contribuer à mettre en œuvre la Convention sur la désertification dans le cadre des projets et programmes de la Banque.</p>	<p>Le Groupe de la Banque continue de participer activement, aux côtés d'autres organisations comme la CEA, l'OUA, le PNUE et le PNUD aux réunions et activités du Comité intergouvernemental de négociation sur la désertification. Durant la période sous revue, le Groupe de la Banque a joué un rôle important dans le Comité. Il a apporté un soutien appréciable aux travaux du Groupe de travail d'experts africains de l'OUA pour le Comité ainsi qu'un appui financier pour la production d'un document de travail sur les ressources financières et les mécanismes de mise en œuvre de la Convention et de l'Annexe africaine. La BAD est également membre du Secrétariat intérimaire de la Convention de lutte contre la désertification.</p>
<p>5.13 Coopérer avec le Fonds pour l'environnement mondial (FEM), par l'intermédiaire de ses organes d'exécution, concernant la diversité biologique, les eaux internationales, la couche d'ozone et le réchauffement de la planète.</p>	<p>Le Groupe de la Banque a coopéré avec la Banque mondiale, le PNUE et le PNUD à la mise en œuvre des activités du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et à la mise en application des Conventions sur la diversité biologique et le changement climatique. En juin 1998, une équipe du FEM, composée de représentants des trois institutions susmentionnées, a tenu un atelier de formation pour le personnel de la Banque afin de le familiariser avec les directives et les procédures de présentation des projets du FEM. L'équipe a également discuté des possibilités de cofinancer des projets de la Banque remplissant les conditions du FEM.</p>
<p>5.14 Employer un nombre suffisant de spécialistes de la problématique homme-femme qui veilleront à la prise en compte des différences de condition entre hommes et femmes tant dans les politiques que dans les projets, y compris l'élaboration de directives opérationnelles pour l'intégration de la parité hommes-femmes aux projets dans les différents secteurs, contribueront aux études d'impact sur les disparités entre les sexes, etc.</p>	<p>La Banque fait des progrès à propos de la problématique homme-femme. Un spécialiste de l'étude des disparités entre hommes et femmes a pris ses fonctions. Il est prévu pour la seconde moitié de 1998 une formation sur la prise en compte des différences de condition entre hommes et femmes. A compter du début de 1998, la Banque a commencé à inclure dans certaines missions d'élaboration de DSP des experts intersectoriels en vue de la définition d'une stratégie globale permettant d'intégrer ces préoccupations dans la programmation par pays. La Banque finance également depuis des années dans un certain nombre de pays, notamment en Egypte, en Gambie, au Ghana, au Malawi, au Mozambique et au Sénégal, des projets visant spécifiquement à intégrer la femme dans le processus de développement. Les femmes ont également été les premiers bénéficiaires d'un certain nombre de projets de réduction de la pauvreté, dans lesquels le microcrédit constituait un volet important. D'une manière plus spécifique, le programme AMINA devrait profiter à un grand nombre de femmes. (Voir pour plus de précisions l'annexe 5 : Problématique homme-femme, <i>Première réunion de la revue à mi-parcours du FAD-VII</i> et les sections pertinentes de la <i>Proposition pour la Huitième reconstitution du Fonds africain de développement</i>). La Banque commencera à réviser sa politique actuelle d'intégration de la femme au processus de développement au cours de la seconde moitié de 1998. La première étape à cet égard consistera à organiser au Siège de la Banque un séminaire sur la problématique homme-femme en septembre 1998. Il importe enfin de souligner que, suite à la réorganisation, les femmes représentent 23 % du personnel professionnel.</p>

<p>5.15 Veiller à ce que la part de l'agriculture et des activités connexes passe à 40 % dans les prêts-projets durant la période du FAD-VII et que celle du secteur social de base représente un pourcentage situé entre 20 et 25 %.</p>	<p>Les tableaux à l'annexe 1 présentent la répartition effective et projetée des engagements par secteur jusqu'à décembre 1997 et à décembre 1998. Le respect de l'objectif de 40 % pour l'agriculture et de 20-25 % pour le secteur social est important. Il convient toutefois de noter que sur le total des engagements du FAD de 944,34 millions d'UC pour la période 1996-97, un montant de 650,53 millions d'UC, soit environ 65 %, concerne l'agriculture et les activités apparentées, les projets visant spécifiquement la réduction de la pauvreté et le secteur social. Les engagements cumulés en faveur du seul secteur agricole classique s'établissent à environ 20 % de l'ensemble des engagements pour la période 1996-97. Toutefois, en tenant compte des activités ayant trait à l'agriculture dans les projets d'équipements collectifs et de transport, ce pourcentage passe à près de 44 % (Voir la section 3.2 du document <i>Première réunion de la revue à mi-parcours du FAD-VII</i> en date du 24 mars 1998).</p> <p>La part du secteur social traditionnel dans les engagements cumulés pour la période 1996 et 1997 s'est établie à 18,2 %. Toutefois, lorsque sont pris en considération les projets de réduction de la pauvreté, ce pourcentage atteint 25 %. Eu égard aux projets figurant au programme de prêt de 1998, on s'attend au maintien de l'objectif de 20-25 % pour le secteur social.</p> <p>En prenant pour base certains résultats d'une opération de ce type menée pour la revue à mi-parcours du FAD-VI, le Bureau de l'évaluation des opérations (OPEV) a évalué les opérations d'appui aux réformes du Groupe de la Banque pour la période 1986-97. L'une des conclusions de l'étude est que, globalement, le processus d'ajustement en Afrique a été relativement couronné de succès. Il existe, bien entendu, des variations d'un pays à l'autre, qui tiennent à plusieurs facteurs, notamment le consensus national que les dirigeants politiques auront réussi à réunir autour du programme, le maintien de la discipline budgétaire par les pouvoirs publics, de même que des facteurs exogènes comme les aléas climatiques. Quoique le Groupe de la BAD demeure un acteur secondaire (du point de vue des ressources consacrées aux prêts en faveur des réformes), il peut, en tant que membre de la communauté des bailleurs de fonds, revendiquer une partie de ce succès. Le Groupe de la Banque serait plus efficace s'il se forgeait un rôle, si limité soit-il, en fonction des nombreux objectifs des prêts d'ajustement structurel et y consacrait ses maigres ressources.</p>
<p>5.16 Evaluer l'impact des prêts en faveur de réformes sur le développement et rendre compte de l'expérience acquise.</p>	<p>Comme ce sont des programmes qui embrassent l'ensemble de l'économie, les opérations de prêt en faveur des réformes appellent à la mise en œuvre de réformes qui dépassent en règle générale la capacité administrative des pays membres régionaux. Dès le stade de la conception, les pays doivent recourir à l'assistance technique extérieure pour l'élaboration des documents-cadres de politique économique. Il est apparu que cette assistance extérieure se poursuivait pendant la durée de vie de la plupart des programmes, posant le problème bien connu de l'appropriation de ces programmes. Il est difficile de dire si un pays pourra fidèlement mettre en œuvre un programme qu'il n'a pas pris en main.</p> <p>Une autre conclusion qui s'est dégagée de l'étude est que le Groupe de la Banque devrait placer le processus d'ajustement dans une perspective davantage à long terme. Les programmes d'ajustement de la première génération étaient essentiellement des outils de gestion de la crise. A présent que la crise est surmontée dans la plupart des pays, on reconnaît généralement qu'il n'y a pas d'alternative à une politique économique saine. La prochaine génération de programmes d'ajustement devrait donc mettre l'accent sur les problèmes de développement à long terme, y compris une forte interpénétration entre les réformes, les prêts-projets sous forme d'investissements spécifiques, la valorisation des ressources humaines et la protection de l'environnement.</p>

5.17 Evaluer la performance des opérations FAT	<p>OPEV a récemment reçu le deuxième projet de l'étude des consultants sur l'évaluation des opérations du FAT qui sera prêt pour distribution au troisième trimestre de 1998. Selon ce rapport, les projets découlant des études FAT ont, dans l'ensemble donné des résultats qui n'étaient pas plus mauvais que la performance des projets non FAT. Les questions de disponibilité d'effectif pour assurer une supervision correcte et l'association du FAT à l'impact des politiques et à la capacité institutionnelle ont été soulevées. Il a été recommandé qu'un plus grand nombre d'indicateurs soit établi pour mesurer l'impact, le rendement et les résultats des activités FAT qui devraient être liés à la stratégie de la Banque ou du pays. Il faudrait réviser les critères de répartition des ressources FAT entre les activités de financement d'études, les activités de préparation de projets et les activités de renforcement institutionnel si l'on tient à ce que les opérations du FAT favorisent davantage le renforcement institutionnel des PMR. Cela peut impliquer l'affectation d'une part plus grande de ressources aux activités de renforcement institutionnel et une liaison plus étroite avec les activités du cycle du projet.</p>
5.18 Poursuivre le dialogue avec les pays emprunteurs sur la coopération et l'intégration régionales	<p>Pour renforcer le dialogue avec les PMR sur l'intégration régionale, il a été incorporé aux DSP des sections traitant spécifiquement des perspectives nationales relatives à l'intégration économique régionale. La question fait également l'objet d'un examen, chaque année, dans le DSP mis à jour qui constitue la base du dialogue entre les PMR et le Groupe de la Banque. La quête de la coopération et de l'intégration régionales s'est aussi poursuivie dans le cadre de séminaires nationaux dont le plus récent avait trait à l'étude sur l'intégration économique en Afrique australe, sous-région où se trouvent le Malawi et le Mozambique. Deux autres séminaires devront se tenir en Angola et à Maurice.</p> <p>Concernant le financement de projets multinationaux par le FAD, la directive qui voulait que ces projets fussent financés sur les ressources affectées aux pays avait bloqué leur financement jusqu'à ces derniers temps. Cela n'était pas en harmonie avec la priorité que le FAD accorde à l'intégration régionale. Le maintien de cette règle reste un obstacle de taille au financement des projets multinationaux.</p>
5.19 Etablissement de rapports sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan d'action relatif à la qualité des prêts	<p>Depuis 1995, le Groupe de la Banque exécute un plan d'action assorti d'échéances précises visant à améliorer la qualité des opérations. Les mesures prises dans le cadre de ce plan d'action sont axées sur les questions relatives aux stratégies de programmation, aux politiques et pratiques relatives aux prêts, au suivi et à l'évaluation rétrospective, et aux rapports sur les opérations à différents stades du cycle du projet. Le Plan d'action vise à assurer une application systématique des directives actuelles, en ce qui concerne plus particulièrement les stratégies opérationnelles par pays et l'établissement d'un calendrier plus judicieux en matière de préparation des rapports sur la mise en œuvre et la supervision des projets. Le plan prévoit aussi la préparation de rapports sur la revue annuelle de la performance du portefeuille. Le plan d'action couvre presque tous les domaines d'opération et a été intégré au système opérationnel ordinaire et au cycle du projet en vue de renforcer la capacité de conception, d'exécution et de suivi des activités opérationnelles. Les principaux progrès réalisés dans ces domaines ont été présentés dans le rapport annuel 1997 et dans le document du 24 mars 1998 relatif à la première réunion sur la revue à mi-parcours du FAD-VII.</p> <p>Ce point est couvert à la section 6 ci-dessous.</p>
5.20 Poursuivre le dialogue avec les emprunteurs sur la coopération et l'intégration régionales.	

<p>5.21 Etablissement de rapports sur l'état d'avancement de la supervision de la passation des marchés, y compris l'adoption de dossiers d'appel d'offres standard et la présentation aux Conseils d'administration des états annuels de décaissements.</p>	<p>Le Groupe de la Banque a apporté plusieurs changements positifs au sein de l'Unité de suivi de la passation des marchés et de l'utilisation des services de consultants. Premièrement, le nombre de membres du personnel de la catégorie professionnelle a été porté de quatre à six et la prise de fonction de deux autres est attendue avant la fin de l'année. Deuxièmement, la portée des activités de cette unité a été également revue et comprend la modernisation de l'enregistrement des consultants (un nouveau système a été mis en place), la formation plus poussée et le respect des règles et procédures en matière de passation des marchés. En juillet 1996, les Conseils d'administration ont approuvé <i>Les règles de procédure pour l'acquisition des biens et travaux, et les règles de procédure pour l'utilisation des consultants</i>. Troisièmement, la Banque produit aussi chaque année, un rapport qui contient des informations sur les activités des emprunteurs dans le domaine de la passation des marchés et de l'adjudication des contrats dans le cadre des projets, programmes et études financés par le Groupe de la Banque. Outre la publication des avis d'appel d'offres dans le périodique «UN Development Newspaper», la Banque emprunte aussi le canal de l'UNDP-IAPSO pour l'acquisition du matériel de bureau et celui de l'UNIPAC pour l'acquisition des produits sanitaires. Le bulletin de la BAD sur les opportunités d'affaires fait l'objet d'une large diffusion et remplace l'ancien titre «ADB Procurement Letter».</p>
<p>5.22 Respecter les directives en matière d'annulation de prêts</p>	<p>Conformément aux directives révisées en matière d'annulation de prêts, la Banque a poursuivi ses efforts en 1996 et 1997 pour annuler les soldes non décaissés des prêts afférents aux projets achevés, aux prêts, dons et autres engagements non performants, en vue d'assainir le portefeuille du Groupe de la Banque. Après de longs pourparlers avec les emprunteurs et les réponses que ceux-ci ont données aux avis qui leur ont été adressés, des accords ont été conclus sur les principales annulations de prêts et de dons et un montant total de 1,79 milliard d'UC a été annulé au titre de la période de septembre 1996 à octobre 1997. Le produit des annulations a été reversé à des pools communs pour être réaffecté à de nouveaux investissements conformément aux critères établis par le Groupe de la Banque. La Banque a aussi entrepris au premier trimestre de 1998, une analyse approfondie des vieux projets et des projets en difficulté en vue d'annuler ceux d'entre eux qui sont restés chroniquement en difficulté.</p>
<p>6. QUESTIONS EN MATIERE D'ORGANISATION, DE GESTION ET DE PERSONNEL</p> <p>6.1 Mettre en œuvre des mesures pour une délégation de pouvoirs claire et précise, des procédures transparentes de recrutement et de promotion et des descriptions de poste détaillées.</p>	<p>La restructuration de la Banque a eu lieu en 1995 et a été abondamment expliquée dans les rapports annuels et autres rapports à l'intention des Conseils d'administration. Récemment, la Banque a terminé une opération de classification des postes qui a permis de définir et classer tous les postes techniques et tous les postes de direction. Le processus de définition et de classement des postes a été consigné dans un manuel distribué à tous les départements. Les rapports annuels indiquent aussi le processus en cours concernant le recrutement et la structure actuelle du personnel par sexe, pays et</p>

	<p>niveaux professionnels. Deux comités ont été créés le 31 octobre 1996 pour traiter des questions de promotion. Le premier, le Comité de sélection et de promotion des cadres de direction, est chargé de procéder aux interviews et de recommander les candidats à tous les postes de direction, de proposer et de recommander à la direction toutes les promotions aux postes de direction. Le second comité, le Comité de sélection et de promotion du personnel, recommande à la direction les recrutements et promotions aux postes autres que ceux de direction. Il est à noter qu'au démarrage du processus de restructuration de la Banque, la transparence a été de règle dans la sélection du personnel d'encadrement, les nouveaux directeurs de l'époque ayant été associés à la sélection des chefs de division de leurs départements. L'article 5.22 du Statut du personnel a été modifié par l'Instruction du Président N° PI 003/98 émise le 16 mars 1998 et précisant le nouveau processus d'examen concernant toutes les promotions. L'opération d'évaluation des postes qui a pris fin en avril 1998, a abouti à une description détaillée de tous les postes de la Banque.</p> <p>Des matrices de délégation de pouvoirs ont été établies pour les Opérations par pays, la Trésorerie, l'administration des prêts, le budget, la gestion des ressources humaines et l'acquisition des biens et services. Ce dernier point appelle aussi une révision de l'article 12.2(2) du Règlement financier. Le Président a approuvé, en principe, les matrices de délégation de pouvoirs, les pouvoirs de signature et le document-cadre. Les Conseils d'administration examineront le document-cadre en juillet 1998 et si la version révisée du Règlement financier est approuvée, une instruction du Président sera émise.</p>
6.2 Renforcer les efforts dans les domaines de l'informatisation, d'une structure de personnel efficace avec un accent plus marqué sur la lutte contre la pauvreté, une gestion améliorée de l'environnement et du portefeuille et le recrutement de ressortissants de pays non régionaux	<p>En avril 1996, les Conseils d'administration ont approuvé un plan de modernisation de la technologie informatique et des télécommunications à réaliser en trois ans. Les équipements de bureau et du réseau local ont été renforcés par l'acquisition et l'affectation de 950 ordinateurs individuels Pentium 166mhz, de 18 serveurs de fichiers, 40 imprimantes réseau, 300 imprimantes laser, 6 imprimantes couleurs et 6 scanners couleurs. Concernant le courrier électronique (E-mail), le Groupe de la Banque a installé le MS Mail, un système de courrier électronique compatible avec le système standard de communication mondial. Il a acheté une station terrienne de communication par satellite, INTELSAT Standard B, qui a été mise en service à Abidjan au premier trimestre de 1998. Cette station terrienne assurera la communication à moindre coût. En outre, elle couvrira toute l'Afrique et donnera l'accès à l'Europe et à l'Amérique du Nord, permettra de capter tout satellite INTELSAT sur orbite et d'accroître les services de communication des futurs bureaux régionaux. Le réseau Intranet de la Banque aussi est devenu opérationnel avec, un nombre initial de plus de 500 pages WEB qui ouvriront au personnel, l'accès à une vaste gamme de ressources d'information. La page Internet du Groupe de la Banque est également en service.</p>
6.3 Accroître l'effectif féminin, surtout dans la catégorie professionnelle et dans la catégorie des cadres de direction	<p>Au 16 juin 1998, le personnel est composé de 32 pour cent de femmes et de 68 pour cent d'hommes. La catégorie professionnelle compte 23 pour cent de femmes et 77 pour cent d'hommes, contre 20 pour cent de femmes en septembre 1995, juste avant la restructuration. Au cours du reste de l'année 1998, les activités de gestion des ressources humaines seront toujours axées sur le recrutement en vue de pourvoir aux autres postes vacants, d'améliorer la composition du personnel et d'accroître l'efficacité des opérations de la Banque. En outre, de nouvelles initiatives dans le domaine du renouvellement de la Banque seront prises en vue d'accroître l'efficacité des opérations du Groupe de la Banque. Des consultations sont en cours avec la Banque mondiale sur la mise au point d'une stratégie pour augmenter ce pourcentage.</p>

<p>6.4 Faire preuve d'une rigueur budgétaire plus grande, en ce qui concerne en particulier les coûts généraux afférents au personnel</p>	<p>Dans le cadre des réformes institutionnelles, mises en œuvre par le Groupe de la Banque, la direction a pris diverses mesures, à partir de 1996, pour instaurer une nouvelle culture du budget à la Banque. Les mesures visaient à rationaliser les dépenses de la Banque et à réduire ses coûts d'exploitation tout en améliorant la qualité des services offerts à la clientèle.</p> <p>L'année 1997 marque une rupture importante par rapport à la pratique antérieure d'établissement du budget, par l'introduction d'une nouvelle approche de budget fondé sur les activités et par l'institution d'un budget glissant sur trois années. La nouvelle approche offre à la direction et aux Conseils d'administration, un cadre logique pour établir une corrélation entre les orientations stratégiques de la Banque, les programmes de travail des diverses unités et leurs activités. De plus, elle oblige les cadres de direction à exprimer leurs choix quant aux types d'activités à réaliser et au volume de ces activités, en particulier, dans des situations de contraintes budgétaires.</p> <p>L'application de la nouvelle méthode a permis de maintenir les dépenses budgétaires approuvées pour 1997 au même niveau que celui de l'année 1996 tout en réaffectant une part plus grande de ressources aux activités opérationnelles. Cette part de crédit budgétaire affectée aux activités opérationnelles est passée de 47 pour cent des dépenses administratives en 1996 à 54 pour cent en 1997. Les estimations budgétaires 1998 portent cette proportion à plus de 60 pour cent, pour la première fois depuis que la Banque existe.</p> <p>Concernant les dépenses afférentes au personnel, de sérieux efforts sont fournis depuis la fin de 1995 pour les maintenir à des niveaux raisonnables. En 1996 est entré en vigueur un nouvel organigramme de la Banque qui donne la primauté aux opérations au niveau du personnel et où la direction est rationalisée. L'opération de restructuration a donné lieu au départ de quelque 200 membres du personnel, en 1996, dans le cadre des programmes de départs volontaires et involontaires. Un nouveau programme de départs volontaires a été offert en 1997 au personnel de soutien et a permis de réduire de 60 personnes l'effectif de la catégorie de personnel de soutien.</p>
	<p>Les dépenses de personnel ont donc pu être réduites de leur niveau de 78,51 millions d'UC en 1995 à 55,91 millions en 1996 et à 56,49 millions en 1997, soit une baisse de 30 % et de 22 % par rapport à 1996 et 1997 respectivement. La légère augmentation enregistrée en 1997 est à mettre au compte du programme de formation élargi que la Banque avait introduit à l'intention de toutes les catégories du personnel. Pour ce qui est du budget de 1998, on prévoit de ramener le niveau des dépenses de personnel à 55,87 millions d'UC. Par ailleurs, à l'avenir, la Banque fera de plus en plus appel au personnel sur contrat de courte durée dont le coût est moindre par rapport au personnel d'appui permanent. Enfin, la Banque a lancé un vaste programme de modernisation de la technologie informatique et des télécommunications qui, à long terme, permettra de réduire les coûts afférents au personnel d'appui.</p>
<p>6.5 Proposer au Conseil d'administration une stratégie efficace de l'accès à l'information en tenant compte de sa faisabilité et de ses incidences budgétaires.</p>	<p>Au cours de l'année 1997, l'Unité des Communications (COMU), dont le rôle est de concevoir et de mettre en œuvre la politique et la stratégie du Groupe de la Banque en matière de communications, a révisé la fonction de relations publiques et d'information du Groupe de la Banque, et a redéfini la Politique de la Banque en matière de communications. Au cours des trois prochaines années, cette politique sera poursuivie dans les domaines des Publications et des Communiqués de presse.</p>

	<p>L'unité continuera de publier en français et en anglais les parutions du Bulletin de la BAD et les Informations de base de la BAD, les publications de la BAD en bref, les communiqués de presse et les revues de presse des médias qui publient des rapports sur les activités du Groupe de la Banque.</p> <p><i>Couverture des Assemblées annuelles par les médias</i> : des programmes spéciaux de télévision et de radio doivent être organisés et des éditoriaux et des suppléments doivent être insérés dans certains magazines et journaux internationaux, pour couvrir aussi bien les pays membres régionaux que les non régionaux. Environ 150 représentants des médias ont bénéficié d'un soutien pour la couverture des assemblées de 1997, et des dispositions ont été prises pour les conférences de presse et la couverture photographique des principaux événements de ces assemblées.</p> <p><i>Centre d'information du public</i>. En collaboration avec d'autres unités de la Banque, COMU a participé aux travaux préparatoires pour la mise en place et le fonctionnement du Centre d'information du public (CIP) qui sera l'un des principaux outils de la politique de communication, de la stratégie et du programme de travail du Groupe de la Banque.</p> <p>Politique de divulgation des informations : La mise en œuvre de la politique de divulgation des informations a démarré. À l'origine de cette politique était l'engagement pris par la Banque d'agir dans la transparence la plus totale et de respecter au mieux l'obligation de rendre compte, en vue d'assurer la réussite de sa mission et de conserver le soutien du public, tout en étant consciente des contraintes d'ordre juridique et pratique. Cette politique vise les principaux objectifs suivants : encourager le débat et les dialogues sur les politiques et les opérations, sources de perspectives nouvelles et variées ; veiller à une participation et une prise en main effectives, par les communautés locales des projets, pour une meilleure exécution et une plus grande durabilité ; étendre la compréhension du rôle de la Banque à l'ensemble de son auditoire en vue de renforcer le soutien à la Banque et à sa mission ; faciliter la coordination avec les milieux intéressés par l'objectif de développement du continent africain ; et renforcer la responsabilité de la Banque à l'égard de ses actionnaires et des pays mandants.</p> <p>L'Unité de communications, le Centre d'information du public et le site Web de la BAD seront les principaux canaux par lesquels le Groupe de la Banque mettra en œuvre sa Politique de divulgation des informations.</p> <p>La politique de divulgation des informations représente la première étape requise dans la création d'une fonction d'inspection, puisque les observateurs publics de la Banque ont d'abord besoin d'être informés sur ses procédures et politiques. La politique de divulgation, qui a été approuvée par les Conseils, se trouve encore au stade initial de son exécution. Les dispositions requises pour la mise en place d'un poste d'inspecteur seront prises lorsque la politique aura commencé à prendre entièrement effet.</p> <p>La Direction a pris les mesures suivantes : le personnel du département de l'Audit interne a été renforcé avec le recrutement de nouveaux contrôleurs internes ; le nouveau Directeur a été engagé le 17 mars 1998. Le statut de ce département a été élaboré ; il renforce son mandat et autorise l'audit de toutes les activités du Groupe de la Banque, y compris celles qui sont exercées au niveau des opérations et de la gestion. Par ailleurs, l'Institut des Auditeurs internes a entrepris une étude de la qualité des prestations du département de l'audit en janvier 1997. Cette étude visait à assurer que la fonction d'audit interne du Groupe de la Banque soit exercée de façon conforme aux meilleures pratiques en matière d'audit interne et à faire des recommandations pour améliorer l'efficacité et l'efficience de l'audit. À la lumière de ces recommandations, le département de</p>
6.6 Proposer au Conseil d'administration la création de la fonction d'inspection après en avoir examiné la faisabilité et les incidences budgétaires.	
6.7 Maintenir une fonction d'audit interne solide et indépendant, avec un mandat élargi qui comporte l'examen des procédures et pratiques opérationnelles et financières.	

	<p>AUDIT a mis au point un certain nombre de procédures internes destinées à améliorer la qualité du travail et à assurer que les normes internationales de la profession soient continuellement respectées. Ces procédures internes comportaient, notamment, la restructuration du département en vue d'améliorer la révision indépendante du travail avant la production de rapports et la révision du contenu des tâches, de manière à respecter strictement les normes professionnelles internationales de l'audit interne. Le projet de statut de l'audit interne a donc été élaboré et est actuellement à l'étude.</p> <p>Le département de l'audit interne a par ailleurs lancé une campagne à travers toute la Banque pour aider les différents départements et unités à renforcer leurs systèmes et procédures de contrôle interne, en les conseillant sur l'opportunité des contrôles internes pendant la conception de nouveaux systèmes et procédures ou pendant la modification des anciens. Le personnel du département de l'audit, dans le cadre de sa formation continue, a suivi une formation en outils et techniques modernes de la profession. La formation du personnel du département se poursuivra pour lui permettre d'être à la hauteur de l'évolution des techniques du métier.</p>
<p>7. QUESTIONS FINANCIERES DE FOND</p> <p>7.1 Etudier les différentes options de la formule de répartition des coûts et présenter un rapport détaillé d'ici au moment de la revue à mi-parcours.</p>	<p>La formule de répartition des coûts qui est utilisée actuellement a été adoptée en 1993 par les Conseils conjoints de la BAD et du FAD après une étude exhaustive des pratiques de répartition des coûts dans des institutions similaires. Cette formule, à bien des égards, est semblable à celle des autres BMD. Elle consiste à répartir les dépenses communes effectuées par les départements intervenant directement dans les activités de développement (dépenses opérationnelles par exemple), c'est-à-dire, l'octroi de prêts et dons selon le nombre d'activités réalisées, en fonction du nombre de projets et/ou de dons approuvés ou en cours d'exécution au cours de la période considérée ; et les dépenses mises en commun du reste du Groupe de la Banque (dépenses non opérationnelles) d'après la taille des actifs de chacune des institutions du Groupe de la Banque.</p> <p>En prenant comme volume approximatif du travail effectué le nombre de projets présentés au Conseil ou en cours d'exécution, on suppose que le coût de préparation, d'évaluation et de supervision de l'exécution de tout projet est le même, indépendamment de sa taille et de son emplacement. Or, dans la pratique, à cause du sous-développement relatif des pays bénéficiaires des ressources du FAD et du fait que le FAD met l'accent sur les secteurs (agriculture et secteurs sociaux), le volume du travail accompli dans le suivi d'un projet de taille moyenne du FAD tout le long de son cycle est habituellement plus important que celui d'un projet moyen de la BAD, bien que celui-ci soit de taille plus grande. On peut donc avancer que la formule est entachée d'erreurs au profit du FAD, en ce qui concerne la répartition des dépenses opérationnelles. En outre, étant donné la politique actuelle de la Banque, qui consiste à allouer des dotations de plus en plus élevées de son budget administratif aux activités opérationnelles, le taux de croissance le plus élevé des activités du FAD, au plan des projets financés, et de la croissance des actifs du FAD, les dépenses du FAD augmenteront proportionnellement.</p> <p>La Direction ayant évalué d'autres indicateurs d'activités opérationnelles telles que les engagements ou décaissements annuels, a conclu que, étant donné la nature extrêmement instable de ces indicateurs au cours de ces cinq dernières années, ils sont, en tant que critères, peu fiables pour l'allocation des ressources.</p>

<p>7.2 Assainir la situation financière du FAD, en réalisant notamment un niveau de revenu net positif.</p>	<p>Le revenu net du Fonds a enregistré une amélioration notable. En effet, le Fonds a réalisé un bénéfice marginal de 1,19 million d'UC en 1997, contre des pertes de 11,67 millions et 12,80 millions d'UC respectivement en 1996 et 1995. Etant donné la commission de service de 0,75 % et la récente introduction d'une commission d'engagement de 0,50 % sur les fonds engagés et non décaissés, le Fonds peut continuer au moins à maintenir l'équilibre de sa situation financière, tant que des niveaux de liquidité raisonnables sont maintenus et que les taux d'intérêt ne descendent pas sensiblement au-dessous des niveaux actuels.</p>
<p>7.3 Elaborer et mettre en œuvre des propositions pour une politique de liquidité plus étroitement liée aux niveaux de décaissement prévisionnels.</p>	<p>La Direction a préparé un document intitulé «Politique de liquidité révisée du FAD», qui sera soumis à l'examen du Conseil d'administration du FAD au cours du deuxième trimestre de 1998. Le document propose que le FAD adopte une nouvelle politique de liquidité en remplacement de l'actuelle qui fixe à 368,42 millions d'UC le plafond de liquidité en fin d'exercice. La nouvelle politique recommande que le FAD adopte une fourchette pour le niveau de liquidité, un niveau minimum et un niveau maximum qui doivent être maintenus tout au long de l'année. Contrairement à l'actuelle politique, le niveau de liquidité minimum et le niveau maximum seront déterminés annuellement sur la base des estimations des principales variables de cash flow du FAD, c'est-à-dire les décaissements et les remboursements, et de la nécessité pour le FAD de générer chaque année un revenu net positif, comme l'ont demandé les Plénipotentiaires du FAD lors des négociations sur le FAD-VII.</p>

Annexe 1

Tableaux indiquant les engagements effectifs et prévus du FAD-VII*

* Pour les détails se reporter aux notes des Tableaux 5 et 6.

..

Tableau 1
Engagements du FAD-VII par catégorie de pays
(millions d'UC)

Catégorie de pays	1996	1997	Total	Pourcentage	Objectif
Catégorie A	186,14	713,49	899,63	95,3	95,0
Catégorie B	13,00	31,72	44,72	4,7	5,0
Total	199,14	745,21	944,35	100,0	100,0

Tableau 2
Engagements du FAD-VII par secteur
(millions d'UC)

SECTEUR	1996	1997	Total	Pourcentage	%objectif
Agriculture	45,10	140,04	185,14	19,6	40
Industrie	5,00	0,00	5,00	0,5	
Equipements collectifs	75,60	49,71	125,31	13,3	
Transport	43,93	113,32	157,25	16,7	
Social	21,71	150,21	171,92	18,2	20-25
Multisecteur	7,80	291,93	299,73	31,7	
Total	199,14	745,21	944,35	100,0	

Tableau 3
Engagements du FAD-VII par instrument de prêt
(millions d'UC)

	1996	1997	Total	Pourcentage	Objectif
Prêts-projets	176,34	507,88	684,22	72,5	70,0
Projets	150,81	507,88	658,69	69,8	
Lignes de crédit	5,00	0,00	5,00	0,5	
Investissements sectoriels	20,53	0,00	20,53	2,2	
Prêts en faveur de réformes	22,80	211,73	234,53	24,8	22,5
Ajustement structurel	7,80	211,73	219,53	23,2	
Ajustement sectoriel	15,00	0,00	15,00	1,6	
Assistance technique	0,00	25,60	25,60	2,7	7,5
Renforcement institutionnel	0,00	4,10	4,10	(16,0)	(10,0)
Etudes	0,00	21,50	21,50	(84,0)	(90,0)
TOTAL	199,14	745,21	944,35	100,0	100,0

Tableau 4
PROGRAMMES DE PAYS EN FONCTION DE LEURS PERFORMANCES

Programme	Nombre	Ressources allouées (millions d'UC)	Pourcentage (%)
Renforcé	13	659,96	47,4
Normal	15	605,88	43,5
Réduit	3	47,50	3,4
De base	10	78,00	5,7
Total	41*	1.391,34	100,0
* Le Nigeria n'est pas inclus.			

Tableau 5
Engagements cumulés et projections des ressources du FAD-VII par secteur
(millions d'UC)

Secteur	1996	1997	1998*	Total	Pourcentage	Objectif
Agriculture	45,10	140,04	271,78	456,92	25,4	40%
Industrie	5,00	0,00	0,00	5,00	0,3	
Equipements collectifs	75,60	49,71	112,74	238,05	13,2	
Transport	43,93	113,32	6,3	222,55	12,4	
Social	21,71	150,21	118,18	360,10	20,0	20-25%
Multisecteur	7,80	291,93	217,35	517,08	28,7	
Total	199,14	745,21	855,35	1799,70	100,0	

* Ces chiffres représentent le Programme de travail de 1998 et non pas des engagements effectifs. Le montant du programme est généralement supérieur au solde des allocations en raison des écarts et du fait que certaines opérations cessent de figurer au programme. La direction suit les allocations par secteur et par instrument de prêt pour s'assurer du respect des directives. Les allocations par secteur figurent à la section 5.15 de la matrice

Tableau 6
Engagements cumulés et projections des ressources du FAD-VII
par instrument de prêt
(millions d'UC)

Instrument	1996	1997	1998*	Total	Pourcentage	Objectif
Prêts-projets	176,34	507,88	623,97	1308,19	72,6	70,0%
Projets	150,81	507,88	620,97	1279,66	71,1	
Lignes de crédit	5,00	0,00	3,00	8,00	0,4	
Investissements sectoriels	20,53	0,00	0,00	20,53	1,1	
Prêts en faveur de réformes	22,80	211,73	187,88	422,41	23,5	22,5%
Ajustement structurel	7,80	211,73	36,10	255,63	14,2	
Ajustement sectoriel	15,00	0,00	151,78	166,78	9,3	
Assistance technique	0,00	25,60	43,50	69,10	3,9	7,5%
Renforcement institutionnel	0,00	4,10	9,58	13,68	(19,8)	(10,0%)
Etudes	0,00	21,50	33,92	55,42	(80,2)	(90,0%)
TOTAL	199,14	745,21	855,35	1799,70	100,0	100,0%

* Ces chiffres représentent le **Programme de travail de 1998** et non pas des engagements effectifs. Le montant du programme est généralement supérieur au solde des allocations en raison des écarts et du fait que certaines opérations cessent de figurer au programme. La direction suit les allocations par secteur et par instrument de prêt pour s'assurer du respect des directives

TABLEAU 7

Page 1/2

CHIFFRES ET HYPOTHESES

ALLOCATIONS INDICATIVES REVISEES DES RESSOURCES DU FAD-VII	
HYPOTHESES	Montant (en millions d'UC)
<p>Montant total des ressources du FAD-VII moins les engagements en faveur de l'Initiative PPTE</p> <p>Au moins 70 % des ressources du FAD-VII seront allouées aux prêts-projets</p> <p>Un maximum de 22,5 % des ressources du FAD-VII sera alloué aux prêts à l'appui de réformes (moins 133 millions d'UC pour le MFS)</p> <p>Un maximum de 7,5 % des ressources du FAD-VII sera alloué aux dons du FAT (moins 15 millions d'UC pour AMINA)</p> <p>Les allocations indicatives par pays pour les prêts-projets et les dons du FAT se fondent sur la taille de la population, affectée d'un coefficient de pondération de 45 %, et sur la pauvreté relative (PNB par habitant), affectée d'un coefficient de pondération de 55 %.</p>	<p>2 051,00</p> <p>1 435,70</p> <p>328,48</p> <p>138,83</p>
PRETS-PROJETS	
<p>95 % des ressources destinées aux prêts-projets seront allouées aux pays exclusivement FAD</p> <p>5 % des ressources destinées aux prêts-projets seront allouées aux pays bénéficiant d'un financement mixte</p> <p>a) <u>Pays exclusivement FAD</u></p> <p>Sur la base de la pauvreté relative, 55 % des ressources seront allouées aux prêts-projets</p> <p>Sur la base de la taille de la population, 45 % des ressources seront allouées aux prêts-projets</p> <p>b) <u>Pays bénéficiant d'un financement mixte</u></p> <p>Sur la base de la pauvreté relative, 55 % des ressources seront allouées aux pays bénéficiant d'un financement mixte</p> <p>Sur la base de la taille de la population, 45 % des ressources seront allouées aux pays bénéficiant d'un financement mixte</p>	<p>1 363,91</p> <p>71,79</p> <p>750,15</p> <p>613,76</p> <p>39,48</p> <p>32,30</p>

CHIFFRES ET HYPOTHESES		Montant (en millions d'UC)
<u>DONS D'ASSISTANCE TECHNIQUE</u>		
95 % des ressources pour les dons du FAT seront allouées aux pays exclusivement FAD		131,88
5 % des ressources pour les dons du FAT seront allouées aux pays bénéficiant d'un financement mixte		6,94
a) <u>Pays exclusivement FAD</u>		
Sur la base de la pauvreté relative, 55 % des ressources seront allouées aux dons du FAT		72,54
Sur la base de la taille de la population, 45 % des ressources seront allouées aux dons du FAT		59,35
b) <u>Pays bénéficiant d'un financement mixte</u>		
Sur la base de la pauvreté relative, 55 % des ressources seront allouées aux dons du FAT		3,82
Sur la base de la taille de la population, 45 % des ressources seront allouées aux dons du FAT		3,12
<u>PRETS A L'APPUI DE REFORMES</u>		
Les ressources en faveur des prêts à l'appui de réformes ne sont pas allouées par pays, dans la mesure où l'éligibilité est déterminée par l'adoption et la mise en oeuvre par le pays d'un programme d'ajustement surveillé au plan international. Les allocations pour ce type de prêts ne dépasseront pas 50 % du montant indicatif alloué sur la période du FAD-VII, sauf dans des cas exceptionnels approuvés par le Conseil d'administration du Fonds.		328,48
<u>ALLOCATIONS FONDEES SUR LA PERFORMANCE</u>		
Les nouvelles allocations par pays fondées sur la performance seront déterminées comme suit :		
i)	Les pays dont la performance est jugée très bonne pourront bénéficier d'une majoration pouvant atteindre 50 % de leur allocation indicative	
ii)	Les pays dont la performance est jugée satisfaisante pourront conserver leur allocation indicative	
iii)	Les pays dont la performance est jugée moins satisfaisante verront leur allocation indicative réduite à concurrence de 50 %	
iv)	Pour les pays qui ne satisfont à aucun des critères de performance acceptables, l'aide se réduira à un programme minimum, qui ne dépassera pas 20 % de l'allocation indicative. Les pays qui ne satisfont plus à aucun des critères ne bénéficieront pas de programme.	

