

**Proposition visant la création de Bureaux de représentation extérieurs
(BRE)**

Table des matières

| | <u>Page</u> |
|--|--------------------|
| RESUME ANALYTIQUE..... | ii |
| 1. INTRODCUTION..... | 1 |
| 2. JUSTIFICATION DE L'OUVERTURE DES BUREAUX EXTERIEURS..... | 2 |
| 3. COMPARAISON AVEC D'AUTRES INSTITUTIONS MULTILATERALES.. | 4 |
| 4. EXPERIENCE DE LA BANQUE ET ENSEIGNEMENTS TIRES..... | 5 |
| | |
| 5. PROPOSITION POUR LA CREATION DE BUREAUX DE REPRESENTATION EXTERIEURS | 6 |
| 5.1 MISSIONS, OBJECTIFS ET RESULTATS ATTENDUS..... | 6 |
| 5.2 LIEUX D'IMPLANTATION PROPOSES | 8 |
| 5.3 BESOINS DE RESSOURCES HUMAINES | 11 |
| 5.4 CADRE DE SUIVI..... | 11 |
| | |
| 6. CONVENTIONS D'ETABLISSEMENT ET INSTALLATIONS REQUISES | 12 |
| | |
| 7 COUTS ET AVANTAGES DES BUREAUX DE REPRESENTATION EXTERIEURS | 14 |
| 7.1 COUTS | 14 |
| 7.2 AVANTAGES | 14 |
| | |
| 8 RISQUES ET MESURES D'ATTENUATION..... | 15 |
| 9. CADRE DE MISE EN PLACE | 15 |
| 10. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS..... | 16 |

Annexe 1 : Termes de référence (TDR) des BRE

Annexe 2 : Cadre de suivi

Annexe 3 : Termes de référence (TDR) du personnel des BRE

Annexe 4 : Estimations budgétaires

N.B. : L'étude de faisabilité sur les Bureaux de représentation extérieurs a été distribuée au Conseil dans un document distinct (ADB/BD/WP/2011/103/Add.1).

**Bureaux de représentation extérieurs (BRE)
Membres du Groupe de travail**

| Nom | Titre | Dept./Unité |
|---------------------------------|--|--------------------|
| El Azizi, Mohamed | Directeur (Président du Groupe de travail) | CGSP |
| Aduba, Chuka | Chef de division | CIMM.1 |
| Akpofure-Idris, Omesiri | Conseiller juridique en chef | GECL.2 |
| Barry, Ramatoulaye | Coordinatrice pour les bureaux extérieurs | CGSP.0 |
| Batumubwira, Antoinette | Chef d'unité | ERCU |
| Chervalier, Benoit | Chef d'unité | ORMU |
| Godbout, William J. | Chef d'unité | SECU |
| Hassane, Kader | Ingénieur civil/énergéticien, JP | CSVP.0 |
| Hegngi, Yolanda | Consultante, Ressources humaines /Gestion Consultant | CSVP.0 |
| H'midouche, Mohamed | Vice-président du PECOD | PECOD |
| Ikeda-Larhed, Kazumi | Chef d'unité | ORRU |
| Jain, Sandeep | Chargé de trésorerie en chef | FTRY.1 |
| Kamara, Samuel | Chargé principal de l'appui et du renforcement des capacités | COBS |
| Madani, Lotfi | Chargé de la communication en chef | ERCU |
| Maina, Benson | Spécialiste en chef, Ressources humaines | CHRM1 |
| Museruka, Francois | Chef de division | CGSP.1 |
| Nyirinkwaya, Emmanuel | Architecte supérieur | CGSP.1 |
| Nzeyimana, Armand | Analyste supérieur, activités institutionnelles | SAOO |
| Okenyi, Peter | Chargé de la sécurité de l'information en chef | SECU |
| Poukouta, Prosper Victor | Conseiller, CSVP | CSVP.0 |
| Tadesse, Almaz | Chef de division | GECL.2 |
| Tawah, Chi Lawrence | Assistant, ORVP | SAOR |
| Wassel, Sameh | Ingénieur en chef en systèmes du bâtiment | CGSP1 |

Résumé analytique

Dans le cadre des négociations relatives à l'Augmentation générale du capital, la Banque a pris l'engagement d'examiner la possibilité de créer des bureaux de représentation extérieurs (BRE). Ces bureaux lui permettront de nouer plus activement des partenariats avec des acteurs qui comptent dans les pays membres non régionaux en vue de renforcer le dialogue et promouvoir des approches novatrices dans l'optique de la mobilisation de ressources nécessaires pour appuyer sa Stratégie à moyen terme et son programme d'action en matière de développement. Dans cette perspective, la Direction avait commandé une étude de faisabilité, qui a été achevée en avril 2011. L'étude a été menée par un consultant, avec l'appui d'un groupe de travail constitué à l'échelle de toute la Banque.

Le présent rapport est basé sur les résultats de l'étude de faisabilité. Il examine également les préoccupations soulevées lors de la réunion du Conseil informel le 21 juin 2011. Ces préoccupations portent sur: i) le renforcement de l'analyse de rentabilité (justification, complémentarité avec la décentralisation, la mission, les objectifs et les résultats attendus), ii) l'expérience des institutions sœurs avec leurs bureaux de représentation extérieurs et les leçons apprises; iii) l'adaptation des termes de référence des BRE selon la région qu'ils desservent; iv) le renforcement des ressources humaines, v) les KPI et vi) la mise en œuvre progressive des BRE, sur une période de 3 ans.

Les principaux objectifs des BRE relèvent de trois domaines génériques : i) la promotion du partenariat externe et le dialogue ; ii) la diffusion et l'échange du savoir ; et iii) la promotion des affaires et de l'investissement. Au nombre des *principaux résultats attendus* de la création de ces bureaux figurent : i) une meilleure prise de conscience des problèmes de développement de l'Afrique ; ii) l'amélioration du profil de la Banque et une meilleure reconnaissance de son image de marque auprès des parties prenantes dans les pays non régionaux ; iii) la mobilisation de plus de ressources financières auprès des pays non régionaux ; iv) une meilleure compréhension par le secteur privé des politiques et procédures de la Banque ; v) l'amélioration des opportunités d'affaires et d'investissement pour les acteurs des secteurs public et privé des pays membres non régionaux ; vi) la diminution du nombre de voyages effectués à partir du siège ; vii) l'augmentation du nombre de candidats (personnel et consultants qualifiés) des pays membres non régionaux ; viii) etc... L'ouverture des BRE n'influera pas négativement sur la décentralisation, dans la mesure où chaque initiative a sa vocation et sa dotation budgétaire propres. Les bureaux extérieurs jouent un rôle opérationnel essentiel en apportant une assistance financière et technique aux PMR. Ils profiteront des actions des BRE, notamment la mobilisation de ressources, le cofinancement, la promotion de partenariats public-privé dans les domaines de l'infrastructure, de l'énergie et du changement climatique, et de l'appui aux initiatives d'intégration régionale. Il est donc évident que les BRE sont complémentaires de la décentralisation.

La comparaison avec d'autres institutions multilatérales a montré que la plupart des partenaires ont des bureaux de représentation dans des lieux stratégiques pour renforcer leur action de proximité. Ainsi, la Banque Asiatique de développement a un bureau à Francfort, Washington, et Tokyo ; la Banque interaméricaine de développement, à Paris et à Tokyo, et la Banque mondiale, à Paris, Londres, Bruxelles, Berlin, Rome, Genève et Tokyo. Par le passé, la Banque a eu des bureaux de représentation à Londres et à Washington, mais ils furent fermés en 1994. Bien que leurs fonctions et leur importance fussent reconnues, ces bureaux furent fermés à la suite d'une restructuration générale de la Banque. Les principales faiblesses recensées

et les enseignements tirés de cette expérience sont résumés dans les paragraphes qui suivent. Ces enseignements ont été pris en compte dans la conception des nouveaux BRE.

En conséquence, la Direction propose d'ouvrir des bureaux de représentation dans les régions suivantes : Asie, Amérique et Europe.

L'analyse des différents lieux d'implantation dans les trois régions a conduit aux conclusions suivantes :

- i) **Tokyo** est le lieu le mieux indiqué pour atteindre les objectifs du BRE en Asie. Son attrait tient en grande partie à l'appui considérable que le Japon fournit à la Banque, à ses marchés de capitaux¹ et à son potentiel pour la mobilisation de ressources, ainsi qu'à la possibilité qu'offre cette ville pour accroître l'intérêt des partenaires asiatiques potentiels envers les activités de la Banque. Le bureau de la Banque à Tokyo jouera un rôle essentiel en assurant la liaison entre les pays africains et les dynamiques économies du Japon, de la **Corée du Sud, de l'Inde et de la Chine**. En outre, il aidera à attirer de nouveaux pays membres, tels que **Singapour** et **l'Australie**. En Asie, la présence de la Banque ne pourrait que promouvoir l'image de marque de la Banque et ouvrir l'accès à des «groupes de réflexion», et la possibilité d'influencer la politique concernant l'Afrique. Le bureau peut également aider à mieux communiquer avec les investisseurs, remédiant ainsi à la barrière linguistique. En outre, le bureau de Tokyo pourrait mettre à profit son excellente logistique pour desservir d'autres pays asiatiques membres de la Banque.
- ii) **Washington** est le meilleur lieu pour accueillir une représentation de la Banque sur le continent américain, parce qu'elle donne accès à un large éventail de partenaires au développement potentiels², y compris les institutions de Breton Wood, le Congrès américain, et des acteurs du secteur privé, qu'on ne trouve nulle part ailleurs dans cette région. Washington est un excellent site qui permettra à la Banque de promouvoir l'échange de connaissances et d'expériences, d'entretenir des relations étroites avec les différents centres de décision et «groupes de réflexion» et d'être à même d'orienter la politique concernant l'Afrique et, dans le même temps, d'influencer les politiques de la Banque sur la base des réalités du marché. En outre, Washington est bien située pour atteindre aisément des villes d'Amérique du Nord vitales pour les activités de la Banque, telles que New York, premier centre financier et diplomatique du monde, abritant un certain nombre de banques d'investissement, des institutions des Nations Unies et d'autres institutions financières internationales. Sur le continent américain, l'on ne soulignera jamais assez l'intérêt que la Banque et le continent africain ont à entretenir des relations étroites et à développer des opportunités d'affaires avec les différents centres de décision, le secteur privé, et d'autres parties prenantes de la région. Le bureau de Washington jouera un rôle essentiel pour favoriser et resserrer les liens économiques avec le **Canada, le Brésil et l'Argentine**. En outre, il permettra d'attirer de nouveaux membres tels que le **Mexique**.

¹ Tokyo est un des centres financiers les plus grands et les plus actifs du monde.

² Washington abrite le siège du Groupe de la Banque mondiale (BIRD, SFI, AMGI), du FMI, de la BID et d'un grand nombre d'autres organisations internationales de développement.

- iii) **Paris** se détache comme le lieu le mieux indiqué pour implanter le bureau de la Banque en Europe, car cette ville abrite de nombreuses organisations internationales, notamment le bureau européen de la Banque interaméricaine de développement, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), une multitude d'ONG de développement, un marché financier établi de longue date et un secteur privé ayant une bonne expérience des affaires en Afrique. En tant que base de nombreuses initiatives africaines de développement socio-économique, dont une bonne partie est liée à l'UNESCO, Paris est la ville la mieux placée pour servir de centre de coordination, ce qui pourrait rapprocher la Banque d'autres organisations sœurs menant des activités similaires (la FAO à Rome, le bureau de la Banque mondiale à Paris, les bureaux de l'ONU basés à Genève). Un bureau de représentation à Paris assurerait la continuité des excellentes relations de la Banque avec les institutions françaises, et servirait de plate-forme pour renforcer les échanges et la collaboration avec de nombreux partenaires locaux. La France manifeste un grand intérêt à soutenir l'action de développement en Afrique en général. Par ailleurs, Paris occupe une position géographique centrale, et est dotée d'excellentes infrastructures de transport et logistiques, ce qui permettra au BRE de desservir aisément tous les pays membres européens. Paris est aussi un lieu prisé pour la tenue de conférences internationales du secteur public comme du secteur privé sur les opportunités et les enjeux du développement à l'échelle mondiale. De même, le bureau servirait de manière efficiente les intérêts de tous les **pays européens non-PMR**. Il constituerait aussi un poste d'observation idéal pour identifier et engager un dialogue positif avec de nouveaux membres potentiels situés dans la région, tels que la **Russie** et la **Pologne**.

Compte tenu de l'expérience antérieure de la Banque et d'autres institutions de développement, il est proposé que les bureaux soient lancés avec un personnel de base de trois membres : le chef du bureau, un chargé de communication et un assistant administratif et financier, étant entendu que le niveau de dotation en effectifs pourrait être ajusté au fil du temps en fonction des besoins. Le poste de chef du bureau sera un poste de statut international, tandis que ceux d'assistant administratif et financier et de chargé de communication seront de statut local. À l'heure actuelle, l'étude de faisabilité a confirmé l'aptitude d'un bureau à desservir correctement une région. Toutefois, si jamais le besoin d'expansion externe (vers un autre pays) se faisait sentir suite à l'accroissement des activités ou en raison des particularités du terrain, la Direction les examinera et prendra les mesures requises. Un cadre de suivi et d'évaluation comprenant des rapports d'activité trimestriels, des indicateurs de performance mesurables, des audits techniques, financiers et de gestion a été élaboré pour assurer le succès des BRE. Les principaux indicateurs clés de performance (KPI) proposés visent à mesurer les résultats de chaque bureau et, donc, de s'assurer de son efficacité opérationnelle. Les chefs des BRE feront rapport au Vice-président/COO, qui supervisera les différentes fonctions des BRE. Étant donné que les mécanismes de coordination et les flux d'informations (notamment à travers le SMCC et l'OPSCOM) sont déjà bien établis au sein du complexe du COO, on estime que les fonctions de supervision des BRE ne sont pas différentes des prestations habituelles de ce complexe, et que, par conséquent, elles ne devraient pas accroître sensiblement sa charge de travail. On ne s'attend donc pas à ce que cette nouvelle fonction nécessite des ressources ou des capacités supplémentaires pour le complexe du COO.

L'investissement en capital requis pour la mise en place des trois BRE est estimé à 1,25 million d'UC. Le coût administratif annuel minimum nécessaire pour faire fonctionner ces bureaux est estimé à 2,90 millions d'UC. La Direction recommande une ouverture des trois BRE étalée sur les trois prochaines années, comme suit : d'abord, le bureau de Tokyo en 2011 ; ensuite, le bureau de Washington en 2012 et, enfin, le bureau de Paris en 2013. L'ouverture d'un bureau permanent prend en moyenne environ 14 mois, notamment pour : la conclusion de la l'accord d'établissement avec le pays hôte (APH), le recrutement du personnel, la recherche des locaux, la signature du contrat de bail, les travaux d'aménagement des espaces et l'ameublement des bureaux. Toutefois, des installations temporaires dans les villes concernées pourraient être mises à la disposition des BRE à travers la location de petits bureaux entièrement meublés. L'utilisation de ce type d'installations permettra une présence rapide de la Banque dans les régions, pendant que la recherche de locaux permanents se poursuivra. Un programme de travail précisant la portée du travail et l'échéancier pour l'ouverture des BRE sera établi.

Le Conseil d'administration est invité à approuver l'ouverture des trois BRE à Tokyo en 2011, Washington en 2012 et Paris en 2013. Le budget 2011 approuvé inclut une enveloppe affectée aux dépenses administratives de 1,47 million d'UC et une dotation de 0,84 million d'UC pour l'équipement, ce qui est suffisant pour l'ouverture des deux premiers bureaux.

1. Introduction

1.1 La Banque est en position favorable pour être le partenaire de choix sur le continent pour les questions économiques et financières mondiales et de par son rôle essentiel dans le renforcement des partenariats avec les pays du CAD³ /OCDE⁴ et avec d'autres institutions multilatérales. Au lendemain d'une crise, des approches, stratégies et politiques nouvelles, et un dialogue et des partenariats dynamiques sont indispensables pour répondre efficacement aux besoins des clients de la Banque. À cet égard, la création de Bureaux de représentation extérieurs (BRE) favorisera le dialogue stratégique, accroîtra la sensibilisation et permettra la compréhension des activités et des résultats de la Banque tout en faisant la promotion des possibilités d'investissement offertes par l'Afrique et ses réalisations en la matière. Plus précisément, les vingt-quatre (24) pays membres non régionaux, situés en Europe, en Amérique et en Asie, représentent 40 % de l'actionnariat de la Banque, 99,5 % de la reconstitution des ressources du FAD et plus de 95 % des Fonds fiduciaires. Pourtant, la Banque n'a pas de présence physique permanente auprès de ces bailleurs de fonds, qui abritent des centres financiers et de décision majeurs.

1.2 Toutefois, en 2010, coïncidant avec l'augmentation des opérations de prêt due en partie à la forte croissance de la demande de ressources de la Banque consécutive aux crises pétrolière, alimentaire et financière, les négociations en vue d'une augmentation du capital de la Banque (l'AGC-VI) se sont conclues par une augmentation de 200 % et celles portant sur la reconstitution des ressources du FAD, par une augmentation de 10 %. C'est *dans le cadre de l'AGC-VI, que la Direction s'est engagée à nouer plus activement un dialogue et un partenariat avec des acteurs qui comptent dans les pays membres non régionaux, ce qu'elle pourrait faire à travers la création de BRE.*

1.3 En vue d'examiner les modalités de création des BRE, la Direction a commandé une étude de faisabilité, qui a été effectuée en avril 2011 par un consultant, avec le concours d'un groupe de travail constitué à l'échelle de toute la Banque. *Le Rapport de l'étude de faisabilité est joint au présent document pour information.* L'objet de l'étude était de déterminer si la Banque pouvait implanter une représentation sur les trois autres continents : l'Asie, l'Europe et l'Amérique. L'étude a également examiné les lieux d'implantation possibles et la capacité de représentation requise pour permettre à la Banque d'atteindre ses objectifs stratégiques. Il convient de noter que l'étude a utilisé une méthodologie et une approche qui ont fait appel à l'analyse comparative multicritères, l'analyse des forces et faiblesses, des opportunités et menaces, l'analyse des risques ainsi que l'analyse des coûts /avantages. L'analyse comparative des différents lieux d'implantation était fondée sur trois critères : i) part dans l'actionnariat et contribution au FAD et aux fonds fiduciaires, ii) l'accès, l'engagement et les synergies avec les autres parties prenantes et iii) les coûts d'installation, de fonctionnement et d'entretien des bureaux. Le présent rapport repose sur les résultats de l'étude de faisabilité.

1.4 Le présent rapport répond aux préoccupations soulevées lors de la réunion du Conseil informel du 21 juin 2011, comme suit:

- i) Renforcer l'analyse de rentabilité: la justification de l'ouverture de bureaux extérieurs donnée dans la section 2 (paragraphes 2.1 -2.6) a été étouffée. Le lien entre la décentralisation et les bureaux de représentation extérieurs a également fait l'objet d'un nouveau paragraphe 2.7. Par ailleurs, la mission, les objectifs et les résultats attendus des BRE ont été davantage détaillés dans les paragraphes

³ Organisation de coopération et de développement économiques

⁴ Comité d'aide au développement

5.1.3 à 5.1.5 pour apporter des précisions sur les extrants et la valeur ajoutée découlant de la création des BRE, et des indications spécifiques sur les KPIs nécessaires au suivi et à l'évaluation desdits bureaux.

- ii) Expérience des institutions sœurs avec leurs bureaux de représentation extérieurs: La Banque a effectué des visites en juillet 2011 aux BRE de la BID et de la BM à Paris, et à celui de la BAsD à Francfort. Les enseignements tirés sont présentés dans le paragraphe. 3.4.
- iii) Termes de référence des bureaux: L'adaptation du mandat des BRE en fonction de la région qu'ils desservent est examinée dans le paragraphe 5.1.3 et à l'annexe 1.
- iv) Besoins en ressources humaines: La dotation en personnel, les salaires et les avantages ont été davantage développés dans la section 5.3 et les termes de référence du personnel dans l'annexe 3. En particulier, les qualifications et le positionnement hiérarchique du chef du BRE ont été renforcés.
- v) Indicateurs de performance clés: Le cadre de suivi, y compris la définition et les mesures des indicateurs ont été revus et améliorés à l'annexe 2.
- vi) Mise en œuvre progressive sur une période de 3 ans (2011-2013): Une proposition visant à mettre progressivement en place les trois bureaux sur 3 ans a été faite au paragraphe 9.3, l'objectif étant de réduire la pression financière et en termes de ressources humaines.

2. Justification de l'ouverture de bureaux de représentation extérieurs

2.1 En dépit des récentes crises alimentaire et financière mondiale, l'Afrique continue d'afficher des performances économiques solides, prenant appui sur des réformes stratégiques majeures et l'amélioration de ses méthodes de gouvernance et de gestion. Cette transformation structurelle et les résultats économiques qu'elle favorise devraient se poursuivre à l'avenir. Avec l'atténuation des conflits civils, des mutations démocratiques qui deviennent de plus en plus la norme, l'accroissement du nombre de pays solvables et l'amélioration constante du climat des affaires, les perspectives d'avenir en Afrique sont largement favorables, ce qui engendre de nouvelles opportunités d'affaires, qu'il faut saisir.

2.2 Cependant, de l'avis général, pour inscrire cette dynamique positive dans la durée et capitaliser sur les nombreux créneaux qui s'ouvrent, il faudra que l'Afrique soit à même de faire connaître ces changements au-delà de ses frontières et d'attirer plus d'aide au développement et augmenter les flux des investissements directs étrangers (IDE). Cela ne se fera pas tout seul, et la Banque, forte de ses réalisations récentes, est exceptionnellement bien placée pour accompagner et soutenir ce processus. *À travers l'ouverture de bureaux de représentation, la Banque se donnerait les moyens de renforcer son rôle de plaidoyer et de mieux faire comprendre les possibilités d'affaires et d'investissements qui existent en Afrique.*

2.3 L'établissement d'une présence dans des pays membres non régionaux permettra à la Banque de nouer et renforcer ses partenariats et d'interagir davantage avec des parties prenantes et d'autres membres de la communauté du développement en matière de dialogue stratégique, et ce, d'une manière harmonisée et efficace, conformément à la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. La Banque plaide pour une voix plus forte sur les problématiques et les défis mondiaux

qui affectent les perspectives de développement du continent africain. Elle a intensifié ses efforts en matière de génération et de gestion du savoir afin de diffuser les résultats de ses recherches auprès d'un public de plus en plus large. Ses rapports phares sont désormais considérés comme une des meilleures sources d'informations sur le développement de l'Afrique. Grâce à ces efforts, la Banque a réussi à se positionner pour piloter et porter les questions de développement de l'Afrique sur la scène mondiale. *Les bureaux de représentation joueraient un rôle capital pour soutenir cette action dans des régions clés et sur d'autres marchés émergents hors d'Afrique.*

2.4 Grâce à la présence d'un bureau de représentation extérieur, la Banque serait à même de promouvoir une meilleure compréhension de ses activités et de ses stratégies et de se vendre plus efficacement comme étant le partenaire de choix pour le développement de l'Afrique. L'envergure et la portée croissante des opérations de la Banque requièrent des efforts accrus de mobilisation de ressources. Une représentation extérieure peut *contribuer à trouver des voies innovantes pour mobiliser des ressources supplémentaires afin de soutenir la stratégie de la Banque et son programme d'action de développement dans les PMR.*

2.5 Face à la compétition accrue pour l'accès aux ressources d'aide, il est également nécessaire de rendre davantage compte aux donateurs, en leur présentant les résultats obtenus sur le terrain. Un des principaux rôles des BRE serait d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes d'information multi-circonscription et de diffuser les informations les plus à jour sur la Banque, ses activités et les pays africains. Les réalisations de la Banque sont importantes, celles de l'Afrique aussi. *Pourtant, cette bonne nouvelle du continent est rarement racontée, alors qu'elle mérite d'être énergiquement portée à la connaissance de tous.*

2.6 L'ouverture des BRE rapporterait à la Banque des avantages indéniables : promotion des affaires et des investissements, information des parties prenantes, coordination avec d'autres bailleurs de fonds, mobilisation de ressources, rehaussement de l'image de marque et diffusion du savoir. Ces avantages découleraient directement des relations plus étroites et directes que les BRE permettraient à la Banque de nouer, des contacts informels et plus réguliers qu'ils lui permettraient d'entretenir, ainsi que du fait qu'ils constitueraient un canal par lequel s'exercerait une interaction plus forte avec de nouveaux actionnaires non régionaux, existants et potentiels.

2.7 **Décentralisation et BRE** : L'ouverture des BRE n'influera pas négativement sur la décentralisation, dans la mesure où chaque initiative a sa vocation et sa dotation budgétaire propres. Les BRE seront des bureaux de coordination ayant pour mission de renforcer les partenariats et le dialogue externes de la Banque à travers l'interaction avec ses partenaires bilatéraux et multilatéraux, en vue de mobiliser davantage de ressources pour le développement économique de l'Afrique. La décentralisation, quant à elle, vise à renforcer l'orientation client de la Banque et sa présence sur le terrain, à promouvoir des produits et des services plus adaptés et innovants à travers les pays membres régionaux, et à améliorer la fourniture de produits et de services aux PMR afin d'obtenir de meilleurs résultats sur le terrain. Les bureaux extérieurs jouent un rôle opérationnel essentiel en apportant une assistance financière et technique aux PMR. Ils profiteront des actions des BRE, notamment la mobilisation de ressources financières et techniques, le cofinancement, la promotion de partenariats public-privé dans les domaines de l'infrastructure, de l'énergie et du changement climatique, du développement humain, en particulier de l'enseignement supérieur, de la science et de la technologie, ainsi que de l'appui aux initiatives d'intégration régionale. Il est donc évident que les Bureaux de Représentation Extérieurs sont complémentaires de la décentralisation.

3. Comparaison avec d'autres institutions multilatérales

3.1 **La Banque asiatique de développement (BAsD) :** La BAsD a trois (3) bureaux de représentations extérieures : en Europe, au Japon et en Amérique du Nord. Chaque bureau compte 5 membres du personnel : 2 professionnels, 1 professionnel local et 2 analystes/assistants administratifs du personnel local. Le *Bureau de représentation en Europe* a été installé à **Francfort** en 1996, afin de renforcer la sensibilisation du public et le soutien à la BAsD dans 17 pays membres européens. Ce bureau entretient le dialogue avec un large éventail de parties prenantes. Le *Bureau de représentation au Japon (JRO)*, situé à Tokyo, sert d'interface pour l'interaction entre la Banque et les parties prenantes de son action du Japon. Le *Bureau de représentation en Amérique du Nord (NARO)* a été installé à Washington en 1995 pour conforter la présence de la Banque au Canada et aux États-Unis. Il sert à resserrer la collaboration avec d'autres institutions multilatérales situées en Amérique du Nord, et mène des actions d'information auprès du public et des médias. Les données disponibles indiquent que ces bureaux ont apporté une contribution non négligeable à la Banque. Par exemple, entre 2006 et 2010, le bureau de Washington a assuré la liaison pour des contrats d'acquisition d'une valeur de 1,662 milliard de dollars et des activités de cofinancement de 11,0 millions de dollars, tandis que le bureau de Tokyo a assuré la liaison pour des contrats d'acquisition de 203 millions de dollars et des activités de cofinancement de 2,22 milliards de dollars.

3.2 **La Banque interaméricaine de développement (BID) :** La BID a deux bureaux de représentation extérieures : en Europe et en Asie. Son bureau en *Europe (EUR)* est situé à **Paris**, d'où il fonctionne depuis 1964. Il a pour rôle de contribuer au renforcement des relations de coopération entre la BID et ses pays membres européens, ainsi qu'avec les institutions de l'Union européenne et d'autres organisations internationales installées en Europe. Le bureau de la Banque en *Asie (ASI)* est situé à **Tokyo** depuis 1995. Il joue un rôle essentiel en tant que passerelle entre l'Amérique latine et les Caraïbes (LAC), d'une part, et les dynamiques économies du Japon, de la Corée du Sud et de la Chine, d'autre part. Les données dont on dispose indiquent que l'apport de ces bureaux à la Banque interaméricaine de développement est important. Par exemple, en 2010, le bureau d'Europe à Paris a renforcé le dialogue avec des gouvernements et des agences de développement situées dans la région, dans la recherche de contributions pour des fonds fiduciaires et de cofinancements pour des projets de la BID. En dépit de restrictions budgétaires sévères, les ressources ainsi mobilisées ont atteint un total de 1,020 milliard de dollars. Les contributions aux fonds fiduciaires reçues se sont élevées à 140 millions de dollars, et les cofinancements mobilisés auprès d'institutions situées en Europe se sont chiffrés à 880 millions de dollars⁵. Le bureau d'Europe a participé à l'organisation de 34 réunions avec la participation de chefs d'État et de 35 réunions avec des gouverneurs. Il a déployé des efforts pour promouvoir plusieurs initiatives de la BID et mobiliser des ressources en leur faveur. Le bureau a coordonné la négociation et la signature de cinq (5) protocoles d'accord avec des organisations internationales, des fondations et des entités du secteur privé.

3.3 **Banque mondiale:** Bien que l'expérience et les pratiques des banques régionales de développement soient plus pertinents pour cette étude, il est intéressant de noter que la Banque mondiale dispose de nombreux bureaux de représentation partout dans le monde, y compris à Londres, Paris et Tokyo. Ces bureaux entretiennent des relations avec différents représentants des pouvoirs publics, la communauté des affaires, les institutions universitaires ainsi que des ONG et des groupes de plaidoyer.

⁵ Rapport d'activité 2010 du Bureau de la BID en Europe

3.4. Pour évaluer les expériences des autres banques multilatérales de développement (BMD), la Banque a effectué des visites en juillet 2011 aux BRE de la BID et de la BM à Paris, et à celui de la BASD à Francfort. Les discussions tenues avec les chefs de ces bureaux ont fait ressortir les enseignements suivants qui sont pris en compte dans la présente proposition:

- L'agenda pour l'Afrique est déjà une donnée bien établie pour l'Europe. Le rôle du BRE et du chef de Bureau serait de renforcer cette focalisation sur l'Afrique en Europe avec les donateurs et les parties prenantes.
- La dotation du bureau peut être renforcée par des assistants techniques (AT) provenant des PMNR. La mise à disposition d'assistants techniques peut être considérée comme une contribution des pays.
- Le chef du Bureau doit être un fonctionnaire hautement qualifié, dans la mesure où il devra traiter avec des chefs d'Etat et des gouverneurs. Il/elle doit être un généraliste - et non un spécialiste - ayant la capacité de bien communiquer à la fois à l'interne et à l'externe. Il / elle doit être quelqu'un en qui le siège a confiance et qui entretient de solides relations avec la Haute direction pour faciliter la coordination des activités de la Banque dans le continent.
- Le rapport coûts-avantages de la location de l'espace d'un BRE, en particulier, par rapport à l'accent mis par les BMD sœurs, doit continuer à être évalué. Le Groupe de la Banque mondiale couvre certains aspects de la sensibilisation concernant l'Afrique. Le rôle du partenariat entre la Banque et le Groupe de la Banque mondiale sur l'Afrique pourrait être réexaminé. Par ailleurs, en Europe, les voyages du BRE se feront par train pour la plupart des capitales.
- Les BRE devront mettre en place une base de contacts étendue, comprenant notamment les membres du Parlement à qui des publications régulières seront envoyées.
- Il est nécessaire de mettre en place un système de suivi des visites du personnel de la Banque dans la région afin de mieux coordonner ces visites avec les autres institutions sœurs.
- Un Centre d'Information du public (PIC) n'a pas été jugée nécessaire. Toutefois, le développement de ressources spécifiques d'information virtuelle (un site web du BRE) est nécessaire. En outre, le BRE peut collaborer avec d'autres institutions telles que les meilleurs établissements d'enseignement supérieure pour la tenue des publications de la Banque.
- La Banque peut négocier l'exonération fiscale pour le personnel local. Cette exonération peut être considérée comme une contribution du gouvernement.

4. Expérience de la Banque et enseignements tirés

4.1 La Banque a eu, par le passé, des bureaux de représentation à Londres et à Washington.. Bien que leurs fonctions et leur importance fussent reconnues, ces bureaux ont été fermés en 1994 à la suite d'une restructuration générale de la Banque. Les principales faiblesses recensées et les enseignements tirés de cette expérience sont résumés dans les paragraphes qui suivent. Ces enseignements ont été pris en compte dans la conception des nouveaux BRE.

4.2 **Termes de référence des bureaux** : L'analyse du rôle et des fonctions du bureau de la Banque à Londres a fait ressortir une efficacité en déclin de ses activités financières. Cette situation pouvait s'expliquer par plusieurs facteurs, le plus important étant le développement rapide de la connectivité internet entre le siège et les centres financiers de Londres, New York et Tokyo. Cependant, son mandat n'a pas évolué comme il le fallait pour rester utile et tirer parti des opportunités et des nouvelles technologies. *L'enseignement tiré est qu'il est indispensable de doter les bureaux de fonctions et de structures claires, avec des rapports hiérarchiques bien définis et de mettre en place une surveillance adéquate à partir du siège.*

4.3 **Compétences et qualifications du personnel**: Le Chef du bureau de Washington exerçait davantage la fonction de coordination qu'il n'assurait activement la promotion de l'image de l'Afrique et du Groupe de la Banque et la mobilisation de ressources. *L'enseignement tiré est que l'affectation aux BRE de membres du personnel qualifiés et compétents est indispensable à leur succès.* De même, pour compléter leurs capacités à s'acquitter de leurs fonctions essentielles, les BRE devraient, au besoin, faire appel à des consultants spécialisés pour des tâches précises, telles que la collecte et la diffusion d'informations.

4.4 **Efficacité opérationnelle** : Les deux bureaux extérieurs avaient des résultats insuffisants, avec une efficacité opérationnelle faible. Le bureau de Londres avait été ouvert en tant que service du Département de la trésorerie ; or, sa contribution aux reconstitutions générales du FAD n'avait pas été convenablement exploitée. *Les nouveaux bureaux de représentation extérieurs devraient avoir des termes de référence idoines, des indicateurs de performance (KPI) clairs, ainsi qu'une structure et des rapports hiérarchiques bien définis, avec une surveillance adéquate à partir du siège.*

4.5 **Efficacité par rapport aux dépenses** : L'on n'accordait pas beaucoup d'attention à la question du coût, en particulier aux dépenses de personnel, qui en constituent la majeure partie. L'enseignement tiré est que *l'augmentation progressive des effectifs des bureaux doit être envisagée en dernier ressort*, et le bureau peut recourir à l'emploi de consultants, qu'on peut accroître ou réduire en fonction des besoins. *Les bureaux devraient exploiter les excellents systèmes de transport en commun qui existent dans les grandes villes d'Asie, d'Europe et d'Amérique, plutôt que d'acheter des véhicules individuels.*

5. Proposition pour la création de bureaux de représentation extérieurs

5.1 Missions, objectifs et résultats attendus

5.1.1 La mission première des BRE sera de promouvoir le dialogue et le partenariat avec les principales parties prenantes et homologues dans les pays membres non régionaux, les gouvernements (surtout les ministères des finances et des affaires étrangères) et les agences de coopération et d'aide internationale ; les décideurs (parlements) ; les médias locaux et internationaux ; la société civile et les ONG ; les milieux universitaires ; et le secteur privé.

5.1.2 **Les principaux objectifs** des bureaux relèvent par conséquent de trois domaines génériques : i) la promotion des partenariats externes et du dialogue ; ii) la promotion des affaires et de l'investissement ; et iii) la diffusion et l'échange du savoir. Les termes de référence des BRE par région sont présentés à l'**annexe 1**.

5.1.3 **Les objectifs poursuivis par les BRE** seront adaptés à la région qu'ils couvrent. L'action du Bureau de représentation extérieur en Amérique (AMRO) sera axée sur la promotion des affaires et les opportunités d'investissement et l'extension des partenariats du secteur privé ; le bureau de représentation extérieur en Europe (EPRO) s'appuiera sur les relations existantes avec les institutions européennes pour renforcer le dialogue et le partenariat, tandis que l'action du Bureau de représentation en Asie (ASRO) sera principalement axée sur l'amélioration de la position et de la visibilité de la Banque sur les marchés où il est moins connu. La mise en œuvre de ces BRE sera évaluée régulièrement pour s'assurer qu'ils remplissent leur mission, mais aussi pour veiller à leur adéquation et à une couverture suffisante des pays de la région. A l'heure actuelle, l'étude de faisabilité a confirmé qu'un bureau pourrait couvrir convenablement une région. Toutefois, si le besoin d'expansion externe (c'est à dire dans un autre pays) est jugée nécessaire en raison d'une activité accrue ou des spécificités sur le terrain, la direction réexaminera la question et prendra les mesures appropriées.

5.1.4 *Au nombre des principaux résultats attendus* de la création de ces bureaux figurent :

- i) une meilleure prise de conscience des problèmes de développement de l'Afrique ; à travers le déploiement d'une plate-forme entièrement opérationnelle d'échange d'informations et de partage de connaissances sur les enjeux du développement de l'Afrique et les opportunités qui existent dans les régions ;
- ii) l'amélioration du profil de la Banque et une meilleure reconnaissance de son image de marque auprès des parties prenantes dans les pays non régionaux ; en favorisant une meilleure compréhension des activités et stratégies de la Banque, avec pour objectif de mieux promouvoir son image de marque dans les principales circonscriptions et les marchés émergents à l'extérieur de l'Afrique comme partenaire de choix pour l'Afrique ;
- iii) la mobilisation de plus de ressources financières auprès des pays non régionaux ; en démontrant aux circonscriptions des donateurs que l'institution fait preuve d'un niveau plus élevé de responsabilité et en présentant des résultats sur le terrain en vue de définir des approches nouvelles et novatrices pour la mobilisation de ressources supplémentaires visant à appuyer le programme de développement de la Banque dans les PMR ;
- iv) une meilleure compréhension par le secteur privé des politiques et procédures de la Banque ; à travers l'organisation de séminaires sur la promotion du commerce et les opportunités d'investissement, des ateliers et des tournées de présentation, y compris les activités relatives aux bons du Trésor et aux placements et la mise à disposition à l'intention des investisseurs d'informations pertinentes sur les opportunités d'investissement ;
- v) l'amélioration des opportunités d'affaires et d'investissement pour les acteurs des secteurs public et privé des pays membres non régionaux ; à travers l'organisation de séminaires sur les opportunités d'affaires et la diffusion d'informations sur le portefeuille, les politiques, les stratégies, les processus de passation de marchés et le cycle de projet de la Banque, en vue de susciter des opportunités d'affaires pour les fournisseurs de biens, services et savoir-faire en général ;

- vi) la diminution du nombre de voyages effectués à partir du siège ; grâce à un accès régulier aux circonscriptions et à des programmes de sensibilisation menés par le BRE pour diffuser des informations sur les activités de la Banque ;
- vii) l'augmentation du nombre de candidats (personnel et consultants qualifiés) des pays membres non régionaux ; dans la mesure où la présence d'un BRE sur place devrait accroître la sensibilisation au sujet de la Banque et par conséquent susciter l'intérêt des candidats potentiels des régions concernées, et
- viii) l'amélioration de la qualité et du nombre d'entreprises réagissant aux activités de passation de marchés grâce à un meilleur plaidoyer, ce qui devrait permettre à un plus grand nombre de pays de participer aux activités d'acquisition de la Banque et contribuer à la diversification accrue des sources d'acquisition pour les activités de passation de marché de la Banque.

5.1.5 Des indicateurs clés de performance (KPI) sont proposés pour faciliter l'évaluation de l'efficacité de l'exécution de la mission du bureau. L'environnement opérationnel varie selon les BRE et les KPI sont conçus pour mesurer les résultats attendus de chaque bureau, dans la mesure du possible. Ces indicateurs seront adaptés grâce aux discussions qui seront organisées avec les chefs de bureau pour refléter les activités spécifiques dans leur zone de couverture géographique, dès que les bureaux seront opérationnels. Ces KPI joueront un rôle central dans l'évaluation des coûts et des avantages du BRE proposé. Les KPI figurent à **l'annexe 2**.

5.2 *Lieux d'implantation proposés*

5.2.1 Comme indiqué à la section 1, l'apport des trois régions – Europe, Amérique et Asie – est substantiel. Le niveau de contribution et les avantages escomptés des bureaux varient considérablement d'une région à l'autre. Cependant, la présence physique dans chacune d'elles s'avère extrêmement importante et bénéfique pour la Banque.

L'Asie

5.2.2 L'Asie apporte une contribution substantielle à la Banque. Six pays asiatiques sont membres de la Banque et représentent, ensemble, environ 8 % de son actionnariat et 12 % de la dernière reconstitution des ressources du FAD. L'Asie est également le pourvoyeur d'environ 11 % des investisseurs du secteur privé intervenant en Afrique. La présence en Asie serait précieuse pour promouvoir davantage l'image de marque de la Banque et avoir accès aux « groupes de réflexion » asiatiques, et la possibilité d'influencer la politique africaine de l'Asie. Elle peut également aider à mieux communiquer avec les investisseurs, compte tenu de la barrière linguistique. L'étude de faisabilité a conclu que Tokyo était le lieu d'implantation le mieux indiqué pour la réalisation des objectifs des BRE dans cette région. Il en est ainsi en raison, notamment, de l'appui massif du Japon à la Banque, de ses marchés des capitaux, de son potentiel en matière de mobilisation de ressources, ainsi que de la possibilité offerte d'accroître l'intérêt des partenaires asiatiques potentiels pour les activités de la Banque.

5.2.3 Le Bureau de représentation en Asie (ASRO), situé à Tokyo, sera idéalement placé pour servir la région. Le bureau de la Banque à Tokyo jouera un rôle déterminant en tant que

passerelle entre les pays africains et les dynamiques économies du Japon, de la Corée du Sud, de l'Inde et de la Chine. La **Chine** est en train de devenir un acteur majeur de l'investissement sur le continent, en particulier dans les secteurs clés de l'infrastructure, du pétrole et du gaz, de l'industrie minière et de l'agriculture, des secteurs d'importance pour la Banque comme pour l'Afrique. À l'avenir et vu son implication croissante en Afrique, la Chine pourrait devenir un candidat viable. La **Corée du Sud** a récemment fait montre d'un grand intérêt pour la Banque et le continent dans son ensemble. Non seulement sa contribution au FAD a augmenté de 150 % sur les 2 derniers cycles, mais aussi sa participation aux fonds fiduciaires est la plus élevée des pays membres asiatiques. En tant que pays émergent de premier plan, l'**Inde** pourrait ouvrir aux opérations du secteur privé de la Banque l'accès à de nouveaux investisseurs, et la voie à des possibilités d'assistance technique et de renforcement des capacités. À titre accessoire, ASRO pourrait aider à accroître la notoriété de la Banque et à capter l'intérêt de nouveaux membres potentiels tels que **Singapour** et l'**Australie**.

L'Europe

5.2.4 **L'Europe** est l'un des centres financiers les plus grands et les plus actifs au monde. Quatorze pays européens sont membres de la Banque et détiennent, ensemble, environ 21 % de son capital. Leur part dans la dernière reconstitution générale des ressources du FAD est de 71 %. L'Europe est un partenaire historique de l'Afrique, avec laquelle elle a tissé d'importants liens économiques et politiques. Marquer sa présence en Europe auprès d'un éventail d'organisations et de personnes intéressées par l'Afrique, rendrait la Banque plus efficace dans le plaidoyer qu'elle mène en faveur du continent et des institutions africaines. L'étude de faisabilité a montré que quatre villes – *Francofort, Londres, Paris et Bruxelles*, qui présentent des avantages stratégiques similaires – sont considérées comme des lieux d'implantation potentiels des bureaux de représentation extérieurs. **Francofort** faciliterait l'accès à d'importants centres financiers, mais la ville compte moins de partenaires au développement que les trois autres villes. **Londres** demeure le grand centre européen de la finance et de la bourse. Son intérêt pour la Banque transparaît également dans sa part importante du capital de la Banque et sa contribution notable aux fonds fiduciaires. Souvent qualifiée de capitale de facto de l'Union européenne, **Bruxelles** abrite de nombreuses institutions européennes, notamment : le Conseil européen, la Commission européenne, le Conseil de l'Union européenne, le Comité économique et social européen, le Comité des régions et le Groupe des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique. Ces institutions sont des partenaires de la Banque sur les questions politiques qui touchent le continent. **Paris** abrite de nombreuses organisations internationales, y compris le Bureau européen de la Banque interaméricaine de développement et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), l'UNESCO, une multitude d'ONG œuvrant dans le domaine du développement, un grand marché financier et une population du secteur privé maîtrisant le secteur des affaires en Afrique. Paris est souvent associée à la Déclaration de Paris, qui a depuis été suivie par le Plan d'action d'Accra. Comme base de nombreuses initiatives africaines de développement socio-économique, une bon partie d'entre elles étant associées à l'UNESCO, Paris est la ville la mieux placée pour servir de centre de coordination important, qui pourrait rapprocher la Banque des organisations sœurs menant des activités similaires (FAO à Rome, le bureau de la Banque mondiale à Paris, les bureaux de l'ONU à Genève). En effet, la direction propose Paris comme site du BRE en Europe ; Ce site présente des avantages spécifiques qui permettront de réaliser les objectifs du BRE. Un bureau de représentation à Paris assurerait la continuité des relations excellentes que la Banque entretient avec les institutions françaises, ainsi que l'établissement d'une plateforme pour l'intensification des échanges et de la collaboration avec de nombreux partenaires locaux. Paris est bien située et dispose d'excellentes infrastructures de transport et logistiques, ce qui permettrait à la Banque de couvrir

convenablement tous les pays membres européens. Paris est aussi un lieu idéal pour accueillir des conférences internationales des secteurs public et privé sur les opportunités et les défis de développement mondiaux. Par ailleurs, Paris abrite le plus grand nombre de bureaux et de fonctionnaires des institutions de Bretton Woods en Europe.

5.2.5 Le Bureau de représentation en Europe (EPRO) couvrira 14 pays ; la place de Paris comme carrefour aérien ne saurait donc être sous-estimée. À Paris, EPRO serait idéalement placé pour s'acquitter de sa mission régionale. Tous les intérêts des pays membres non régionaux européens seraient efficacement servis par le bureau. En outre, dès que le bureau parviendra à maturité, cet emplacement central constituera un tremplin idéal pour identifier et établir de bonnes relations avec de nouveaux membres potentiels comme la Russie et la Pologne.

L'Amérique

5.2.6 L'Amérique abrite le centre financier le plus actif du monde. Du point de vue du marché des capitaux, le dollar des États-Unis a été la monnaie principale de financement de la Banque au cours des dernières années. La Banque est également active sur le marché du dollar canadien. Quatre pays américains sont membres de la Banque, et représentent ensemble environ 11 % du capital de la Banque. Leur contribution à la dernière reconstitution des ressources du FAD représente environ 16 %. On n'insistera jamais assez sur l'importance de maintenir des relations étroites avec les différents centres de décision de l'Amérique du Nord, et le renforcement du lien opérationnel entre la Banque, les institutions de Bretton Woods et les banques d'investissement. Les lieux d'implantation potentiels identifiés pour le bureau de représentation de la Banque sont les quatre villes suivantes : Washington, Toronto, Buenos Aires et São Paulo. L'étude de faisabilité a conclu que **Washington** était la ville la mieux indiquée pour abriter le bureau de représentation de la Banque, en ce sens qu'elle permet d'accéder à un large éventail de partenaires potentiels du développement, le Congrès des États-Unis, les organismes d'aide des États-Unis (USAID⁶, OPIC⁷, etc.) et les acteurs du secteur privé. Washington abrite le Groupe de la Banque mondiale (BIRD, la SFI, AMGI), le FMI, la BID et un grand nombre d'autres organisations internationales de développement. La ville offre également un accès facile à New York, le premier centre financier et diplomatique du monde. Washington est un excellent endroit qui permettra à la Banque de maintenir des relations étroites avec les différents centres de décision et de réflexion, d'orienter la politique concernant l'Afrique et, dans le même temps, d'influencer les politiques de la Banque sur la base des réalités du marché. En outre, Washington est située entre le Canada et les pays d'Amérique latine et dispose d'une excellente logistique. La ville est par conséquent un endroit stratégique pour couvrir les pays membres non régionaux des Amériques.

5.2.7 Situé à Washington, le bureau de représentation pour le continent américain (AMRO) servira bien la région. Le succès du bureau sera tributaire de la manière dont il pourra promouvoir les relations et développer des partenariats dans les pays membres non régionaux, comme le Canada, le Brésil et l'Argentine. Au même rang que la France, le Canada est le quatrième actionnaire de la Banque. Il apporte non seulement une contribution notable à la Banque, mais dispose d'un marché financier aussi important que Londres ou Paris, où il sera possible de séduire les investisseurs du secteur privé. En ce qui concerne le Brésil et l'Argentine, la promotion de l'image de marque de la Banque à partir de Washington

⁶ L'USAID dispose de 23 missions bilatérales sur le continent africain.

⁷ L'*Overseas Private Investment Corporation (OPIC)* est une agence « indépendante » du gouvernement des États-Unis. Il mobilise des capitaux privés pour répondre aux défis mondiaux majeurs.

contribuera au renforcement de la coopération et de la collaboration Sud-Sud. Le Brésil et l'Argentine, en leur qualité d'économies émergentes, pourraient être source de précieux enseignements sur les questions de développement. AMRO permettra également d'établir de nouveaux liens avec des partenaires comme le Mexique.

5.3 *Besoins en ressources humaines*

5.3.1 Chaque bureau démarrera avec un noyau de trois fonctionnaires : un chef de bureau, un chargé de communication et un assistant administratif et financier. Le niveau des effectifs pourra être ajusté au fil du temps avec les besoins. Le chef de bureau servira de représentant résident de la Banque dans la région et pilotera à ce titre l'exécution des priorités stratégiques extérieures de la Banque. Il aura la responsabilité de créer le bureau de représentation pour promouvoir le dialogue et les partenariats dans un large éventail de domaines, notamment le commerce, le développement des affaires et la promotion de l'investissement, avec les principales circonscriptions et les partenaires clés. Le chef de bureau aura le grade EL 5 et rendra compte au COO. Ses qualifications et compétences seront adaptées aux principales fonctions du bureau. Les critères de sélection pour le poste sont énoncés à l'**annexe 3**. Le processus de recrutement et de sélection suivra le Manuel de recrutement de la Banque. La performance du chef de bureau sera suivie grâce aux principaux indicateurs clés de performance (KPI) liés au partenariat extérieur et le dialogue, la promotion et l'échange des connaissances, le développement des affaires et la promotion de l'investissement.

5.3.2 Le chargé de communication aura le grade PL 4 ou PL 5 et travaillera sous la supervision du chef de bureau pour créer une synergie entre la stratégie de communication du BRE et la stratégie de communication institutionnelle de la Banque. Il prendra part à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie de communication des bureaux de représentation extérieurs, appelée à assurer une large diffusion des informations et des publications de la Banque dans la région. L'assistant administratif et financier aura le grade GS 8 et, sous la supervision du chef de bureau, s'occupera des activités relatives à la préparation et à l'exécution du budget, aux finances et à la comptabilité, à la gestion des ressources humaines, ainsi qu'à l'administration générale du bureau, y compris l'acquisition de biens et services pour le bureau et la gestion des biens et des équipements. Les fonctions et responsabilité spécifiques du personnel des bureaux sont présentés à l'annexe 2.

5.3.3 En ce qui concerne les salaires et avantages, la Banque n'opérant pas encore dans ces régions, une vaste étude de marché a été menée lors de l'étude de faisabilité pour déterminer le niveau de salaires et d'avantages propre à attirer et retenir les meilleurs candidats. Pour déterminer le salaire, des facteurs tels que l'indice de coût de la vie, la pression du secteur privé, l'enveloppe de rémunération des institutions sœurs ont été pris en compte. Il y a lieu de noter que les salaires proposés pour les villes concernées – Paris, Washington et Tokyo – sont conformes à ceux qu'appliquent d'autres institutions, comme les Nations Unies et la Banque mondiale.

5.4 *Cadre de suivi*

5.4.1 Les BRE assureront la coordination de questions précises avec les unités pertinentes du Siège, notamment : l'Unité des partenariats et de la coopération (ORRU), l'Unité de la mobilisation des ressources (ORMU), le Département de la trésorerie (FTRY), le Département des acquisitions et de la gestion financière (ORPF), le Département de la gestion des ressources humaines (CHRM), l'Unité des relations extérieures et de la communication (ERCU), le Centre de connaissances et de ressources virtuelles (KVRC) et le Département du secteur privé (OPSM).

5.4.2 Le chef du bureau sera placé sous la supervision directe du Vice-président/COO. Le bureau du COO supervisera les différentes fonctions du BRE, notamment : i) veiller à une circulation efficace de l'information entre les BRE et le siège ; ii) aligner les plans et les programmes des BRE sur ceux du siège ; et iii) suivre les activités entreprises par les unités du siège en direction des BRE. Compte tenu du rôle que le bureau du COO joue déjà dans la coordination des activités de la Banque et la facilitation de la collaboration entre complexes, le bureau du COO est considéré comme le choix logique pour la supervision des BRE, au vu de la nature transversale de leurs activités par rapport aux complexes. Les mécanismes de coordination et les flux d'informations à travers la Banque (y compris par la voie de SMCC et d'OPSCOM) étant déjà bien établis au sein du complexe du COO, la supervision des fonctions des BRE n'est pas jugée distincte de ce que le bureau fait et ne devrait donc pas entraîner de surcroît significatif de travail. Cette nouvelle fonction ne devrait donc pas nécessiter des ressources ou des capacités additionnelles.

5.4.3 Il est impératif de suivre régulièrement les progrès, la qualité des services et l'efficacité des BRE. Le cadre de suivi et évaluation (S&E) a été élaboré à cet effet. Il comprend l'établissement de rapports trimestriels, des indicateurs de performance mesurables, et des audits techniques, financiers et de gestion annuels, en vue de veiller à l'efficacité opérationnelle des BRE. Le cadre de suivi et les indicateurs de mesure de la performance du bureau figurent à l'annexe 2.

5.4.4 La responsabilité de la réalisation des objectifs assignés à un BRE dans son ressort incombera au chef du bureau. La mise en place d'un système de suivi et d'évaluation, fondé sur une définition claire des responsabilités et sur l'évaluation de la performance axée sur les résultats, constituera un important facteur de succès des BRE. Le chef du bureau présentera des rapports trimestriels au siège sur les progrès et les réalisations au titre des principales fonctions, à savoir : les partenariats et le dialogue, la diffusion et l'échange du savoir, et la promotion des affaires et de l'investissement, ainsi que les dépenses et les difficultés enregistrées au cours de la période couverte. L'efficacité des activités des BRE au regard de leurs termes de référence sera évaluée durant les deux premières années de fonctionnement. Cette évaluation portera sur : i) l'utilité et l'efficacité opérationnelle pour la Banque ; ii) l'utilité vue sous l'angle des grands groupes d'intérêt dans les pays membres non régionaux ; iii) l'analyse coûts-avantages des BRE ; et iv) l'orientation future des activités, sur laquelle des propositions seront faites en vue d'améliorer la performance des BRE.

6. Accord avec le pays hôte et installations requises

6.1 **Accord avec le pays hôte** : La Banque ne dispose pas de convention régissant ses immunités, exonérations et privilèges hors des pays membres régionaux. Elle doit donc négocier des dispositions détaillées pour régir les immunités, exonérations et privilèges à accorder à la Banque et à son personnel sur le territoire des pays devant abriter un de ses bureaux extérieurs. Il existe des preuves que la législation nationale des États-Unis reconnaît la Banque comme une organisation internationale. Toutefois, pour les deux autres pays membres non régionaux, il nous faudra des informations sur les mesures prises pour prendre en compte les dispositions prévues par l'Accord de la Banque. Les accords avec les pays hôtes devraient être conclus dès le début de la phase de mise en œuvre.

6.2 **Locaux à usage de bureaux** : Les BRE devront être localisés dans un district financier important et/ou dans un quartier où sont basées d'autres organisations internationales et institutions pertinentes, afin d'avoir la visibilité appropriée et l'image requise. Un tel district ou quartier devrait disposer d'une infrastructure immobilière de bonne qualité, à un coût de location

relativement raisonnable ou de niveau intermédiaire. Les quartiers en question ont été identifiés dans les villes de Tokyo, Paris et Washington. *Ils feront ultérieurement l'objet d'analyses plus approfondies lors de la phase d'ouverture des bureaux.*

6.3 Les locaux nécessaires pour un bureau devraient être d'une superficie estimative de 225 à 300 m², pour le personnel, les consultants, les missions de passage, en plus des installations communes d'appui telles que la réception, la salle des TI, les archives et la salle de conférences. Les immeubles des villes pressenties sont bien équipés et disposent de l'infrastructure appropriée, notamment l'air conditionné, les installations électriques et les connexions TI, le système anti-incendie, les groupes électrogènes de secours, les réservoirs de stockage d'eau, la [vidéosurveillance](#), et la vidéoconférence. Toutefois, il faudrait que les locaux soient aménagés de façon à répondre aux exigences de la Banque, notamment pour ce qui est du cloisonnement, des installations VSAT, des TI supplémentaires et du câblage électrique. Les locaux doivent également être meublés et dotés de matériels TI et autres équipements. Il sera fait appel à un cabinet local de services-conseils pour apporter son concours à la conception et à l'exécution des travaux d'aménagement.

6.4 **Colocation** : Comme l'a relevé l'étude de faisabilité, la colocation avec une institution sœur plus grande et plus connue peut éclipser la Banque, d'où le risque d'attrition de la marque. Toutefois, la colocation avec une institution sœur aurait l'avantage de faciliter la mise en place du Bureau, grâce à l'utilisation des structures et des services d'appui d'un bureau déjà implanté. Cette mesure ne peut être bénéfique que si elle est temporaire, en attendant que le bureau permanent soit aménagé. En fonction de leur disponibilité dans les villes retenues, la colocation avec les centres de réflexion et du savoir sera davantage explorée lors de la phase d'identification des bâtiments pour les bureaux.

6.5 **Location ou achat** : L'analyse des marchés de l'immobilier montre que la location est plus avantageuse pour la Banque. Ce qui est vrai, dans la mesure où l'achat nécessite un investissement substantiel qui ne pourrait pas être justifiable au regard de la taille du bureau. La location offrira à la Banque la possibilité de s'adapter avec le temps, le cas échéant, aux nouvelles exigences. En effet, les marchés immobiliers dans les villes identifiées ont des bureaux à louer de bonne qualité qui peuvent pleinement répondre aux normes de la Banque. La location fournit également une plus grande flexibilité quant à la résiliation du bail, au cas où la Banque l'envisagerait. En effet, la location d'un bureau indépendant est considérée comme l'option la plus adaptée aux besoins et objectifs des BRE.

6.6 **Centre virtuel de ressources d'information** : Le BRE disposera d'un centre virtuel de ressources d'information pleinement opérationnel, comme site web du BRE, pour favoriser une compréhension plus approfondie et plus claire des activités et des politiques de la Banque et des questions de développement de l'Afrique. Il aura pour principal objectif de servir de pôle de connaissances, d'assurer la diffusion, sous forme numérique, des informations et connaissances générées par la Banque. Pour s'acquitter de cette fonction de communication, le BRE tirera parti des opportunités offertes pour établir des partenariats avec les institutions sœurs. Dès que les bureaux seront opérationnels, chacun établira une stratégie de communication minutieuse, portant notamment sur l'utilisation des ressources d'information virtuelles, le partenariat avec les institutions de recherche et de développement, les programmes de sensibilisation des parties prenantes, et la diffusion de l'information mettant en avant les publications phares de la Banque dans la région.

7 Coûts et avantages des bureaux de représentation extérieurs

7.1 Coûts

7.1.1 Pour déterminer le coût de l'ouverture d'un BRE, la Banque a suivi une démarche prudente. À ce titre, elle n'a pas tablé sur la moindre contribution du pays hôte. En outre, ce type de contribution n'est pas retenu comme critère de sélection, celle-ci étant fondée sur une approche technique. Si jamais le pays retenu décidait de verser une contribution, elle sera la bienvenue et constituera une économie de coûts.

7.1.2 À cet égard, le coût d'investissement non renouvelable pour l'ouverture des trois BRE est estimé à 1,25 million d'UC au total. Les dépenses administratives annuelles pour le fonctionnement des trois BRE sont estimées à près de 2,9 millions d'UC au minimum. Les dépenses administratives annuelles seront ajustées en fonction du programme de travail spécifique à établir pour chaque bureau, lorsque les BRE seront mis en service. Le récapitulatif des ressources nécessaires pour chaque ville est présenté au tableau 1 ci-dessous, tandis que les détails sont présentés à l'**annexe 4**.

Tableau 1
Ressources nécessaires pour l'ouverture des BRE (en UC)

| | Coût d'investissement | Dépenses de fonctionnement annuelles |
|---------------|--------------------------|---|
| Tokyo | 431 494 | 1 161 254 |
| Paris | 429 927 | 925 106 |
| Washington DC | 384 416 | 811 360 |
| Total | 1 245 837 | 2 897 720 |

7.2 Avantages

7.2.1. Pour quantifier les avantages que la Banque devrait tirer de ces BRE, une analyse coûts-avantages sur une période de dix ans a été effectuée. Les avantages quantifiables attendus de l'ouverture des BRE portent sur l'augmentation du niveau et des sources des divers fonds destinés aux partenariats, l'augmentation du niveau de la reconstitution générale des ressources du FAD et la réduction des dépenses liés aux voyages entre le siège et les régions de représentation. D'autres avantages ne sont cependant pas pris en compte dans la présente analyse, notamment le cofinancement, l'échange de personnel, le recrutement du personnel aux compétences diversifiées, le partage du savoir et l'investissement du secteur privé.

7.2.2 Les avantages quantifiés de la représentation à l'extérieur dans chaque région dépassent largement les coûts. Le ratio coûts-avantages s'établissait en moyenne à 1,97 pour toutes les régions. Le ratio le plus élevé étant enregistré en Europe, essentiellement en raison de la plus grande diversité des sources de fonds destinés aux partenariats. La valeur actualisée nette sur une période de dix ans des coûts de fonctionnement est estimée à 25,1 millions d'UC, contre 49,3 millions d'UC pour les avantages. L'impact de la réduction des frais de voyages à partir du siège, grâce à la présence locale et un meilleur accès aux circonscriptions, sera très positif. Sans aucun doute, la présence locale devrait accroître l'intérêt des candidats potentiels du marché local de l'emploi et renforcer la diversité des ressources humaines de la Banque. Les activités de passation de marchés bénéficieront également de la présence locale, dans la mesure où nous nous attendons à ce que des firmes de meilleure qualité répondent, en plus grand nombre, aux demandes de propositions.

8. Risques et mesures d'atténuation

8.1 Toutes les six villes pressenties pour la représentation à l'extérieur, en l'occurrence Tokyo, Bruxelles, Paris, Londres, Francfort et Washington, présentent un risque acceptable, pour lequel des mesures de renforcement des moyens humains et techniques ont été identifiées. Bien que le risque en matière de sécurité soit modéré ou élevé, selon les lieux concernés, il est gérable et peut être atténué par le renforcement du respect des normes et des contrôles de sécurité appropriés. Il convient de noter l'impact négligeable du risque politique sur les activités des BRE. Le risque relatif à l'efficacité opérationnelle des BRE peut être atténué par l'établissement de termes de référence définitifs, assortis d'indicateurs de suivi et d'un mécanisme approprié de préparation de rapports. Pour un bon rapport coût-efficacité, les dépenses de bureau devraient être réduites autant que possible, en particulier la plus grande catégorie de dépenses liée à l'augmentation des effectifs, qui devrait être considérée comme une solution de dernier recours par rapport à l'utilisation de consultants, dont le nombre peut augmenter ou diminuer en fonction des besoins. D'autres mesures d'atténuation des risques fiduciaires seront appliquées et des audits locaux seront effectués.

8.2. Pour ce qui est des immunités, les BRE seront établis dans des pays abritant déjà des organisations internationales auxquelles ils ont accordé des immunités, privilèges et exonérations spécifiques. La Banque devrait, au mieux, être traitée comme ces organisations et ne devrait pas bénéficier d'un traitement plus favorable. Il convient de souligner que le temps nécessaire pour les négociations de l'accord avec le pays hôte n'est pas prévisible à l'avance, ce qui aura une répercussion sur le calendrier de mise en place des BRE.

9. Calendrier de mise en œuvre

9.1 Selon l'étude de faisabilité, il faudrait au minimum 14 mois, en moyenne, pour créer et rendre opérationnel un BRE : conclure la convention d'établissement avec le pays hôte, recruter le personnel, identifier les locaux à usage de bureaux, signer le contrat de bail, aménager et meubler les locaux. La toute première urgence sera la prise de fonction du chef du bureau dès que possible, pour qu'il puisse superviser toutes les décisions importantes relatives à l'ouverture du BRE, en particulier le recrutement du personnel local.

9.2 En outre, des dispositions transitoires seront prises dans les villes concernées pour louer des bureaux temporaires meublés et équipés, afin de permettre à la Banque d'y être présente à bref un délai, tout en poursuivant la recherche de locaux définitifs. Une équipe sera constituée pour gérer la planification, la conception et les travaux. Les services immobiliers nécessaires seront identifiés dans chaque ville et un chef de projet sera chargé de superviser les fournisseurs et les entrepreneurs.

9.3. Il est recommandé de mettre en place les trois bureaux de façon progressive sur trois ans, de manière à atténuer la pression sur les ressources financières et humaines durant la période d'exécution. L'approche par étapes commencera par un seul bureau en 2011 pour gagner en expérience en termes d'efficacité opérationnelle et identifier les défis inhérents au processus de démarrage avant le déploiement du programme à grande échelle. L'échelonnement de la création des bureaux s'appuiera sur des facteurs tels que la disposition et la volonté du pays hôte et l'amélioration de l'image de marque de l'institution sur des marchés où elle est moins connue. À cet effet, il est proposé d'ouvrir le bureau de représentation de Tokyo en 2011, suivi de ceux de Washington en 2012 et de Paris en 2013.

10. Conclusion et recommandations

10.1 Les BRE dans les trois régions permettront de renforcer l'image de marque et la reconnaissance de la Banque, ainsi que les possibilités de consolider ses relations et le dialogue avec les parties prenantes des pays membres non régionaux, de nouer des partenariats, d'aider à relever les défis mondiaux de développement, et de mobiliser davantage de moyens financiers. Le coût d'opportunité de l'absence de représentation est jugé élevé, et il est par conséquent inacceptable de rester sans représentation.

10.2 Le Conseil d'administration est prié d'approuver la création des trois bureaux de représentation extérieurs à Tokyo en 2011, à Washington en 2012 et à Paris en 2013. Le budget approuvé pour 2011 prévoit pour l'ouverture de ces bureaux un budget administratif réservé et encadré de 1,47 millions d'UC et un budget d'équipement de 0,84 millions d'UC, ce qui est jugé suffisant pour l'ouverture des deux premiers bureaux.

Bureaux de Représentation Extérieurs (BRE)
Termes de référence du Bureau de
représentation en Asie (ASRO)

Résumé des responsabilités

Le Bureau de représentation en Asie sera créé pour favoriser le dialogue et promouvoir les partenariats, grâce à une panoplie d'activités au nombre desquelles les échanges et les investissements, avec les principaux partenaires et homologues, y compris: les autorités nationales, les partenaires au développement et les organismes d'aide, le secteur privé, les organisations professionnelles, les milieux d'affaires, les universités, les instituts de recherche, les organisations non-gouvernementales (ONG), les organisations de la société civile (OSC), les médias locaux et internationaux, les associations de jeunesse et les sources d'intelligence économique

Le Bureau de représentation en Asie servira d'interface entre les pays africains et les économies dynamiques du Japon, de la Chine, de l'Inde et de la Corée. A cet égard, il sera chargé d'explorer et de multiplier les opportunités de partenariat dans le secteur privé asiatique, tout en consolidant les partenariats existant dans le secteur public.

Les activités de ce bureau seront, dans une large mesure, centrées sur la mobilisation des ressources en Asie, l'intensification du dialogue et de la coopération avec les principaux partenaires dans les pays asiatiques, à savoir les ministères des Finances, les ministères des Affaires étrangères, et les agences de coopération internationale, les universités, et les milieux d'affaires des pays membres de la région Asie. Par ailleurs, ce Bureau devra encourager les relations avec les nouveaux membres potentiels et les autres économies émergentes de la région.

Responsabilités spécifiques

Partenariat extérieur et dialogue

- Maintenir un dialogue et des contacts réguliers avec, entre autres, les autorités gouvernementales, les Parlementaires, les agences d'aide, les partenaires au développement et les missions diplomatiques ;
- Participer aux réunions de coordination de l'aide avec les donateurs, les principaux décideurs, et les partenaires au développement ;
- Créer et entretenir un réseau de contacts de haut niveau avec les principaux partenaires (représentants du Congrès, universitaires, milieux d'affaires, médias locaux et internationaux, etc.)
- Prodiguer des conseils pour la préparation du matériel de communication à présenter au grand public en général et aux hommes d'affaires en particulier.

Diffusion et échange de connaissances

- Organiser des Séminaires sur les opportunités d'affaires, des séminaires de vulgarisation, des conférences et ateliers sur les questions de développement en

Afrique, sur les opportunités d'affaires dans les pays africains et sur les partenariats avec la Banque, de manière à mieux les faire connaître ;

- Organiser des sessions d'information ciblées destinées au grand public (à savoir : les médias locaux et internationaux, la société civile et les ONG, les associations de jeunesse, les intellectuels, les universités, et le secteur privé, etc.) ;
- Gérer un centre virtuel de ressources d'information comme site web du BRE pour encourager le public à mieux connaître et comprendre les activités et politiques de la Banque, ainsi que les enjeux du développement en Afrique ;
- Maintenir une plateforme entièrement opérationnelle, équipée d'installations de vidéoconférence et de communication, destinée au partage et à l'échange d'informations et à la promotion d'une meilleure connaissance des défis et opportunités de développement en Afrique dans les régions relevant de sa représentation.
- Etablir des partenariats avec les institutions académiques, les instituts de recherche et les groupes de réflexion en vue de promouvoir la recherche sur les sujets qui intéressent l'Afrique.

Promotion des affaires et des investissements

- Diffuser des informations sur les projets, politiques et processus de la Banque, y compris les informations sur les procédures d'appels d'offres et de passation des marchés, à l'attention du grand public par le biais de sites web et autres canaux de communication ;
- Maintenir un centre d'affaires qui offre gratuitement ses consultations et ses conseils sur les opportunités d'affaires et de cofinancement avec la Banque ; sur les directives en matière de fourniture de biens et services et d'emploi de consultants ; sur les cahiers de charge des appels d'offres standard, le manuel des opérations, les programmes de coopération technique ;
- Fournir des informations sur le cycle de projet à la Banque pour faciliter une meilleure compréhension de la manière dont les opérations de la Banque dans les PMR génèrent des opportunités d'affaires pour les fournisseurs classiques de biens, services et savoir-faire ;
- Organiser des séminaires, ateliers et expositions itinérantes ciblés de promotion commerciale et d'opportunité d'investissement, y compris des activités d'émission de bons de Trésor et de placements et fournir aux investisseurs potentiels les informations pertinentes sur les opportunités d'investissement.

Bureaux de Représentation Extérieurs (BRE)
Termes de référence (TDR) du
Bureau de représentation en Europe (EPRO)

Résumé des responsabilités

Le Bureau de représentation en Europe sera installé dans l'objectif de favoriser le dialogue et de promouvoir les partenariats, grâce à une panoplie d'activités au nombre desquelles le commerce et l'investissement avec les principaux partenaires et homologues, y compris: les autorités nationales, les partenaires officiels au développement et les organismes d'aide, le secteur privé, les organisations professionnelles, les milieux d'affaires, les universités, les instituts de recherche, les organisations non-gouvernementales (ONG), les organisations de la société civile (OSC), la média locaux et internationaux, les groupes de jeunes et les sources d'intelligence économique.

Le Bureau s'appuiera sur les relations qu'entretient la Banque avec les institutions européennes, renforcer le dialogue et consolider les partenariats avec l'UE et ses États membres, avec la Commission européenne et ses organes, ainsi qu'avec les pays d'Afrique Caraïbes et Pacifique (ACP). Par ailleurs, le Bureau couvrira, le cas échéant, les autres pays membres de l'Europe et les pays non-membres de l'UE, consolidera les relations avec un large éventail d'ONG, le secteur privé européen et les milieux universitaires ; et facilitera les partenariats opérationnels avec divers organismes de développement, à la fois bilatéraux et multilatéraux. Par ailleurs, le Bureau assurera la promotion des relations avec les nouveaux membres potentiels en Europe.

Responsabilités spécifiques

Partenariat extérieur et dialogue

- Maintenir un dialogue et des contacts réguliers avec, entre autres, les autorités gouvernementales, les Parlementaires, les agences d'aide, les partenaires au développement et les missions diplomatiques ;
- Participer aux réunions de coordination de l'aide avec les donateurs, les principaux décideurs, et les partenaires au développement ;
- Créer et entretenir un réseau de contacts de haut niveau avec les principaux partenaires (représentants du Congrès, universitaires, milieux d'affaires, médias locaux et internationaux, etc.) ;
- Prodiguer des conseils pour la préparation du matériel de communication à présenter au grand public en général et aux hommes d'affaires en particulier.

Diffusion et échange de connaissances

- Organiser des Séminaires sur les opportunités d'affaires, des séminaires de vulgarisation, des conférences et ateliers sur les questions de développement en Afrique, sur les opportunités d'affaires dans les pays africains et sur les partenariats avec la Banque, de manière à mieux les faire connaître ;

- Organiser des sessions d'information ciblées destinées au grand public (à savoir : les médias locaux et internationaux, la société civile et les ONG, les associations de jeunesse, les intellectuels, les universités, et le secteur privé, etc.) ;
- Gérer un centre virtuel de ressources d'information pleinement opérationnel comme site web du BRE pour encourager le public à mieux connaître et comprendre les activités et politiques de la Banque, ainsi que les enjeux du développement en Afrique ;
- Maintenir une plateforme entièrement opérationnelle, équipée d'installations de vidéoconférence et de communication, destinée au partage et à l'échange d'informations et à la promotion d'une meilleure connaissance des défis et opportunités de développement en Afrique dans les régions relevant de sa représentation.
- Bâtir des partenariats avec les institutions académiques, les instituts de recherche et les groupes de réflexion en vue de promouvoir la recherche sur les sujets qui intéressent l'Afrique.

Promotion des affaires et des investissements

- Diffuser des informations sur les projets, politiques et processus de la Banque, y compris les informations sur les procédures d'appels d'offres et de passation des marchés, à l'attention du grand public par le biais de sites web et autres canaux de communication ;
- Maintenir un centre d'affaires qui offre gratuitement ses consultations et ses conseils sur les opportunités d'affaires et de cofinancement avec la Banque ; sur les directives en matière de fourniture de biens et services et d'emploi de consultants ; sur les cahiers de charge des appels d'offres standard, le manuel des opérations, les programmes de coopération technique ;
- Fournir des informations sur le cycle de projet à la Banque pour faciliter une meilleure compréhension de la manière dont les opérations de la Banque dans les PMR génèrent des opportunités d'affaires pour les fournisseurs classiques de biens, services et savoir-faire ;
- Organiser des séminaires, ateliers et tournées de présentation ciblés pour promouvoir les échanges et les opportunités d'investissement, y compris des activités d'émission de bons de Trésor et de placements et fournir aux investisseurs potentiels les informations pertinentes sur les opportunités d'investissement.

**Bureaux de Représentation Extérieurs (BRE)
Termes de référence (TDR) du
Bureau de représentation en Amérique (AMRO)**

Résumé des responsabilités

Le Bureau de représentation en Amérique sera créé pour favoriser le dialogue et promouvoir les partenariats, grâce à une panoplie d'activités au nombre desquelles figurent les affaires et les opportunités d'investissement, avec les principaux partenaires et homologues, y compris : les autorités nationales, les partenaires au développement et les organismes d'aide, le secteur privé, les organisations professionnelles, les milieux d'affaires, les universités, les instituts de recherche, les organisations non-gouvernementales (ONG) et les fondations, les organisations de la société civile (OSC), les médias locaux et internationaux, les associations de jeunesse et les sources d'intelligence économique.

Les activités de ce BRE seront dans une large mesure, orientées vers la promotion des affaires et des investissements, notamment la participation visible et active dans les réunions des investisseurs, les séminaires sur les opportunités d'affaires, le contact permanent avec les chambres de commerce des pays membres de la région, à savoir : les États-Unis, le Canada, le Brésil et l'Argentine.

Sur le continent américain, en plus de ses principales activités dans les pays membres de la région couverte par sa représentation, le Bureau contribuera au renforcement du dialogue et des partenariats avec les Institutions de Bretton Woods (IBW), les Nations Unies et ses institutions spécialisées, le Gouvernement américain (en particulier le Trésor et le Département d'État), les agences d'aide des États-Unis (USAID⁸ et l'OPIC⁹), et d'autres instances clés comme le Congrès et le Sénat américains, ainsi que les groupes de réflexion. Le Bureau prendra contact avec le Congrès américain, le Sénat et les groupes de réflexion, et leur donnera l'occasion d'affiner les contours de leur politique à l'égard de l'Afrique, tout en continuant d'influencer les réalités du marché caractérisées par les réformes. Il est à noter que l'environnement politique est porteur d'espoir avec la présence du très actif groupe parlementaire Black Caucus.

Par ailleurs, le Bureau intensifiera les relations avec les nouveaux membres potentiels tels que le Mexique et d'autres économies émergentes.

Responsabilités spécifiques

Partenariat extérieur et dialogue

- Maintenir un dialogue et des contacts réguliers avec, entre autres, les autorités gouvernementales, les Parlementaires, les agences d'aide, les partenaires au développement et les missions diplomatiques ;
- Participer aux réunions de coordination de l'aide avec les donateurs, les principaux décideurs, et les partenaires au développement ;

⁸ L'USAID compte 23 missions bilatérales sur le continent

⁹ La *Overseas Private Investment Corporation* est une agence « indépendante » du Gouvernement américain, chargée de mobiliser les capitaux privés pour aider à relever les graves défis mondiaux

- Créer et entretenir un réseau de contacts de haut niveau avec les principaux partenaires (représentants du Congrès, universitaires, milieux d'affaires, médias locaux et internationaux, etc.) ;
- Prodiguer des conseils pour la préparation du matériel de communication à présenter au grand public en général et aux hommes d'affaires en particulier.

Diffusion et échange des connaissances

- Organiser des Séminaires sur les opportunités d'affaires, des séminaires de vulgarisation, des conférences et ateliers sur les questions de développement en Afrique, sur les opportunités d'affaires dans les pays africains et sur les partenariats avec la Banque, de manière à mieux les faire connaître ;
- Organiser des sessions d'information ciblées destinées au grand public (à savoir : les médias locaux et internationaux, la société civile et les ONG, les associations de jeunesse, les intellectuels, les universités, et le secteur privé, etc.) ;
- Gérer un centre virtuel de ressources d'information pleinement opérationnel comme site web du BRE pour encourager le public à mieux connaître et comprendre les activités et politiques de la Banque, ainsi que les enjeux du développement en Afrique;
- Maintenir une plateforme entièrement opérationnelle, équipée d'installations de vidéoconférence et de communication, destinée au partage et à l'échange d'informations et à la promotion d'une meilleure connaissance des défis et opportunités de développement en Afrique dans les régions relevant de sa représentation.
- Etablir des partenariats avec les institutions académiques, les instituts de recherche et les groupes de réflexion en vue de promouvoir la recherche sur les sujets qui intéressent l'Afrique.

Promotion des affaires et des investissements

- Diffuser des informations sur les projets, politiques et processus de la Banque, y compris les informations sur les procédures d'appels d'offres et de passation des marchés, à l'attention du grand public par le biais de sites web et autres canaux de communication ;
- Maintenir un centre d'affaires qui offre gratuitement ses consultations et ses conseils sur les opportunités d'affaires et de cofinancement avec la Banque ; sur les directives en matière de fourniture de biens et services et d'emploi de consultants ; sur les cahiers de charge des appels d'offres standard, le manuel des opérations, les programmes de coopération technique ;

- Fournir des informations sur le cycle de projet à la Banque pour faciliter une meilleure compréhension de la manière dont les opérations de la Banque dans les PMR génèrent des opportunités d'affaires pour les fournisseurs classiques de biens, services et savoir-faire et pour les KPI de savoir-faire : nombre d'entreprises de la région qui soumissionnent pour les marchés financés par la BAD ;
- Organiser des séminaires, ateliers et expositions itinérantes ciblés de promotion commerciale et d'opportunité d'investissement, y compris des activités d'émission de bons du Trésor et de placements et fournir aux investisseurs potentiels les informations pertinentes sur les opportunités d'investissement.

Proposition visant la création de bureaux de représentation extérieurs Cadre de suivi du Bureau de représentation en Asie (ASRO)

| Niveau du cadre | Indicateurs de performance clés | Modalités de suivi | Référence Y 2010 | Objetif Y 2014 |
|--|--|--|---|--|
| Résultats Favoriser le dialogue et promouvoir les partenariats avec les principaux partenaires et parties prenantes | <i>Nombre de réunions, conférences et séminaires de haut niveau organisés par le BRE</i> | Rapports internes BRE. | 20 réunions 4 séminaires 1 conférence | 30 réunions 8 Séminaires 5 Conférences |
| Produits Augmentation des ressources mobilisées pour les fonds bilatéraux et multi-donateurs | <i>Montant de la contribution au fonds fiduciaires mobilisée par le BRE par an (en million d'UC)</i> | Rapports et base de données ORRU. | 12 | 30 |
| Protocoles d'accord signés avec les institutions des secteurs public et privé | <i>Nombre de protocole d'accord signé par an</i> | Accords juridiques conclus avec les institutions (base de données ORRU) | 5 | 7 |
| Augmentation des ressources mobilisées dans le cadre de la reconstitution des ressources FAD | <i>Montant mobilisé par le BRE au titre de la contribution de la région à la reconstitution des ressources du FAD (en UC)</i> | Rapports sur la reconstitution des ressources FAD (0,1% de l'augmentation des ressources du FAD est attribué à l'effort mené par le BRE) | s.o. | 420 000 |
| Augmentation du nombre de candidatures de la région suite à aux annonces de vacance de poste. | <i>Nombre de candidatures de la région enregistré suite aux annonces de vacance de poste publiées par la Banque of applications (par an)</i> | Rapport et base de données CHRM | 539 | 1 079 |
| Nombre accru de pays qui répondent aux appels d'offres de la Banque. | <i>Nombre de pays de la région qui répondent aux appels d'offres de la Banque pour les acquisitions.</i> | Données ORPF | 3 | 6 |
| Intensification de la diversification des fournisseurs de la Banque en matière d'achats institutionnels de la | <i>Nombre de pays de la région qui participent aux achats institutionnels de la Banque</i> | Base de données SAP MM / SRM, entrepôt des données | 2 | 4 |
| Activités principales Missions et programmes de sensibilisation pour la diffusion des dernières informations sur les activités de la Banque et le développement de l'Afrique | <i>Nombre de mission de sensibilisation effectué à l'extérieur du pays hôte par le BRE</i> | Rapports BTOR, rapport de suivi trimestriel du BRE, rapports ORRU/ERCU | 4 | 2 par pays membre/ au moins par an |
| | <i>Nombre de séminaires, conférences et ateliers sur les opportunités d'affaires.</i> | Rapports BTOR, rapport de suivi trimestriel du BRE, rapports ORRU/ERCU | 3 | 1 session par an au moins par pays membre |
| Visites du site internet de la Banque dans la région couverte par le BRE Adeptes des réseaux sociaux (par exemple Facebook et Twitter) | <i>Nombre de visites du site internet de la Banque effectuées au sein de la région</i> | Rapports ERCU/CIMM, Rapports | 145 486 | 300 000 |
| | <i>Nombre de visites des adeptes des réseaux sociaux enregistré au sein de la région</i> | Rapports ERCU/CIMM, Rapports BRE. | 0 | 5 000 |
| Brochures/bulletins d'information produits et distribués par les BRE | <i>Nombre de publications-phares par an</i> | Rapports ERCU, Rapports BRE. | s.o. | 5 |
| Enquête sur la satisfaction du client | <i>Réalisation d'une enquête annuelle à l'aide d'un échantillon de participants sur des questions récurrentes concernant les services et la satisfaction et assurer le suivi des résultats au fil du temps</i> | Rapports BRE, rapport d'enquête | s.o. | 1 étude par an |
| Ressources Ressources humaines = 3 membres du personnel Budget administratif annuel = 1,17 million d'UC Capital-Investissement = 0,43 million d'UC | | | | |

Proposition visant la création de bureaux de représentation extérieurs Cadre de suivi du Bureau de représentation en Amérique (AMRO)

| Niveau du cadre | Indicateurs de performance clés | Modalités de suivi | Référence Y 2010 | Objectif Y 2015 |
|--|--|--|---------------------------|--|
| Résultats Favoriser le dialogue et promouvoir les partenariats avec les principaux partenaires et parties prenantes | <i>Nombre de réunions, conférences et séminaires de haut niveau organisés par le BRE</i> | Rapports internes BRE. | 8 réunions 1 séminaire | 20 réunions 6 Séminaires 3 Conférences |
| Produits Augmentation des ressources mobilisées pour les fonds bilatéraux et multi-donateurs | <i>Montant de la contribution au fonds fiduciaires mobilisée par le BRE par an (en million d'UC)</i> | Rapports et base de données ORRU. | s.o. | 40 |
| Protocoles d'accord signés avec les institutions des secteurs public et privé | <i>Nombre de protocole d'accord signé par an</i> | Accords juridiques conclus avec les institutions (base de données ORRU) | 1 | 4 |
| Augmentation des ressources mobilisées dans le cadre de la reconstitution des ressources FAD | <i>Montant mobilisé par le BRE au titre de la contribution de la région à la reconstitution des ressources du FAD (en UC)</i> | Rapports sur la reconstitution des ressources FAD (0,1% de l'augmentation des ressources du FAD est attribué à l'effort mené par le BRE) | s.o. | 605 000 |
| Augmentation du nombre de candidatures de la région suite à aux annonces de vacance de poste. | <i>Nombre de candidatures de la région enregistré suite aux annonces de vacance de poste publiées par la Banque of applications (par an)</i> | Rapport et base de données CHRM | 1 618 | 3 000 |
| Nombre accru de pays qui répondent aux appels d'offres de la Banque. | <i>Nombre de pays de la région qui répondent aux appels d'offres de la Banque pour les acquisitions.</i> | Données ORPF | 2 | 3 |
| Intensification de la diversification des fournisseurs de la Banque en matière d'achats institutionnels de la | <i>Nombre de pays de la région qui participant aux achats institutionnels de la Banque</i> | Base de données SAP MM / SRM, entrepôt des données | 2 | 3 |
| Activités principales Missions et programmes de sensibilisation pour la diffusion des dernières informations sur les activités de la Banque et le développement de l'Afrique | <i>Nombre de mission de sensibilisation effectué à l'extérieur du pays hôte par le BRE</i> | Rapports BTOR, rapport de suivi trimestriel du BRE, rapports ORRU/ERCU | s2 | 2 par pays membre/ au moins par an |
| | <i>Nombre de séminaires, conférences et ateliers sur les opportunités d'affaires.</i> | Rapports BTOR, rapport de suivi trimestriel du BRE, rapports ORRU/ERCU | 1 | 1 session au moins par an |
| Visites du site internet de la Banque dans la région couverte par le BRE | <i>Nombre de visites du site internet de la Banque effectuées au sein de la région</i> | Rapports ERCU/CIMM, Rapports | 321 058 | 500 000 |
| Adeptes des réseaux sociaux (par exemple Facebook et Twitter) | <i>Nombre de visites des adeptes des réseaux sociaux enregistré au sein de la région</i> | Rapports ERCU/CIMM, Rapports BRE. | 206 | 20 000 |
| Brochures/bulletins d'information produits et distribués par les BRE | <i>Nombre de publications-phares par an</i> | Rapports ERCU, Rapports BRE. | s.o. | 5 |
| Enquête sur la satisfaction du client | <i>Réalisation d'une enquête annuelle à l'aide d'un échantillon de participants sur des questions récurrentes concernant les services et la satisfaction et assurer le suivi des résultats au fil du temps</i> | Rapports BRE, rapport d'enquête | s.o. | 1 étude par an |
| Ressources | | | | |
| Ressources humaines = 3 membres du personnel Budget administratif annuel =1,17 million d'UC Capital-Investissement = 0,43 million d'UC | | | | |

Proposition visant la création de bureaux de représentation extérieurs Cadre de suivi du Bureau de représentation en Europe (EPRO)

| Niveau du cadre | Indicateurs de performance clés | Modalités de suivi | Référence 2010 | Objectif Y 2016 |
|--|--|--|--|--|
| Résultats Favoriser le dialogue et promouvoir les partenariats avec les principaux partenaires et parties prenantes | <i>Nombre de réunions, conférences et séminaires de haut niveau organisés par le BRE</i> | Rapports internes BRE. | 4 réunions 1 séminaire 48 réunions | 4 réunions 1 Séminaire 1 Conférence 48 réunions 4 séminaires 14 conférences |
| Produits Augmentation des ressources mobilisées pour les fonds bilatéraux et multi-donateurs | <i>Montant de la contribution au fonds fiduciaires mobilisée par le BRE par an (en million d'UC)</i> | Rapports et base de données ORRU. | 40 | 80 |
| Protocoles d'accord signés avec les institutions des secteurs public et privé | <i>Nombre de protocole d'accord signé par an</i> | Accords juridiques conclus avec les institutions (base de données ORRU) | 4 | 8 |
| Augmentation des ressources mobilisées dans le cadre de la reconstitution des ressources FAD | <i>Montant mobilisé par le BRE au titre de la contribution de la région à la reconstitution des ressources du FAD (en UC)</i> | Rapports sur la reconstitution des ressources FAD (0,1% de l'augmentation des ressources du FAD est attribué à l'effort mené par le BRE) | s.o. | 1,4 |
| Augmentation du nombre de candidatures de la région suite à aux annonces de vacance de poste. | <i>Nombre de candidatures de la région enregistré suite aux annonces de vacance de poste publiées par la Banque of applications (par an)</i> | Rapport et base de données CHRM | 7 011 | 10 000 |
| Nombre accru de pays qui répondent aux appels d'offres de la Banque. | <i>Nombre de pays de la région qui répondent aux appels d'offres de la Banque pour les acquisitions.</i> | Données ORPF | 13 | 14 |
| Intensification de la diversification des fournisseurs de la Banque en matière d'achats institutionnels de la | <i>Nombre de pays de la région qui participent aux achats institutionnels de la Banque</i> | Base de données SAP MM / SRM, entrepôt des données | 10 | 14 |
| Activités principales Missions et programmes de sensibilisation pour la diffusion des dernières informations sur les activités de la Banque et le développement de l'Afrique | <i>Nombre de mission de sensibilisation effectué à l'extérieur du pays hôte par le BRE</i> | Rapports BTOR, rapport de suivi trimestriel du BRE, rapports ORRU/ERCU | 10 | 2 sessions par pays membre/ au moins par an |
| | <i>Nombre de séminaires, conférences et ateliers sur les opportunités d'affaires.</i> | Rapports BTOR, rapport de suivi trimestriel du BRE, rapports ORRU/ERCU | 5 | 1 session par pays membre au moins par an |
| Visites du site internet de la Banque dans la région couverte par le BRE Adeptes des réseaux sociaux (par exemple Facebook et Twitter) | <i>Nombre de visites du site internet de la Banque effectuées au sein de la région</i> | Rapports ERCU/CIMM, Rapports | 497 247 | 750 000 |
| | <i>Nombre de visites des adeptes des réseaux sociaux enregistré au sein de la région</i> | Rapports ERCU/CIMM, Rapports BRE. | 253 | 20 000 |
| Brochures/bulletins d'information produits et distribués par les BRE | <i>Nombre de publications-phares par an</i> | Rapports ERCU, Rapports BRE. | s.o. | 5 |
| Enquête sur la satisfaction du client | <i>Réalisation d'une enquête annuelle à l'aide d'un échantillon de participants sur des questions récurrentes concernant les services et la satisfaction et assurer le suivi des résultats au fil du temps</i> | Rapports BRE, rapport d'enquête | s.o. | 1 étude par an |
| Ressources Ressources humaines = 3 membres du personnel Budget administratif annuel = 1,17 million d'UC Capital-Investissement = 0,43 million d'UC | | | | |

Bureaux de Représentation Extérieurs (BRE)
Termes de référence
du Chef du bureau de la Banque en Asie (HASRO)

Le Chef du bureau de la Banque en Asie (HASRO) est chargé d'installer les bureaux de la représentation sur le continent asiatique en vue de favoriser le dialogue et de promouvoir les partenariats, grâce à une panoplie d'activités au nombre desquelles le commerce et l'investissement avec les principaux partenaires et homologues, y compris: les autorités nationales, les partenaires officiels au développement et les organismes d'aide, le secteur privé, les organisations professionnelles, les milieux d'affaires, les universités, les instituts de recherche, les organisations non-gouvernementales (ONG), les organisations de la société civile (OSC), la communication et les activités de gestion du savoir, et de coordonner les activités des groupes de travail. Une attention méritée doit être accordée aux activités de promotion des affaires et des investissements et aux relations avec le secteur privé.

Responsabilités spécifiques

Partenariat extérieur et dialogue

- Maintenir un dialogue et des contacts réguliers avec, entre autres, les responsables gouvernementaux, les organismes d'aide, les partenaires au développement, les missions diplomatiques, et autres principaux partenaires tels que l'intérêt croissant que témoignent l'Australie et Singapour à l'Afrique en matière de mobilisation des ressources ;
- Entretenir des liens avec d'autres pays membres non régionaux de l'Asie – la Corée du Sud, la Chine et l'Inde ;
- Initier des démarches de partenariats innovants et stratégiques, notamment les fonds spéciaux, le cofinancement, la coopération technique et les partenariats pour le savoir ;
- Participer aux réunions de coordination de l'aide avec les donateurs et les partenaires au développement ;
- Créer et maintenir un réseau de contacts de haut niveau avec des partenaires importants (les représentants du Congrès, les universitaires, les milieux d'affaires, les média locaux et internationaux etc.)
- Contribuer activement à la couverture médiatique ; par exemple, télévision, journaux, et revues pour une meilleure sensibilisation au travail de la Banque et aux enjeux du développement de l'Afrique ;
- Prodiguer des conseils pour la préparation du matériel de communication à présenter au grand public en général et aux hommes d'affaires en particulier.

Diffusion et échange de connaissances

- Organiser des séminaires, conférences et ateliers sur les questions de développement en Afrique, les opportunités d'affaires dans les pays africains et sur les partenariats avec la Banque, de manière à mieux les faire connaître ;
- Organiser des séances d'information ciblées destinées au grand public (à savoir : les médias locaux et internationaux, la société civile et les ONG, les associations des jeunes, les universitaires et les étudiants, ainsi que pour le secteur privé, etc.) ;
- Gérer un centre virtuel de ressources d'information pleinement opérationnel, comme site web du BRE, pour encourager le public à mieux connaître et comprendre les activités et politiques de la Banque, ainsi que les enjeux du développement en Afrique;
- Maintenir une plateforme entièrement opérationnelle, équipée d'installations de vidéoconférence et de communication, destinée au partage et à l'échange d'informations et à la promotion d'une meilleure connaissance des défis et opportunités de développement en Afrique dans les régions relevant de sa compétence.

Promotion des affaires et des investissements

- Organiser des séminaires sur les possibilités d'affaires et diffuser des informations sur les projets, politiques et procédures de la Banque, y compris les informations sur les procédures d'appels d'offres et de passation des marchés, à l'attention du grand public par le biais de sites internet et autres canaux de communication ;
- Gérer un centre d'affaires qui offre gratuitement ses consultations et ses conseils sur les opportunités d'affaires et de cofinancement avec la Banque ; sur les directives en matière de fourniture de biens et services et d'emploi de consultants ; sur les cahiers de charge des appels d'offres standard, le manuel des opérations, les programmes de coopération technique ;
- Fournir des informations sur le cycle de projet à la Banque pour faciliter une meilleure compréhension de la manière dont les opérations de la Banque dans les PMR génèrent des opportunités d'affaires pour les fournisseurs classiques de biens, services et savoir-faire ;
- Organiser des séminaires, ateliers et expositions itinérantes ciblés de promotion commerciale et d'opportunité d'investissement, y compris des activités d'émission de bons de Trésor et de placements et fournir aux investisseurs potentiels les informations pertinentes sur les opportunités d'investissement.

Leadership et Gestion

En plus du profil du gestionnaire standard, les atouts suivants sont requis :

- Contribuer aux objectifs stratégiques de l'Institution et communiquer la vision de la Banque, et veiller à ce que les activités du personnel soient conformes

aux valeurs de la Banque et visent à améliorer l'image de marque de la Banque ;

- Avoir une connaissance approfondie de l'Afrique et de ses problèmes de développement ;
- Faire preuve d'intégrité et de discernement et respecter les normes éthiques les plus élevées ;
- Avoir un réseau solide en Asie, notamment en Asie de l'Est ; et bonne connaissance de la culture asiatique.

Critères de sélection :

- Minimum un DEA/DESS ou un diplôme universitaire équivalent dans un domaine lié au développement ;
- Minimum de dix (10) années d'expérience riche et progressive dans les domaines de compétences pertinents, dont 5 ans à un poste de direction. Une solide connaissance et expérience des activités de la Banque est requise ;
- Une bonne compréhension des relations entre le secteur privé et les investisseurs, des procédures juridiques et du paysage des donateurs ;
- Une solide connaissance et une bonne maîtrise de l'économie politique, ainsi que des questions socioéconomiques et de développement de l'Afrique ; une motivation et un engagement avérés pour le développement du continent africain ;
- Être un bon stratège et avoir la capacité à mettre en œuvre le programme de travail de la Banque tout en motivant le personnel lors d'une phase de transition de la banque vers des activités plus centrées sur le pays ;
- Jouir de la capacité à travailler au sein d'une équipe, nécessaire à la mise en œuvre des programmes complexes ; forte capacité à analyser les actions dans la perspective des parties prenantes et à traduire la pensée stratégique en un plan d'action réalisable ;
- Capacité avérée à prendre des risques mesurés dans les affaires et à prendre des décisions efficaces, opportunes et bien déterminées ;
- Capacité avérée à exprimer ses idées et à gagner l'adhésion des autres. Avoir une bonne capacité d'écoute avec une sensibilité culturelle, un engagement pour la diversité et jouir de l'aptitude à initier et à gérer les innovations ou les changements ;
- Solides capacités de communication et aptitude à développer des partenariats avec un éventail de clients, ainsi qu'à produire des résultats qui sont de nature à satisfaire les besoins et les intérêts à long terme des clients au sein et à

l'extérieur de l'institution. Les capacités et une bonne expérience en matière de sensibilisation sont un atout ;

- La capacité à fonctionner efficacement dans un environnement organisé, à la fois comme chef et membre d'une équipe ;
- L'aptitude à travailler dans un environnement multiculturel et à construire des rapports professionnels harmonieux avec les clients et les collègues ;
- Excellente communication, à l'écrit comme à l'oral, en français ou en anglais, avec une connaissance pratique de l'autre langue ; et
- Capacité à utiliser les logiciels standards de la Banque (Word, Excel, Access, PowerPoint). Capacité à prodiguer des conseils à la Banque sur les questions émergentes sur la finance et le développement, ainsi que sur les questions institutionnelles telles que la décentralisation et la mobilisation des ressources.

Indicateurs de performance clés

- Nombre de réunions, de conférences et de séminaires de haut niveau organisés par le BRE ;
- Nombre de participation de la région à la reconstitution des ressources du FAD, au titre de la contribution du BRE (en UC) ;
- Nombre de protocoles d'accord signés par an ;
- Montants de la contribution aux fonds fiduciaires mobilisée par le BRE par an (en million d'UC).
- Nombre de candidatures aux annonces de vacance de poste de la Banque enregistré dans la région par an ;
- Nombre de pays de la région qui soumissionnent aux appels d'offres de la Banque ;
- Nombre de pays de la région qui participent aux achats institutionnels de la Banque ;
- Nombre de missions de sensibilisation effectuées à l'extérieur du pays-hôte de la région;
- Nombre de séminaires, conférences et ateliers sur les opportunités d'affaires ;
- Nombre de visites du site internet de la Banque enregistrées dans la région ;
- Nombre de visiteurs du site web de BRE par an ;
- Nombre de visite des adeptes des réseaux sociaux de la région ;
- Nombre de publications-phares produits par an.

Bureaux de Représentation Extérieurs (BRE)
Termes de référence du Chef du bureau de la Banque en Europe (HEPRO)

Le Chef du bureau de la Banque en Europe (HEPRO) est chargé d'installer les bureaux de la représentation sur le continent européen en vue de favoriser le dialogue et de promouvoir les partenariats, grâce à une panoplie d'activités au nombre desquelles le commerce et l'investissement avec les principaux partenaires et homologues, y compris: les autorités nationales, les partenaires officiels au développement et les organismes d'aide, le secteur privé, les organisations professionnelles, les milieux d'affaires, les universités, les instituts de recherche, les organisations non-gouvernementales (ONG), les organisations de la société civile (OSC), la communication et les activités de gestion du savoir, et de coordonner les activités des groupes de travail. Une attention méritée doit être accordée aux activités de promotion des affaires et des investissements et aux relations avec le secteur privé.

Responsabilités spécifiques

Partenariat extérieur et dialogue

- Maintenir un dialogue et des contacts réguliers avec, entre autres, les responsables gouvernementaux, les organismes d'aide, les partenaires au développement, les missions diplomatiques, et autres principaux partenaires tels que l'Union Européenne, les États d'Afrique Caraïbes et Pacifique (ACP), l'Union Africaine, la Société hollandaise pour le financement du développement (FMO), etc. ;
- Entretien des liens avec d'autres pays membres non régionaux de l'Europe ;
- Initier des démarches de partenariats innovants et stratégiques, notamment les fonds spéciaux, le cofinancement, la coopération technique et les partenariats pour le savoir ;
- Participer aux réunions de coordination de l'aide avec les donateurs et les partenaires au développement ;
- Créer et maintenir un réseau de contacts de haut niveau avec des partenaires importants (les représentants du Congrès, les universitaires, les milieux d'affaires, les média locaux et internationaux etc.)
- Contribuer activement à la couverture médiatique ; par exemple, télévision, journaux, et revues pour une meilleure sensibilisation au travail de la Banque et aux enjeux du développement de l'Afrique ;
- Prodiguer des conseils pour la préparation du matériel de communication à présenter au grand public en général et aux hommes d'affaires en particulier.

Diffusion et échange de connaissances

- Organiser des séminaires, conférences et ateliers sur les questions de développement en Afrique, les opportunités d'affaires dans les pays africains et sur les partenariats avec la Banque, de manière à mieux les faire connaître ;
- Organiser des séances d'information ciblées destinées au grand public (à savoir : les médias locaux et internationaux, la société civile et les ONG, les associations des jeunes, les universitaires et les étudiants, ainsi que pour le secteur privé, etc.) ;
- Gérer un centre virtuel de ressources d'information pleinement opérationnel comme site web du BRE pour encourager le public à mieux connaître et comprendre les activités et politiques de la Banque, ainsi que les enjeux du développement en Afrique;
- Gérer une plateforme entièrement opérationnelle, équipée d'installations de vidéoconférence et de communication, destinée au partage et à l'échange d'informations et à la promotion d'une meilleure connaissance des défis et opportunités de développement en Afrique dans les régions relevant de sa compétence.

Promotion des affaires et des investissements

- Organiser des séminaires sur les possibilités d'affaires et diffuser des informations sur les projets, politiques et procédures de la Banque, y compris les informations sur les procédures d'appels d'offres et de passation des marchés, à l'attention du grand public par le biais de sites internet et autres canaux de communication ;
- Gérer un centre d'affaires qui offre gratuitement ses consultations et ses conseils sur les opportunités d'affaires et de cofinancement avec la Banque ; sur les directives en matière de fourniture de biens et services et d'emploi de consultants ; sur les cahiers de charge des appels d'offres standard, le manuel des opérations, les programmes de coopération technique ;
- Fournir des informations sur le cycle de projet à la Banque pour faciliter une meilleure compréhension de la manière dont les opérations de la Banque dans les PMR génèrent des opportunités d'affaires pour les fournisseurs classiques de biens, services et savoir-faire ;
- Organiser des séminaires, ateliers et expositions itinérantes ciblés de promotion commerciale et d'opportunité d'investissement, y compris des activités d'émission de bons de Trésor et de placements et fournir aux investisseurs potentiels les informations pertinentes sur les opportunités d'investissement.

Leadership et Gestion

En plus du profil du gestionnaire standard, les atouts suivants sont requis :

- Contribuer aux objectifs stratégiques de l'Institution et communiquer la vision de la Banque et veiller à ce que les activités du personnel de BRE soient conformes aux valeurs de la Banque et contribuent à améliorer l'image de marque de la Banque ;
- Avoir une connaissance approfondie de l'Afrique et de ses problèmes de développement ;
- Faire preuve d'intégrité et de discernement et respecter les normes éthiques les plus élevées ;
- Avoir un réseau solide ou la capacité d'en tisser dans les Amériques ; et
- Aptitude à attirer les médias et capacité à gérer les relations avec les partenaires basés en Europe et toutes les autres sensibilités qui pourraient occasionnellement émerger.

Critères de sélection :

- Minimum un DEA/DESS ou un diplôme universitaire équivalent dans un domaine lié au développement ;
- Minimum de dix (10) années d'expérience riche et progressive dans les domaines de compétence pertinents, dont 5 ans à un poste de direction ; une solide connaissance et expérience des activités de la Banque est requise ;
- Une bonne compréhension des relations entre le secteur privé et les investisseurs, des procédures juridiques et du paysage des donateurs ;
- Une solide connaissance et une bonne maîtrise de l'économie politique, ainsi que des questions socioéconomiques et de développement de l'Afrique ;
- Être un bon stratège et avoir la capacité à mettre en œuvre le programme de travail de la Banque tout en motivant le personnel lors d'une phase de transition de la banque vers des activités plus centrées sur le pays ;
- Jouir de la capacité à travailler au sein d'une équipe, nécessaire à la mise en œuvre des programmes complexes ; forte capacité à analyser les actions dans la perspective des parties prenantes et à traduire la pensée stratégique en un plan d'action réalisable ;
- Capacité avérée à prendre des risques mesurés dans les affaires et à prendre des décisions efficaces, opportunes et bien déterminées ;
- Capacité avérée à exprimer ses idées et à gagner l'adhésion des autres. Avoir une bonne capacité d'écoute avec une sensibilité culturelle, un engagement pour la diversité et jouir de l'aptitude à initier et à gérer les innovations ou les changements ;

- Solides capacités de communication et aptitude à développer des partenariats avec un éventail de clients, ainsi qu'à produire des résultats qui sont de nature à satisfaire les besoins et les intérêts à long terme des clients au sein et à l'extérieur de l'institution. Les capacités et une bonne expérience en matière de sensibilisation sont un atout ;
- La capacité à fonctionner efficacement dans un environnement organisé, à la fois comme chef et membre d'une équipe ;
- L'aptitude à travailler dans un environnement multiculturel et à construire des rapports professionnels harmonieux avec les clients et les collègues ;
- Excellente communication, à l'écrit comme à l'oral, en français ou en anglais, avec une connaissance pratique de l'autre langue ; et
- Capacité à utiliser les logiciels standards de la Banque (Word, Excel, Access, PowerPoint). Capacité à prodiguer des conseils à la Banque sur les questions émergentes sur la finance et le développement, ainsi que sur les questions institutionnelles telles que la décentralisation et la mobilisation des ressources.

Indicateurs de performance clés

- Nombre de réunions, de conférences et de séminaires de haut niveau organisés par le BRE ;
- Nombre de participation de la région à la reconstitution des ressources du FAD, au titre de la contribution du BRE (en UC) ;
- Nombre de protocoles d'accord signés par an ;
- Montants de la contribution aux fonds fiduciaires mobilisée par le BRE par an (en million d'UC).
- Nombre de candidatures aux annonces de vacance de poste de la Banque enregistré dans la région par an ;
- Nombre de pays de la région qui soumissionnent aux appels d'offres de la Banque ;
- Nombre de pays de la région qui participent aux achats institutionnels de la Banque ;
- Nombre de missions de sensibilisation effectuées à l'extérieur du pays hôte de la région;
- Nombre de séminaires, conférences et ateliers sur les opportunités d'affaires ;
- Nombre de visites du site internet de la Banque enregistrées dans la région ;
- Nombre de visiteurs du site web de BRE par an ;
- Nombre de visite des adeptes des réseaux sociaux de la région ;
- Nombre de publications-phares produits par an.

Bureaux de Représentation Extérieurs (BRE)
Termes de référence du Chef du bureau de la Banque en Amérique (HAMRO)

Le Chef du bureau est chargé d'installer les bureaux de la représentation extérieure sur le continent américain en vue de favoriser le dialogue et de promouvoir les partenariats, grâce à une panoplie d'activités au nombre desquelles le commerce et l'investissement avec les principaux partenaires et homologues, y compris: les autorités nationales, les partenaires officiels au développement et les organismes d'aide, le secteur privé, les organisations professionnelles, les milieux d'affaires, les universités, les instituts de recherche, les organisations non-gouvernementales (ONG), les organisations de la société civile (OSC), la communication et les activités de gestion du savoir, et de coordonner les activités des groupes de travail. Une attention méritée doit être accordée aux activités de promotion des affaires et des investissements et aux relations avec le secteur privé.

Responsabilités spécifiques

Partenariat extérieur et dialogue

- Maintenir un dialogue et des contacts réguliers avec, entre autres, les responsables gouvernementaux, les organismes d'aide, les partenaires au développement, les missions diplomatiques, et autres principaux partenaires tels que le très actif Groupe parlementaire Black Caucus, le Trésor américain, le Groupe de la Banque mondiale, la Banque interaméricaine de développement, le Fonds monétaire international, l'Agence américaine pour le développement international, les ONG ou les entités du tertiaire, et la Overseas Private Investment Corporation (Société d'investissement privé d'outre-mer) ;
- Entretenir des liens avec d'autres pays membres non régionaux des Amériques – le Canada, l'Argentine et le Brésil ;
- Initier des démarches de partenariats innovants et stratégiques, notamment les fonds spéciaux, le cofinancement, la coopération technique et les partenariats pour le savoir ;
- Participer aux réunions de coordination de l'aide avec les donateurs et les partenaires au développement ;
- Créer et maintenir un réseau de contacts de haut niveau avec des partenaires importants (les représentants du Congrès, les universitaires, les milieux d'affaires, les média locaux et internationaux etc.)
- Contribuer activement à la couverture médiatique ; par exemple, télévision, journaux, et revues pour une meilleure sensibilisation au travail de la Banque et aux enjeux du développement de l'Afrique ;
- Prodiguer des conseils pour la préparation du matériel de communication à présenter au grand public en général et aux hommes d'affaires en particulier.

Diffusion et échange de connaissances

- Organiser des séminaires, conférences et ateliers sur les questions de développement en Afrique, les opportunités d'affaires dans les pays africains et sur les partenariats avec la Banque, de manière à mieux les faire connaître ;
- Organiser des séances d'information ciblées destinées au grand public (à savoir : les médias locaux et internationaux, la société civile et les ONG, les associations des jeunes, les universitaires et les étudiants, ainsi que pour le secteur privé, etc.) ;
- Gérer un centre virtuel de ressources d'information pleinement opérationnel, comme site web du BRE, pour encourager le public à mieux connaître et comprendre les activités et politiques de la Banque, ainsi que les enjeux du développement en Afrique;
- Maintenir une plateforme entièrement opérationnelle, équipée d'installations de vidéoconférence et de communication, destinée au partage et à l'échange d'informations et à la promotion d'une meilleure connaissance des défis et opportunités de développement en Afrique dans les régions relevant de sa compétence.

Promotion des affaires et des investissements

- Organiser des séminaires sur les possibilités d'affaires et diffuser des informations sur les projets, politiques et procédures de la Banque, y compris les informations sur les procédures d'appels d'offres et de passation des marchés, à l'attention du grand public par le biais de sites internet et autres canaux de communication ;
- Gérer un centre d'affaires qui offre gratuitement ses consultations et ses conseils sur les opportunités d'affaires et de cofinancement avec la Banque ; sur les directives en matière de fourniture de biens et services et d'emploi de consultants ; sur les cahiers de charge des appels d'offres standard, le manuel des opérations, les programmes de coopération technique ;
- Fournir des informations sur le cycle de projet à la Banque pour faciliter une meilleure compréhension de la manière dont les opérations de la Banque dans les PMR génèrent des opportunités d'affaires pour les fournisseurs classiques de biens, services et savoir-faire ;
- Organiser des séminaires, ateliers et expositions itinérantes ciblés de promotion commerciale et d'opportunité d'investissement, y compris des activités d'émission de bons de Trésor et de placements et fournir aux investisseurs potentiels les informations pertinentes sur les opportunités d'investissement.

Leadership et Gestion

En plus du profil du gestionnaire standard, les atouts suivants sont requis :

- Contribuer aux objectifs stratégiques de l'Institution et communiquer la vision de la Banque ; et veiller à ce que les activités du personnel soient conformes

aux valeurs de la Banque et visent à améliorer l'image de marque de la Banque ;

- Avoir une connaissance approfondie de l'Afrique et de ses problèmes de développement ;
- Faire preuve d'intégrité, de discernement et des normes éthiques les plus élevées ;
- Avoir un réseau solide ou la capacité d'en tisser dans les Amériques ; et
- Aptitude à attirer les médias et capacité à représenter la Banque auprès des institutions de Bretton Woods, d'autres IFI et du Congrès américain.

Critères de sélection :

- Minimum un DEA/DESS ou un diplôme universitaire équivalent dans un domaine lié au développement ;
- Minimum de dix (10) années d'expérience riche et progressive dans les domaines de compétences pertinents, dont 5 ans à un poste de direction. Une solide connaissance et expérience des activités de la Banque est requise ;
- Une bonne compréhension des relations entre le secteur privé et les investisseurs, des procédures juridiques et du paysage des donateurs ;
- Une solide connaissance et une bonne maîtrise de l'économie politique, ainsi que des questions socioéconomiques et de développement de l'Afrique ;
- Être un bon stratège et avoir la capacité à mettre en œuvre le programme de travail de la Banque tout en motivant le personnel lors d'une phase de transition de la banque vers des activités plus centrées sur le pays ;
- Jouir de la capacité à travailler au sein d'une équipe, nécessaire à la mise en œuvre des programmes complexes ; forte capacité à analyser les actions dans la perspective des parties prenantes et à traduire la pensée stratégique en un plan d'action réalisable ;
- Capacité avérée à prendre des risques mesurés dans les affaires et à prendre des décisions efficaces, opportunes et bien déterminées ;
- Capacité avérée à exprimer ses idées et à gagner l'adhésion des autres. Avoir une bonne capacité d'écoute avec une sensibilité culturelle, un engagement pour la diversité et jouir de l'aptitude à initier et à gérer les innovations ou les changements ;
- Solides capacités de communication et aptitude à développer des partenariats avec un éventail de clients, ainsi qu'à produire des résultats qui sont de nature à satisfaire les besoins et les intérêts à long terme des clients au sein et à

l'extérieur de l'institution. Les capacités et une bonne expérience en matière de sensibilisation sont un atout ;

- La capacité à fonctionner efficacement dans un environnement organisé, à la fois comme chef et membre d'une équipe ;
- L'aptitude à travailler dans un environnement multiculturel et à construire des rapports professionnels harmonieux avec les clients et les collègues ;
- Excellente communication, à l'écrit comme à l'oral, en français ou en anglais, avec une connaissance pratique de l'autre langue ; et
- Capacité à utiliser les logiciels standards de la Banque (Word, Excel, Access, PowerPoint). Capacité à prodiguer des conseils à la Banque sur les questions émergentes sur la finance et le développement, ainsi que sur les questions institutionnelles telles que la décentralisation et la mobilisation des ressources.

Indicateurs de performance clés

- Nombre de réunions, de conférences et de séminaires de haut niveau organisés par le BRE ;
- Nombre de participation de la région à la reconstitution des ressources du FAD, au titre de la contribution du BRE (en UC) ;
- Nombre de protocoles d'accord signés par an ;
- Montants de la contribution aux fonds fiduciaires mobilisée par le BRE par an (en million d'UC).
- Nombre de candidatures aux annonces de vacance de poste de la Banque enregistré dans la région par an ;
- Nombre de pays de la région qui soumissionnent aux appels d'offres de la Banque ;
- Nombre de pays de la région qui participent aux achats institutionnels de la Banque ;
- Nombre de missions de sensibilisation effectuées à l'extérieur du pays-hôte de la région;
- Nombre de séminaires, conférences et ateliers sur les opportunités d'affaires ;
- Nombre de visites du site internet de la Banque enregistrées dans la région ;
- Nombre de visiteurs du site Web du BRE par an ;
- Nombre de visite des adeptes des réseaux sociaux de la région ;
- Nombre de publications-phares produits par an.

Bureaux de Représentation Extérieurs (BRE)
Termes de référence du personnel des BRE
Chargé de communication (EROCO)

Le Bureau de représentation extérieur sera créé avec pour objectif de favoriser le dialogue et de promouvoir les partenariats, grâce à une panoplie d'activités au nombre desquelles le commerce et l'investissement avec les principaux partenaires et homologues, y compris: les autorités nationales, les partenaires officiels au développement et les organismes d'aide, le secteur privé, les organisations professionnelles, les milieux d'affaires, les universités, les instituts de recherche, les organisations non-gouvernementales (ONG), les organisations de la société civile (OSC), la communication et les activités de gestion du savoir, et de coordonner les activités des groupes de travail.

Le Chargé de communication (EROCO) fera preuve de compétences multidisciplinaires qu'il mettra à profit dans l'utilisation des différents produits de la communication : le web, l'impression, l'audiovisuel, le multimédia. De plus, l'importance des médias, plateforme majeure pour faire connaître la Banque du grand public dans la région que couvre le Bureau extérieur, exige de solides compétences dans les rapports avec les médias.

Le rôle de sensibilisation attendu des Bureaux extérieurs requiert que le Chargé de la communication fasse montre de compétences dans la gestion des événements pour positionner le label Développement africain lors des séminaires, des conférences, des expositions etc...qu'organise la Banque ou en partenariat avec d'autres institutions.

Responsabilités spécifiques

- Sous la supervision du Chef de bureau, le Chargé de communication aura pour tâches de :
- Préparer et mettre en œuvre la stratégie de communication du Bureau de représentation extérieur, notamment préparer et afficher les supports électroniques et imprimés, destinés à promouvoir le partenariat, le dialogue, l'échange de connaissances et les affaires.
- Initier et soutenir des produits régionaux à diffuser et à suivre à toutes les étapes du processus de publication, depuis la réception du manuscrit jusqu'à la version finale électronique ou imprimée;
- Mettre en place une politique et des procédures de contrôle de la qualité pour les publications régionales, gérer l'actualisation, l'impression et la mise en ligne du catalogue des publications régionales ;
- Mettre au point et en œuvre une stratégie de communication qui garantisse une large diffusion des informations et des publications de la Banque dans la région. Dans certaines régions, cette stratégie couvrira les ressources appropriées du Web et la gestion des médias sociaux.
- Produire et demander des supports imprimés pour les réunions statutaires et les grandes réunions organisées dans la région ;
- Nouer et entretenir de bonnes relations avec les médias, en leur fournissant les informations nécessaires ;

- Travailler en étroite collaboration avec ERCU/KVRC pour les activités de communication et la diffusion des documents régionaux, et faire en sorte que les publications régionales respectent les normes et la politique éditoriales de la Banque ;
- Tirer parti des opportunités pour nouer des partenariats avec les institutions sœurs et le fonctionnement de leurs centres d'information.
- Faire preuve d'intégrité, de discernement et des normes éthiques les plus élevées ;
- S'imprégner des valeurs de l'Institution et travailler en parfaite collaboration avec les parties-prenantes internes et externes.

Critères de sélection (y compris les compétences et l'expérience souhaitables) :

- Au moins un DEA ou un diplôme équivalent en littérature, sciences humaines, sciences sociales, sciences politiques, sciences de l'information ou dans les domaines connexes ;
- Excellente expression écrite en français ou en anglais ;
- Minimum cinq ans d'expérience en communication dans les journaux écrits et sur Internet ;
- Bonne connaissance du paysage médiatique de la région dans laquelle se trouve le BRE ;
- Connaissances des questions de développement et intérêt marqué pour le développement de l'Afrique ;
- Savoir prêter attention aux détails et suivre le processus d'édition et de publication ;
- Témoigner un intérêt à travailler au sein d'une équipe dans un environnement international ;
- Connaissance des logiciels standards de la Banque (Word, Excel, PowerPoint) ;
et
- Capacité à mettre jour les sites internet et à utiliser les réseaux sociaux tels que Twitter et FaceBook.

Bureaux de Représentation Extérieurs (BRE)
Termes de référence du personnel
Assistant Administratif et financier (ETFA)
(Catégorie Services généraux)

Placé sous l'autorité administrative générale du Représentant résident et sous la supervision quotidienne du Chargé de l'Administration et des Finances de FFCO, l'Assistant d'équipe/aux finances (ETFA) est chargé des services administratifs de la Région, notamment la comptabilité et le budget, les activités de ressources humaines et la supervision de l'utilisation des installations et des ressources dudit bureau. Il/elle enregistrera, contrôlera et gèrera les ressources de la Banque, les activités opérationnelles du Bureau dans le respect des politiques et directives de la Banque en la matière.

L'Assistant Administratif et financier sera chargé des tâches administratives, notamment de la comptabilité et du budget, de la passation des marchés, de la sécurité, des ressources humaines, et de la supervision de l'utilisation des installations et des ressources.

Responsabilités spécifiques

Administration du bureau :

- Surveiller les locaux et veiller à ce que tous les aspects logistiques du bureau soient convenablement gérés en vue de son fonctionnement harmonieux.
- Assurer la gestion des installations et du matériel de bureau, notamment l'utilisation des véhicules, des ordinateurs, des salles de réunion, des espaces de bureaux, du matériel, de la bibliothèque, des magasins, de la fourniture, du mobilier, etc.
- Assurer la coordination avec les départements concernés au siège, des contrats des prestataires (location de véhicules, personnel temporaire de soutien, photocopieur, connexion Internet, etc.)
- Veiller à l'entretien convenable des locaux, s'accorder avec que le propriétaire sur toutes les questions de maintenance nécessaire, choisir et gérer les prestataires extérieurs pour toutes les réparations nécessaires.
- Veiller au dépôt, déchetage, rejet ou archivage des dossiers, de manière convenable, conformément à la politique de Banque.
- Gérer le programme du Chef de bureau, suivre ses rendez-vous, trier ses courriels, et approuver les requêtes, et lui apporter tout le soutien nécessaire.

Préparation et exécution du budget

- Aider le Chargé des finances et de l'administration à élaborer le budget administratif du Bureau extérieur régional de la Banque suivant le calendrier fixé par le Département du budget, tout en tenant compte des besoins particuliers d'investissement du Bureau ;

- Aider le Chargé des finances et de l'administration à enregistrer, actualiser et suivre les dépenses, conformément aux règles et procédures internes de contrôle de la Banque ;
- Rendre périodiquement compte de l'état d'avancement de l'exécution du budget et proposer les révisions éventuelles ;
- Aider le Chargé des finances et de l'administration à élaborer des procédures et des contrôles en vue d'améliorer l'efficacité du service et d'identifier les économies de coûts, de manière à promouvoir une utilisation efficace des ressources de la Banque ;
- Aider le Chargé des finances et de l'administration, en faisant des suggestions à la Direction sur la manière d'améliorer l'environnement de contrôle dans le Bureau extérieur régional.

Aider aux finances et à la comptabilité

- Veiller aux paiements dans les délais de toutes les factures concernant le Bureau extérieur régional
- Traiter en vue du paiement les frais de mission de chaque membre du personnel, et en garder trace, de même que ses avances et ses soldes
- Tenir tous les livres comptables nécessaires du Bureau extérieur régional et en assurer la mise à jour quotidienne ; maintenir en ordre les archives, les dossiers d'inventaires ; et saisir toutes les transactions financières et les faire rentrer dans SAP
- En vue de les faire examiner par le Chargé des finances et de l'administration et de les faire approuver en dernier ressort par le Représentant résident, élaborer tous les rapports mensuels d'exécution des finances et du budget dudit Bureau
- En collaboration avec le Chargé des finances et de l'administration, procéder à temps à la préparation et à la vérification des rapports, états et calendriers en vue de l'audit des activités du Bureau

Gestion des ressources humaines

- Tenir à jour tous les dossiers du personnel
- Actualiser et soumettre mensuellement les rapports sur la gestion du personnel
- Aider le Chargé des finances et de l'administration à gérer les avantages du personnel du Bureau, conformément à la politique et aux instructions en vigueur en matière de gestion des ressources humaines

Acquisition de biens et services

- Se mettre en rapport avec le siège (CGSP.2) et lui fournir les statistiques et les rapports comptables en vue de l'élaboration des budgets et des programmes annuels d'acquisition portant sur les biens, travaux et services nécessaires à la Banque ;

- Effectuer les acquisitions de biens, travaux et services conformément aux règles et procédures de la Banque en la matière ;
- En consultation avec CGSP.2, rédiger les contrats et en assurer l'administration et la gestion ;
- Disposer des documents standard de passation des marchés conformément aux règles et procédures de la Banque ;
- Entrer dans SAP pour tenir à jour les données de base et transactions des acquisitions de biens, travaux et services
- Soumettre régulièrement des rapports sur les activités d'acquisition des biens, travaux et services.

Administration générale

- Recenser les fournitures du Bureau et inventorier la propriété et le matériel
- Veiller à la qualité des installations de la Banque dans le Bureau extérieur régional, notamment aux espaces de bureau, à la propriété, au matériel, ainsi qu'à la prestation de services relatifs à l'entretien, à la maintenance et à la sécurité des installations conformément aux standards de la Banque ;
- Organiser, superviser et suivre les activités du personnel administratif et veiller à leur formation appropriée, de manière à en tirer des services de qualité ;
- Veiller à ce que tous les documents administratifs nécessaires au bon fonctionnement du bureau et du personnel soient obtenus auprès des autorités compétentes
- Assurer convenablement la gestion et le contrôle des magasins et de la petite caisse
- Fournir un appui administratif à tout le personnel du Bureau extérieur régional et aux missions de la Banque en visite, le cas échéant ;
- Veiller à ce que le classement se fasse convenablement au Bureau extérieur régional ;
- Veiller à ce que le mécanisme de contrôle soit convenable et que la séparation des tâches soit une réalité, et que les procédures de la Banque soient intégralement appliquées ;
- Faire preuve d'intégrité, de discernement et des normes éthiques les plus hautes ;
- S'imprégner des valeurs de l'Institution et travailler en parfaite collaboration avec les parties-prenantes internes et externes.

Critères de sélection

- **Qualifications** : Au moins une licence ou ‘BAC+4’ ou ‘Maîtrise’ ou diplôme équivalent en économie/statistique ; un diplôme postuniversitaire ou une formation approfondie en économie et/ou statistiques serait un atout ;
- **Expérience: 6 ans d’expérience** en recherche et de bonnes compétences statistiques ;
- **Connaissances informatiques** : très bonnes connaissances des logiciels tels que Word, Excel et PowerPoint, les bases de données internes et d’autres logiciels appropriés au travail. Compétences de SAP souhaitables.
- **Communication** : Bonnes capacités de communication en français ou en anglais, avec une connaissance pratique de l’autre langue ;
- **Professionnalisme** : Bonne compréhension des fonctions, de l’organisation et des procédures de la Banque. Capacité à prendre des initiatives. Capacités avérées en matière de résolution des problèmes.
- **Planification & organisation** : Excellentes capacités d’organisation. Capacité à définir les priorités de son propre programme de travail. Capacité à accomplir les tâches de manière opportune et efficace.
- **Esprit d’équipe** : Très bonnes relations interpersonnelles. Capacité à établir et à entretenir des relations professionnelles efficaces dans un environnement multiculturel ;
- **Formation** : engagement à se former continuellement, et attitude proactive et mature vis-à-vis du développement personnel.

Estimations budgétaires

| Description | Paris | | | Tokyo | | | Washington DC | | | TOTAL | | |
|---|------------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|
| | Année 1 | Année 2 | Année 3 | Année 1 | Année 2 | Année 3 | Année 1 | Année 2 | Année 3 | Année 1 | Année 2 | Année 3 |
| CHARGES RÉCURRENTES | | | | | | | | | | | | |
| <i>Salaire et avantages du personnel</i> | | | | | | | | | | | | |
| Salaire et avantages du personnel | | | | | | | | | | | | |
| Chef de bureau | 170 103 | 173 165 | 176 282 | 234 547 | 241 115 | 247 866 | 166 104 | 170 256 | 174 513 | 570 754 | 584 536 | 598 661 |
| Chargé de la communication | 65 803 | 66 987 | 68 193 | 82 721 | 85 038 | 87 419 | 66 688 | 68 356 | 70 064 | 215 213 | 220 381 | 225 676 |
| Assistant de l'équipe/financier | 56 872 | 57 896 | 58 938 | 65 084 | 66 906 | 68 779 | 38 377 | 39 336 | 40 320 | 160 333 | 164 138 | 168 037 |
| | 292 778 | 298 048 | 303 413 | 382 353 | 393 058 | 404 064 | 271 169 | 277 948 | 284 897 | 946 300 | 969 055 | 992 374 |
| Avantages | | | | | | | | | | | | |
| Chef de bureau 1 | 106 348 | 110 499 | 112 369 | 145 014 | 151 269 | 155 320 | 103 948 | 108 754 | 111 308 | 355 310 | 370 522 | 378 996 |
| Chargé de la communication | 32 902 | 33 494 | 34 097 | 41 361 | 42 519 | 43 709 | 33 344 | 34 178 | 35 032 | 107 606 | 110 190 | 112 838 |
| Assistant de l'équipe/financier | 28 436 | 28 948 | 29 469 | 32 542 | 33 453 | 34 390 | 19 189 | 19 668 | 20 160 | 80 166 | 82 069 | 84 019 |
| | 167 685 | 172 940 | 175 935 | 218 917 | 227 241 | 233 419 | 156 481 | 162 600 | 166 500 | 543 082 | 562 781 | 575 853 |
| Total salaires et avantages | 460 463 | 470 988 | 479 347 | 601 269 | 620 299 | 637 483 | 427 650 | 440 548 | 451 397 | 1 489 382 | 1 531 836 | 1 568 227 |
| <i>Voyage opérationnel</i> | | | | | | | | | | | | |
| Budget pour voyage dans la région | 24 351 | 25 568 | 26 847 | 41 396 | 43 466 | 45 639 | 29 221 | 30 682 | 32 216 | 94 968 | 99 716 | 104 702 |
| Voyage personnel du BRE vers Tunis | 4 416 | 4 636 | 4 868 | 19 805 | 20 795 | 21 835 | 25 195 | 26 455 | 27 777 | 49 416 | 51 886 | 54 481 |
| Total voyages opérationnels | 28 766 | 30 205 | 31 715 | 61 201 | 64 261 | 67 474 | 54 416 | 57 136 | 59 993 | 144 383 | 151 602 | 159 182 |
| <i>Activités du Bureau</i> | | | | | | | | | | | | |
| Représentation | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 300 000 | 300 000 | 300 000 |
| Dépenses de fonctionnement CIP | | 65 000 | 65 000 | | 65 000 | 65 000 | | 65 000 | 65 000 | - | 195 000 | 195 000 |
| Total activités du Bureau | 100 000 | 165 000 | 165 000 | 100 000 | 165 000 | 165 000 | 100 000 | 165 000 | 165 000 | 300 000 | 495 000 | 495 000 |
| <i>Installations</i> | | | | | | | | | | | | |
| Locaux temporaires | 122 045 | | | 136 364 | | | 68 182 | | | 326 591 | | |
| Frais d'installation + honoraires interméd | 2 906 | | | 3 247 | | | 1 623 | | | 7 776 | | |
| Total partiel des locaux temporaires | 124 951 | | | 139 610 | | | 69 805 | | | 334 367 | | |
| <i>Locaux définitifs</i> | | | | | | | | | | | | |
| Location+honoraires+services publics | | 240 604 | 252 634 | | 268 831 | 282 273 | | 134 416 | 141 136 | | 643 851 | 676 043 |
| Caution | 120 302 | | | 134 416 | | | 67 208 | | | 321 925 | | |
| Taxes (Bruxelles uniquement) | | | | | | | | | | | | |
| Dépenses de fonctionnement des TI | | 25 571 | 25 571 | | 14 286 | 14 286 | | 14 286 | 14 286 | | 54 143 | 54 143 |
| Total partiel des locaux temporaires | 120 302 | 266 175 | 278 206 | 134 416 | 283 117 | 296 558 | 67 208 | 148 701 | 155 422 | 321 925 | 697 994 | 730 186 |
| Total des installations | 245 253 | 266 175 | 278 206 | 274 026 | 283 117 | 296 558 | 137 013 | 148 701 | 155 422 | 656 292 | 697 994 | 730 186 |
| DEPENSES PONCTUELLES | | | | | | | | | | | | |
| Frais d'installation (2 mois de salaire) | 76 744 | | | 100 212 | | | 71 275 | | | 248 230 | | |
| Mission d'exploration | 2 078 | | | 5 974 | | | 6 234 | | | 14 286 | | |
| Recrutement-employés locaux | 11 802 | | | 18 571 | | | 14 773 | | | 45 146 | | |
| Total coûts ponctuels des RH | 90 624 | | | 124 757 | | | 92 281 | | | 307 662 | | |
| Total charges récurrentes | 925 106 | 932 368 | 954 268 | 1 161 254 | 1 132 677 | 1 166 516 | 811 360 | 811 386 | 831 812 | 2 897 720 | 2 876 432 | 2 952 596 |
| <i>Installations</i> | | | | | | | | | | | | |
| Plan/construction/gestion de projet / Bui | 293 766 | | | 291 883 | | | 244 805 | | | 248 230 | | |
| Honoraires relevant du domaine juridique | 9 538 | | | 9 740 | | | 9 740 | | | 248 230 | | |
| Mobilier et matériel de Bureau | 68 182 | | | 68 182 | | | 68 182 | | | 248 230 | | |
| Equipement TI + Installation | 58 442 | | | 61 688 | | | 61 688 | | | 248 230 | | |
| Total installations | 429 927 | | | 431 494 | | | 384 416 | | | 992 922 | | |
| Total | 1 355 033 | 932 368 | 954 268 | 1 592 747 | 1 132 677 | 1 166 516 | 1 195 776 | 811 386 | 831 812 | 3 890 641 | 2 876 432 | 2 952 596 |