



## **PROJET DE PLAN DE TRAVAIL ET DE BUDGET POUR 2011**

**Février 2011  
Tunis**

---

**African Water Facility | Facilité africaine de l'eau**

African Development Bank | Banque africaine de développement

BP 323 – 1002 Tunis Belvédère - Tunisie  
Tel : + 216 71 102 055 Fax: + 216 71 103 744  
E-mail: [africanwaterfacility@afdb.org](mailto:africanwaterfacility@afdb.org)  
[www.africanwaterfacility.org](http://www.africanwaterfacility.org)

Facilité africaine de l'eau

Administrée par la Banque africaine de développement

Angle de l'avenue du Ghana et des rues Pierre de Coubertin, Hédi Nouira

BP 323 – 1002 Tunis Belvédère (Tunisie)

Tél : + 216 71 102 055 – Fax : + 216 71 103 744

Courriel : [africanwaterfacility@afdb.org](mailto:africanwaterfacility@afdb.org)

Site web : [www.afdb.org/awf](http://www.afdb.org/awf)

## TABLE DES MATIERES

<b>1</b>	<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>ORIENTATIONS STRATÉGIQUES / ACTIVITÉS .....</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>PROGRAMME DE TRAVAIL POUR 2011 .....</b>	<b>3</b>
3.1	GESTION DU PORTEFEUILLE.....	3
3.2	PARTAGE DE CONNAISSANCES ET COMMUNICATION .....	3
3.3	NOUVELLES OPÉRATIONS.....	4
3.4	MOBILISATION DES RESSOURCES .....	5
<b>4</b>	<b>BUDGET DE DÉPENSES ADMINISTRATIVES ET DE DOTATION EN PERSONNEL.....</b>	<b>5</b>
4.1	RESSOURCES HUMAINES.....	5
4.2	PROJET DE BUDGET DE DÉPENSES ADMINISTRATIVES .....	7
<b>5</b>	<b>RESSOURCES DE FINANCEMENTS POUR 2011 .....</b>	<b>7</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>8</b>
6.1	CONCLUSIONS.....	8
6.2	RECOMMANDATIONS.....	9
<b>ANNEXE 1 :</b>	<b>INFORMATIONS GENERALES ET RÉALISATIONS DE LA FAE.....</b>	<b>10</b>
ANNEXE 1.1 :	LA FAE EN BREF .....	10
ANNEXE 1.2 :	RÉSUMÉ DES RÉALISATIONS DE 2010.....	13
<b>ANNEXE 2 :</b>	<b>AMÉLIORER L'EXÉCUTION DES PROJETS ET LES DÉCAISSEMENTS .....</b>	<b>15</b>
<b>ANNEXE 3 :</b>	<b>AMÉLIORER LA GESTION DES CONNAISSANCES.....</b>	<b>17</b>
<b>ANNEXE 4 :</b>	<b>RENFORCER LA COMMUNICATION ET L'ACTION SOCIALE .....</b>	<b>18</b>
<b>ANNEXE 5 :</b>	<b>BUDGET DES DÉPENSES ADMINISTRATIVES POUR 2011 .....</b>	<b>19</b>
<b>ANNEXE 6 :</b>	<b>FINANCEMENT DU PLAN DE TRAVAIL DE LA FAE POUR 2011.....</b>	<b>22</b>
<b>ANNEXE 7 :</b>	<b>INDICATEURS DE PROCESSUS (RÉALISATIONS ESCOMPTÉES) .....</b>	<b>23</b>

**LISTE DES ACRONYMES**

AMCOW	Conseil des ministres africains de l'eau
AT	Assistance technique
BAD	Banque africaine de développement
CCT	Comité consultatif technique de l'AMCOW
CME	Conseil mondial de l'eau
CPS	Comité de pilotage et de supervision
EXCO	Comité exécutif de l'AMCOW
FAE	Facilité africaine de l'eau
GIRE	Gestion intégrée des ressources en eau
GNRE	Gestion nationale des ressources en eau
GRE	Gestion des ressources en eau
GRET	Gestion des ressources en eau transfrontalières
NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
ONG	Organisation non gouvernementale
OWAS	Département de l'eau et de l'assainissement de la BAD
PMR	Pays membre régional
RAP	Rapport d'achèvement de projet
UA	Union africaine

## 1 INTRODUCTION

1.1 Le document de Plan de travail et de budget présente le programme opérationnel de la Facilité africaine de l'eau (FAE) pour 2011, ainsi que les activités d'organisation et d'appui complétant les opérations. Il contient aussi un budget détaillé de la dotation en personnel et des dépenses administratives nécessaires à l'exécution du programme de 2011.

1.2 Conformément aux procédures opérationnelles de la FAE, le projet de budget doit être soumis au Conseil d'administration de la Banque africaine de développement (BAD) pour approbation, après son adoption par le Conseil de direction de la Facilité. À cet égard, le Plan de travail et de budget pour 2011 a été soumis au Conseil de direction qui l'a examiné et adopté le 24 novembre 2010, lors de son assemblée ordinaire qui s'est tenue à Addis-Abeba en Éthiopie. Les commentaires du Conseil de direction ont été pris en compte dans la préparation de cette version révisée qui est soumise au Conseil d'administration de la BAD afin qu'il approuve le Budget des dépenses administratives de la FAE.

1.3 Le Plan de travail a été élaboré pendant une période de transition. En effet, une évaluation de l'efficacité de la FAE vient de s'achever et un Plan stratégique quinquennal (2012-2016) est en cours de préparation, suivant les recommandations de l'évaluation. Par conséquent, l'élaboration du Plan de travail et du budget de 2011 a tenu compte de la stratégie opérationnelle actuelle de la FAE, des recommandations du rapport d'évaluation de l'efficacité et des leçons apprises jusqu'alors.

1.4 L'évaluation de l'efficacité des activités opérationnelles et de la structure institutionnelle de la FAE a été menée en 2010 par un consultant indépendant. Elle a conclu que la FAE est devenue une institution prospère disposant de nombreux atouts qui contribuent énormément à la mise en œuvre du programme de développement des ressources en eau du continent. Le rapport d'évaluation évoque également des domaines prioritaires qui nécessitent des améliorations, dont l'accroissement de la qualité du portefeuille, l'augmentation des décaissements, l'adaptation des interventions à l'évolution des engagements de l'Afrique et le renforcement de la gestion des connaissances. Le rapport recommande en outre l'élaboration d'une stratégie à moyen terme pour la mise en œuvre des nombreuses recommandations pertinentes qui donneront un souffle nouveau à la FAE. La mise en pratique des recommandations de l'évaluation constitue l'une des pierres angulaires du Plan de travail de 2011.

1.5 Un résumé des réalisations de la Facilité en 2010 est disponible à l'annexe 1. Le Rapport annuel de 2010, qui reviendra plus en détail sur ces réalisations, sera soumis plus tard pour approbation.

1.6 Les activités de 2011 seront guidées par les principes suivants :

- mettre l'accent sur la planification stratégique et le perfectionnement des processus opérationnels dès le début de l'exercice ;
- assurer l'exécution effective et ponctuelle des projets en cours et accélérer les décaissements ;

- assurer la qualité à l'entrée (lors de l'élaboration de nouveaux projets), ainsi que la qualité de la mise en œuvre des projets en cours ;
- limiter le nombre de nouveaux projets approuvés pour permettre à la FAE de mettre l'accent sur la qualité et la mise en œuvre des projets ;
- assurer le leadership et la participation de l'AMCOW aux opérations de la FAE et soutenir les initiatives stratégiques de l'AMCOW ;
- intégrer les questions sociales et du genre dans les opérations de la FAE ;
- documenter et diffuser les résultats et les enseignements tirés des opérations de la FAE ;
- améliorer la communication, la visibilité et l'action sociale de la FAE ;
- gérer les ressources humaines et les problèmes institutionnels en cette période de transition ;
- mobiliser des fonds supplémentaires pour les opérations de la FAE à partir de 2012.

1.7. Le projet de Plan de travail et de budget de la FAE comprend le rapport principal divisé en six sections, suivi des annexes qui donnent des précisions sur le rapport. La première section est une brève description du but du document et des principes directeurs de la stratégie opérationnelle et des prévisions de dépenses pour 2011. La deuxième section souligne les orientations stratégiques pour 2011. Le programme de travail est présenté à la troisième section et porte sur la gestion du portefeuille, la production et la diffusion de connaissances, les nouvelles opérations à financer et la mobilisation de ressources. La quatrième section traite des propositions budgétaires pour la dotation en personnel et les dépenses administratives liées à la mise en œuvre du programme de travail et la cinquième section présente les ressources de financement pour 2011. Les principales conclusions et recommandations à l'intention du Conseil d'administration de la BAD figurent à la section six.

## 2 ORIENTATIONS / ACTIVITÉS STRATÉGIQUES

Les principales mesures stratégiques à adopter en 2011 touchent toutes les activités et sont énumérées ci-après.

- La préparation, dans son intégralité, du *Plan stratégique de la FAE (2012-2016)* et d'autres documents y afférents. C'est l'une des principales recommandations de l'évaluation de l'efficacité, qui fixe la date butoir de juillet 2011.
- Accroître le *leadership et la participation de l'AMCOW* aux opérations de la FAE et continuer à *soutenir l'AMCOW* dans la mise en œuvre de stratégies et initiatives régionales visant à développer le secteur de l'eau en Afrique.

- Intégrer les questions sociales et d'équité dans tous les nouveaux projets, conformément à la récente stratégie d'équité sociale et de parité homme-femme de la FAE ; mieux mettre en exergue l'impact des projets de la FAE sur l'adaptation au changement climatique.

### 3 PROGRAMME DE TRAVAIL POUR 2011

Cette section présente les multiples activités opérationnelles et administratives qui seront entreprises en 2011 et qui sont essentielles au fonctionnement effectif de la Facilité.

#### 3.1 GESTION DU PORTEFEUILLE

- Augmenter les niveaux de décaissement de 28 % en 2010 à 35 %<sup>1</sup> en 2011 en éliminant tous les obstacles, tel que décrit à l'annexe 2. Suite à l'analyse des contraintes identifiées, un plan d'action a été conçu pour chaque projet qui entraînera cette augmentation des décaissements.
- Continuer à mettre l'accent sur la qualité à l'entrée pour tous les nouveaux projets et sur la qualité de la mise en œuvre pour les projets en cours. La FAE sollicitera le soutien du Département des résultats et de l'assurance qualité de la Banque pour l'élaboration d'indicateurs appropriés en vue de l'exécution du nouveau Plan stratégique et pour l'adaptation de ces indicateurs aux priorités de la BAD. Cette démarche améliorera le suivi de la performance et la production de rapports pour la FAE.
- Veiller à l'*achèvement satisfaisant des projets*. Entreprendre et finaliser 80 % des travaux nécessaires pour mener à bien les 15 projets qui devraient s'achever en 2011. Il s'agit notamment de la préparation des rapports d'achèvement de projets (RAP), de la vérification du respect des obligations fiduciaires et de la clôture convenable des projets.
- Soumettre les *projets à un audit*. Comme en 2010, réaliser l'audit de 30 projets en 2011.
- *Assainir le portefeuille*. Abaisser l'âge moyen des projets de 2,0 à 1,7 ans en prenant les mesures qui s'imposent, dont l'annulation des projets âgés.
- *Révision et préparation des documents fondamentaux*. Revoir les procédures opérationnelles et achever la rédaction du nouveau Manuel des opérations de la FAE. De nouvelles approches seront mises en œuvre dès qu'elles seront approuvées par le Conseil d'administration au cours de cette année.

#### 3.2 PARTAGE DE CONNAISSANCES ET COMMUNICATION

- Préparer des *produits du savoir* pertinents sur les projets achevés et des documents thématiques sur l'expérience de la FAE en matière de GIRE, de gestion des eaux transfrontalières, d'assainissement, de collecte des eaux de

<sup>1</sup> Décaissements effectués depuis le début de l'exercice (à l'exception des décaissements liés à des opérations approuvées au courant de l'exercice), en proportion du solde non décaissé au début de l'exercice.

pluie, de gestion des informations relatives aux ressources en eau et d'adaptation au changement climatique.

- **Communiquer** de manière efficace sur le rôle de la FAE dans le secteur de l'eau et faire une large diffusion de ses résultats (voir l'annexe 3).
- Poursuivre les efforts de **présentation de rapports et de surveillance** en préparant deux rapports d'étape (annuel et intérimaire), un projet de Plan de travail et de budget annuel et de la documentation pour les réunions du Conseil de direction et du Comité de surveillance de la BAD.

### 3.3 NOUVELLES OPÉRATIONS

3.1 En 2011, la FAE continuera à appuyer de nouvelles opérations dans les principaux domaines d'intervention définis dans la Stratégie opérationnelle. Le tableau 1 montre la répartition des projets prévus et des besoins financiers correspondants. Les principes opérationnels de 2011 se présentent ainsi qu'il suit.

- Puisqu'environ 14 projets devraient s'achever d'ici la fin de 2011, les nouveaux projets remplaceront les projets achevés, ce qui maintiendra la taille du portefeuille à environ 57 projets en cours.
- Les projets prévus cadrent avec la stratégie opérationnelle de la FAE, qui met l'accent sur la préparation de projets et de programmes (6 projets). Cela reflète la priorité que la Facilité accorde à la mobilisation de fonds. L'une des nouveautés est que la FAE compte approuver son premier projet sous le pilier « renforcement de la base financière » en 2011. Les projets de la Facilité concernent généralement plus d'un domaine d'intervention. Les domaines secondaires prioritaires seront le renforcement de la base financière (7 projets), la gestion des ressources en eau nationales (GREN) (5 projets), la gestion des ressources en eau transfrontalières (GRET) (5 projets), les investissements pilotes dans l'eau et l'assainissement (3 projets) et les investissements pour une exploitation productive des eaux (4 projets).
- Il existe un équilibre entre projets nationaux et régionaux. Sept des 14 projets envisagés s'adressent à des entités régionales.
- Les projets identifiés (y compris les projets régionaux) touchent la majorité des 20 États fragiles d'Afrique. Les projets ont aussi des effets considérables sur l'adaptation au changement climatique (11 d'entre eux portent sur la gestion des ressources en eau).

**Tableau 1**  
**Résumé des besoins de financement des projets prévus pour 2011**  
 (tous les montants en millions d'euros)

Domaine d'intervention de la FAE	Projets approuvés en 2010		Projets pour approbation en 2011	
	N °	Montant	N °	Montant
<b>Renforcement de la gouvernance dans le secteur de l'eau</b>	1	1,988	1	1,987
<b>Investissements pour répondre aux besoins en eau</b>	3	5,319	9	12,439
<b>Renforcement de la base financière</b>			1	1,350
<b>Amélioration de la connaissance de l'eau</b>	5	8,783	3	3,954
<b>TOTAL des engagements</b>	<b>9</b>	<b>16,090</b>	<b>14</b>	<b>19,730</b>

### 3.4 MOBILISATION DE RESSOURCES

L'une des principales activités en 2011 sera la mobilisation de ressources pour garantir des financements réguliers en 2012 et au-delà. Les besoins en ressources pour 2012-2016 seront définis dans le nouveau plan stratégique. Les bailleurs de fonds ne se sont pas engagés à faire des contributions en 2012, que ce soit en espèces ou en nature (c'est-à-dire l'assistance technique). La Banque reste déterminée à honorer ses engagements en nature en 2012 (dotation en personnel, soutien opérationnel et dépenses de bureau). Conformément au plan d'action de mobilisation de ressources (approuvé par le Conseil de direction en juillet 2010), les activités seront menées avec la collaboration de l'AMCOW et mettront l'accent sur l'élargissement de la base des bailleurs de fonds. Ce plan d'action prévoit l'organisation d'une conférence des bailleurs pour collecter des fonds. Elle devrait réunir des bailleurs non traditionnels, comme des entités du secteur privé et des fondations privées. À cet effet, des contacts étroits ont été noués avec la Fondation Bill et Melinda Gates, qui a déjà manifesté la volonté de collaborer avec la FAE.

## 4 BUDGET DE DOTATION EN PERSONNEL ET DE DÉPENSES ADMINISTRATIVES

### 4.1 RESSOURCES HUMAINES

4.1.1 Il est prévu que les effectifs à temps plein augmenteront, passant de 12 personnes actuellement à 17 d'ici la fin de 2011. Ils seront composés de 13 professionnels, deux employés de soutien, un coordonnateur et un directeur. Des consultants à long terme seront recrutés pour assister le personnel dans l'exécution du plan de travail. Au courant de l'exercice, la dotation en personnel et les recrutements de la FAE tiendront compte de deux facteurs :

- la préparation du plan stratégique quinquennal de la FAE qui est en cours (voir 2.1) et nécessite la définition des priorités opérationnelles à partir de 2012 et une détermination plus précise de l'effectif et du dosage de compétences appropriés ;
- des doutes subsistent sur la disponibilité de fonds en 2012 et au-delà, d'où la nécessité de faire preuve de prudence en matière de nouveaux recrutements.

4.1.2 En conséquence, le recrutement actif à la plupart des postes nouvellement approuvés restera en veilleuse jusqu'à la finalisation du Plan stratégique, d'ici juin 2011. Ce principe sera réexaminé au courant de l'année, lorsque l'orientation stratégique, les priorités opérationnelles et la visibilité des financements deviendront plus clairs. Le recrutement du personnel des opérations (à savoir les chargés de projets) ne sera entrepris qu'au troisième trimestre de 2011. Entre-temps, la FAE s'appuiera sur d'autres départements ou unités de la Banque, des bureaux extérieurs et des consultants, pour exécuter son plan de travail.

4.1.3 Pour l'exercice en cours, un nouveau recrutement est prévu pour un poste créé, ainsi que le remplacement du personnel qui a quitté la Facilité. Les postes vacants d'assistants techniques devraient aussi être comblés. Le plan de recrutement se présente ainsi qu'il suit.

- **Nouveau poste.** En prévision de l'accroissement des responsabilités financières et administratives, il est nécessaire de créer et de pourvoir le poste de responsable financier et administratif, qui sera subventionné par le Fonds spécial de la FAE.
- **Remplacement du personnel.** Poursuivre le processus visant à combler rapidement le poste clé de responsable de la gestion du portefeuille subventionné par le fond spécial de la FAE, devenu vacant à cause d'un départ, et le poste de chargé principal de la gestion des ressources en eau subventionné par la BAD (processus de recrutement effectué, le recruté commence en Janvier)
- **Remplacement du personnel d'assistance technique.** Poursuivre les efforts en vue de combler le poste vacant de spécialiste en gestion des ressources en eau, qui est subventionné par la Norvège. Achever les discussions et le processus de recrutement au poste d'assistant technique de spécialiste en suivi-évaluation, qui est subventionné par la France.

4.1.4 Dans le domaine des ressources humaines, parmi les activités prévues pour 2011 figurent également la sous-traitance, la formation du personnel, le renforcement du leadership et de l'esprit d'équipe et le recours aux bureaux extérieurs.

**Tableau 2**  
**Récapitulatif des prévisions de dotation en personnel**  
**pour 2011, par source de financement**

	Fin 2010	Fin 2011	Observations
<b>Personnel de gestion</b> (subventionné par la BAD)	2	2	
<b>Personnel professionnel (total)</b>			
• Subventionné par la BAD	4	5	1 remplacement qui commence en janvier
• Subventionné par la FAE	2	4	1 remplacement et un nouveau poste
• Subventionné par les fournisseurs d'AT	2	4	Remplacement des assistants techniques du Norvège et de la France
<b>Personnel d'appui</b> (subventionné par la BAD)	2	2	
<b>EFFECTIF TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	

## 4.2 PROJET DE BUDGET DE DÉPENSES ADMINISTRATIVES

4.2.1 Le budget des dépenses administratives de 2011 prévoit les dépenses liées à l'exécution du Plan de travail. Les dispositions budgétaires se répartissent en trois principales sources de financement : i) le Fonds spécial de la FAE, ii) l'aide en nature de la BAD et iii) les contributions des bailleurs de fonds sous forme d'assistance technique. Le tableau 3 résume les dispositions budgétaires qui sont présentées en détail à l'annexe 5. Le budget total de 2011 pour le personnel et les activités administratives est estimé à 3,6 millions d'euros, soit 3,9 % de l'ensemble du portefeuille de projets.

**Tableau 3**  
**Récapitulatif du budget des dépenses administratives (Euros)**

Dépenses administratives	2011	Montant dépensé en 2010
<b>i) Dépenses supportées par le Fonds fiduciaire de la FAE</b>		
Dotation en personnel (directement supportée par le compte de la FAE)	275 000	177 260
Dépenses administratives	1 462 012	996 887
<b>Total partiel</b>	<b>1 737 012</b>	<b>1 174 147</b>
<b>ii) Dépenses supportées par le budget administratif de la BAD</b>		
Dotation en personnel (détachements de la BAD vers la FAE)	830 532	740 581
Dépenses administratives (missions, consultants)	183 988	162 808
Allocation pour frais généraux (frais de bureau et autres) et appui opérationnel (des départements de la Banque)	663 601	554 031
<b>Total partiel</b>	<b>1 678 121</b>	<b>1 457 420</b>
<b>iii) Assistance technique des bailleurs de fonds</b>		
<b>Total partiel pour l'assistance technique</b>	<b>232 500</b>	<b>218 706</b>
<b>TOTAL DES COÛTS LIÉS À LA DOTATION EN PERSONNEL ET À L'ADMINISTRATION</b>	<b>3 647 633</b>	<b>2 850 273</b>

4.2.2 L'augmentation de 25 % des coûts de dotation en personnel et des coûts administratifs est surtout due à : i) l'inclusion des avantages du personnel (retraite, soins de santé, éducation) dans les dépenses de dotation ; ii) le recrutement d'un spécialiste en gestion des ressources en eau ; iii) l'augmentation du budget des services de consultants (audits plus complets, sous-traitance des RAP et d'autres études) ; et iv) l'ajustement des frais généraux par la BAD.

## 5 BESOINS DE FINANCEMENTS POUR 2011

5.0.1 Le total des fonds nécessaires pour le financement des programmes et pour les dépenses administratives s'élève à 23,4 millions d'euros. Il y a suffisamment de *ressources* disponibles pour financer le plan de travail de 2011. Ces ressources comprennent un report de 33,1 millions d'euros de 2010 et des contributions d'un montant de 12,8 millions d'euros attendues des bailleurs en 2011. À la fin de 2011, le solde reporté pour 2012 sera de 22,5 millions d'euros, non compris les annulations en cours.

5.0.2 Les dispositions budgétaires pour la dotation en personnel et les dépenses administratives, soit 3,6 millions d'euros, sont déjà en partie satisfaites par la Banque dans son budget ordinaire (1 678 121 euros) et par l'assistance technique des bailleurs de fonds (232 500 euros). Le solde de 1 737 012 euros proviendra du Fonds spécial de la Facilité africaine de l'eau et constitue l'objet de ce document soumis à l'examen du Conseil d'administration de la BAD.

**Tableau 4**  
**Récapitulatif des financements pour le Plan de travail de 2011 (millions d'euros)**

Description des fonds	2010	2011
<b>i) Besoins en ressources</b>		
Financement des projets	16,1	19,7
Coûts de dotation et coûts administratifs	2,9	3,6
<i>Total partiel</i>	<b>18,9</b>	<b>23,4</b>
<b>ii) Engagements de fonds</b>		
Engagements en espèces	44,3	10,9
Engagements en nature de la BAD et des bailleurs	1,7	1,9
Solde reporté de 2009	6	
<i>Total partiel</i>	<b>52,0</b>	<b>12,8</b>
<b>iii) Solde</b>		
Solde annuel	33,1	-10,6
Solde cumulé (différence entre 2010 et 2011)		<b>22,5</b>

## 6 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

### 6.1 CONCLUSIONS

- Dans la préparation du présent Plan de travail, la FAE a mis à profit ses cinq années d'expérience opérationnelle et les leçons apprises depuis son lancement en 2006. Elle vient aussi de faire l'objet d'une évaluation d'efficacité qui a abouti à de nombreuses recommandations visant à améliorer les opérations et l'efficacité institutionnelle de l'organisation. Ces recommandations ont également été prises en compte dans l'élaboration du Plan de travail. Les mesures à prendre sont reprises dans le présent rapport et incluses dans divers plans d'action.
- La FAE se trouve à la croisée des chemins et prépare en ce moment de nouvelles orientations stratégiques pour guider ses futures opérations. Le plan de travail décrit les objectifs de la Facilité pour 2011 et les activités et financements nécessaires pour réaliser ces objectifs. Si les ressources financières nécessaires à l'exécution du plan sont disponibles, les ressources humaines demeurent le talon d'Achille de la Facilité. Le plan stratégique en cours de préparation indiquera les chiffres exacts et le dosage de compétences professionnelles dont elle a besoin pour réaliser son mandat. En attendant, les recrutements se poursuivront afin de pourvoir les postes clés laissés vacants.

Un nouveau poste doit être créé pour l'exercice des fonctions financières et administratives de la Facilité.

- Réuni à Addis-abeba le 24 novembre 2010, le Conseil de direction de la FAE a examiné et approuvé le Plan de travail et le budget de 2011, pour présentation au Conseil d'administration de la Banque.

## 6.2 RECOMMANDATIONS

Le conseil d'administration de la Banque est prié de prendre note du plan de travail de 2011 et d'approuver : i) **la création d'un (1) poste pour les projets de la FAE** et ii) le budget de dotation en personnel et de dépenses administratives de la FAE, estimé a **1 737 012 euros** devant provenir du Fonds special de la Facilité, pour le compte de l'exercice qui s'achèvera le 31 décembre 2011.

## ANNEXE 1

## INFORMATIONS GÉNÉRALES ET RÉALISATIONS DE LA FAE

## ANNEXE 1.1 : LA FAE EN BREF

**Contexte et objectifs**

La Facilité africaine de l'eau (FAE) est une initiative du Conseil des ministres africains de l'eau (AMCOW). Elle est hébergée et gérée par la Banque africaine de développement (BAD). L'objectif global de la Facilité est d'aider les pays africains à mobiliser des ressources et à les utiliser pour le secteur de l'eau et de l'assainissement afin de mener à bien la Vision africaine de l'eau (2025) et d'atteindre les Objectifs du millénaire pour le développement (2015). La FAE a commencé ses opérations en 2006.

**Domaines prioritaires / sous-secteurs** La FAE prête son appui dans les domaines suivants.

- Le renforcement de la gouvernance de l'eau en améliorant la capacité des pays africains et des organisations régionales à gérer leurs ressources en eau en vertu des principes de Gestion intégrée des ressources en eau (GIRE) et des accords de coopération.
- La satisfaction des besoins en eau grâce à l'élaboration de programmes et projets susceptibles d'attirer des investissements supplémentaires et au pilotage de technologies et d'approches novatrices pouvant être largement adoptées.
- Le renforcement des assises financières des pays africains et des organisations régionales en attirant des fonds supplémentaires pour le secteur et en veillant à une meilleure utilisation des fonds disponibles.
- L'amélioration de la connaissance de l'eau en accroissant les capacités de décisions éclairées concernant la planification et la mise en œuvre du développement du secteur de l'eau.

**Bénéficiaires cibles**

Gouvernements / ministères ou organismes publics ; administrations locales / municipalités, organisations non gouvernementales / organismes communautaires ; organisations régionales, infrarégionales et sectorielles (par exemple, les communautés économiques régionales) ; organismes de bassin ou de lac.

**Administration et structure de gouvernance**

- Le Conseil de direction. Il définit la politique générale et oriente les activités opérationnelles de la Facilité. Il compte 13 membres : l'AMCOW (5), les bailleurs de fonds (5) le NEPAD (1), l'ONU-EAU (1), la BAD (1). Le Conseil de direction est présidé par un ministre de l'AMCOW.
- Le Conseil d'administration de la Banque africaine de développement. Il est responsable des opérations générales de la Facilité, y compris l'approbation des projets d'un montant supérieur à 2 millions d'euros et la délégation de son pouvoir d'approbation pour des projets de plus petite taille, tel qu'indiqué ci-dessous.
- Le Président de la BAD. Il approuve les projets dont le montant se situe entre 500 000 et 2 millions d'euros.
- Le Directeur de la FAE. Il est le responsable administratif de la Facilité et chargé de sa gestion globale. Il approuve les projets d'une valeur inférieure à 500 000 euros.
- Le Coordonnateur de la FAE. Il s'occupe de la gestion quotidienne de la FAE et de la supervision du personnel.

**Résultats et rendements à ce jour.**

66 projets, pour un investissement total d'environ 79 millions d'euros, ont été approuvés depuis la mise en place de la Facilité en 2006. Ces projets, répartis dans 50 pays, couvrent les interventions suivantes :

- 12 projets relatifs à la mise en œuvre de la GIRE au niveau national ;

- 7 projets axés sur la mise en œuvre d'initiatives et de programmes de développement des ressources en eau transfrontalières en Afrique ;
- 13 projets de petits investissements en capital visant à attirer des ressources supplémentaires ou à mettre en place des technologies novatrices ;
- 20 projets relatifs à la préparation de projets et programmes d'approvisionnement en eau potable et d'assainissement ;
- 14 projets d'appui à l'information et à la gestion des connaissances.

Depuis sa création, la FAE a mobilisé environ 130 millions d'euros, notamment auprès de la Commission européenne (25 millions), du Royaume-Uni (16,7 millions), du Canada (12,9 millions), de la Suède (12,2 millions), de la France (12 millions), de l'Espagne (12 millions), de la BAD (11,3 millions), de la Norvège (10,6 millions), du Danemark (5,4 millions), de l'Autriche (4 millions), de l'Australie (3,4 millions), du Sénégal (0,2 million) et de l'Algérie (0,1 million).

### Atouts, leçons tirées et perspectives

Une évaluation indépendante de l'efficacité de la FAE s'est achevée en octobre 2010. Les conclusions offrent un bref aperçu des atouts de l'organisation et présentent les leçons tirées et les perspectives d'avenir.

Au cours des cinq dernières années, la Facilité africaine de l'eau est devenue une institution prospère dotée de nombreux atouts précieux. Ses atouts les plus importants sont sans doute les suivants.

- **Un portefeuille diversifié.** Une soixantaine de projets a été approuvée à ce jour. Ces projets variés et novateurs sont mis en œuvre dans de nombreux pays d'Afrique et mettent un accent particulier sur la gestion des ressources en eau transfrontalières. Le suivi-évaluation dans le secteur de l'eau et les services d'approvisionnement en eau et d'assainissement en milieu urbain figurent également parmi les domaines d'innovation.
- **Innovation et qualité.** Les 8 évaluations de projet qui faisaient partie de cet exercice révèlent que les projets de la Facilité sont généralement efficaces et produisent les rendements escomptés, même si les progrès ont été lents dans certains cas. Les projets financés par la FAE sont généralement considérés par les autres partenaires comme novateurs et axés sur des questions émergentes.
- **Une gestion saine.** Pour gérer ses projets, la Facilité utilise un système d'exploitation performant et des outils de contrôle financier rigoureux ancrés dans une institution efficace (la BAD). Cela a été reconnu dans une récente évaluation commanditée par l'Union européenne.
- **Capacité d'extension.** Certains projets ont déjà entraîné des propositions de projets de plus grande envergure, preuve d'un important effet catalyseur. Cette capacité de reproduction à grande échelle répond à l'objectif même de la mise en place de la Facilité, à savoir mobiliser plus de fonds pour le secteur de l'eau en Afrique.
- **Appui aux États fragiles.** La FAE met à profit sa capacité de venir en aide à des pays sortant de conflit. Elle mène des projets dans la plupart des États considérés comme « fragiles ».
- **Appui aux demandeurs.** La FAE apporte une aide précieuse aux candidats pendant le processus de développement du projet. Le secteur reconnaît qu'il s'agit d'un processus flexible, innovant, participatif et unique de préparation et d'évaluation des projets.
- **Ressources humaines.** Un personnel qualifié et très motivé contribue au succès de la FAE. Pour preuve, à l'exception de la haute direction, la rotation du personnel est plutôt limitée. Ce personnel constitue un atout très précieux pour le développement constant de la Facilité.
- **Origines.** La FAE est une organisation fondamentalement africaine ayant des liens étroits avec le Conseil des ministres africains de l'eau (AMCOW) et donc avec le ministère de l'eau de tous les pays africains. Le rôle de la Facilité dans le secteur de l'eau contribue sans doute à son succès.

- **Savoir.** La Facilité a accumulé et produit un volume considérable de connaissances précieuses sur le secteur de l'eau et peut contribuer à l'adoption d'approches plus prometteuses. Toutefois, son potentiel n'est pas encore pleinement exploité.

La question clé est de savoir comment tirer parti de ces atouts pour optimiser la contribution de la FAE au développement du secteur de l'eau et de l'assainissement en Afrique. Pendant les premières années de son existence, la FAE a naturellement misé sur la constitution d'un important portefeuille de projets innovants, en vue de se consolider. La Facilité africaine de l'eau a désormais besoin d'accroître son effectif pour pouvoir consacrer suffisamment de temps et de ressources à des activités telles que le soutien à la mise en œuvre des projets, le suivi-évaluation et l'élargissement de l'envergure de ses activités. Cela lui permettra de mieux remplir ses multiples fonctions et de devenir un instrument très efficace d'appui et de financement de projets à l'échelle africaine.

## ANNEXE 1.2

## RÉSUMÉ DES RÉALISATIONS DE 2010

Ce résumé donne un aperçu des activités menées et des résultats obtenus par la Facilité africaine de l'eau jusqu'en septembre 2010.

1. **Évaluation de l'efficacité de la FAE.** Conformément aux procédures opérationnelles de la FAE, une évaluation de l'efficacité des activités opérationnelles et de l'organisation institutionnelle a débuté en 2009. Un projet de rapport final a été approuvé par le Conseil de direction lors d'une réunion extraordinaire au Cap en juillet 2010, sous réserve de modifications mineures. La version finale du rapport a été soumise en septembre. Il confirme que la Facilité apporte beaucoup de valeur ajoutée au secteur de l'eau en Afrique, tout en indiquant plusieurs domaines dans lesquels l'efficacité opérationnelle et institutionnelle mérite des améliorations.
2. **Approbation de projets.** Neuf projets ont été approuvés en 2010, pour un montant total de 16,1 millions d'euros. Au total, 66 projets ont été approuvés depuis le début des opérations en 2006, pour une valeur totale de 79 millions d'euros.
3. **Décaissements.** Les efforts déployés pour améliorer l'exécution des projets et accroître le niveau de décaissements commencent à porter fruit. 12,3 millions d'euros ont été décaissés en 2010, contre 7,9 millions en 2009. La FAE a réalisé 66 % des décaissements prévus pour cet exercice. Au total, 32,4 millions d'euros ont été décaissés à ce jour, ce qui représente 41 % de la valeur de l'ensemble du portefeuille de projets. Un plan d'action visant à améliorer davantage les décaissements de la FAE est en cours d'exécution. Il devrait systématiquement éliminer toutes les contraintes à la mise en œuvre des projets.
4. **Achèvement des projets et résultats.** Huit autres projets ont été menés à bien en 2010, portant à 14 le nombre de projets achevés. Ces projets ont atteint les résultats prévus, dont : i) la préparation d'un programme d'approvisionnement en eau et d'assainissement pour la République centrafricaine et la mobilisation de fonds pour l'investissement ; ii) l'amélioration de l'accès à l'eau potable grâce à des techniques innovantes de collecte des eaux de pluie, une initiative qui profite directement à 720 ménages et 30 institutions dans les zones rurales de l'Ouganda ; et iii) l'amélioration de l'accès à l'eau et l'assainissement pour 14 000 citadins pauvres de Kampala, grâce à des techniques innovantes d'assainissement écologique et à de meilleures infrastructures de distribution de l'eau. Par ailleurs, les financements de la FAE ont eu un important effet catalyseur. À ce jour, 260 millions d'euros ont été mobilisés (soit quatre fois le portefeuille de la Facilité) pour financer des interventions supplémentaires dans le secteur de l'eau, dans cinq pays africains et deux organisations régionales.
5. **Gestion des ressources humaines.** Les postes vacants de coordonnateur et de directeur ont été occupés par des personnes nommées par la Banque pendant la première moitié de 2010. Elle a aussi remplacé l'ancien responsable en chef des opérations après son départ à la retraite et pourvu les postes vacants de gestionnaires des ressources en eau.
6. **Mobilisation de ressources.** En 2010, la BAD a honoré son engagement en versant 10 millions d'UC à la Facilité (environ 11,3 millions d'euros). La même année, l'Australie a contribué à hauteur de 5 millions de dollars australiens (3,4 millions d'euros). L'Autriche a renouvelé et considérablement accru sa contribution en fournissant 3,6 millions d'euros. Le total des engagements en espèces depuis le lancement de la Facilité s'élevait à 130 millions d'euros au 31 décembre 2010. Le financement des opérations de 2011 est donc assuré. Cependant, la situation financière de la FAE

en 2012 et au-delà demeure préoccupante, car aucune promesse de fonds n'a encore été faite pour cette période là. Pour résoudre ce problème, un plan d'action révisé de mobilisation de ressources a été élaboré et approuvé par le Conseil de direction en juillet. Il est en cours d'exécution.

## AMÉLIORER L'EXÉCUTION DES PROJETS ET LES DÉCAISSEMENTS

<b>Mesures recommandées à la FAE pour 2011</b>	
Plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action pour accroître les décaissements et le réviser régulièrement. Le plan d'action visant à accélérer l'exécution des projets et à accroître les décaissements est présenté ci-dessous.</li> </ul>
<b>PRÉPARATION DES DONNS ET SATISFACTION DES CONDITIONS DU PREMIER DÉCAISSEMENT</b>	
Réduire les retards dans la préparation et la signature de l'accord de don.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collaborer plus étroitement avec le GECL de la BAD pour accélérer la préparation de l'accord de don.</li> <li>Continuer à solliciter la participation des bureaux extérieurs de la BAD pour que le bénéficiaire du don puisse signer l'accord rapidement.</li> </ul>
Réduire les retards dans la satisfaction par le bénéficiaire des conditions préalables à l'entrée en vigueur de l'accord	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduire au minimum et harmoniser les conditions préalables à l'entrée en vigueur pour tous les accords de dons.</li> <li>Lorsque les circonstances s'y prêtent, assouplir les conditions d'entrée en vigueur de façon à permettre aux bénéficiaires d'ouvrir un compte spécial en monnaie locale.</li> <li>Présenter un rapport mensuel sur la satisfaction des conditions d'entrée en vigueur du don pour mettre en exergue les projets nécessitant une attention supplémentaire.</li> <li>Aider les bénéficiaires à satisfaire les conditions d'entrée en vigueur des dons.</li> </ul>
Réduire le retard avec lequel la Banque effectue le premier décaissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aider les bénéficiaires à faire la demande du premier décaissement.</li> </ul>
<b>EXÉCUTION ET SUPERVISION DES PROJETS</b>	
Appliquer des procédures d'acquisition plus souples	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recourir davantage aux procédures nationales d'acquisition et d'examen des acquisitions, comme l'autorisent les règles de la FAE et de la Banque.</li> <li>Encourager l'acquisition anticipée (avant le premier décaissement).</li> </ul>
Renforcer les capacités des bénéficiaires à exécuter les projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser systématiquement une mission de lancement pour les nouveaux projets.</li> <li>Organiser des ateliers de formation sur les acquisitions et les décaissements pour les nouveaux projets, au besoin.</li> <li>Encourager l'organe d'exécution du bénéficiaire du projet à collaborer étroitement avec le bureau extérieur de la BAD et les spécialistes en acquisition recrutés au niveau local par la FAE.</li> <li>Accroître l'accessibilité des procédures de la FAE et de la Banque en publiant des directives, des outils, des FAQ et autres informations sur le site Web de la FAE.</li> </ul>
Accroître la capacité de la FAE à jouer un rôle dans les acquisitions	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer les capacités de la FAE en matière d'acquisition et réduire son temps de réaction en recrutant un responsable des acquisitions à plein temps. En attendant, continuer à avoir recours aux services d'un consultant.</li> <li>Permettre aux chefs de projets de participer aux formations offertes sur les acquisitions.</li> <li>Déléguer des fonctions d'acquisition au personnel des bureaux extérieurs de la Banque.</li> <li>Sous-traiter des fonctions d'assistance aux acquisitions à des spécialistes locaux, surtout dans les régions où un bureau extérieur de la Banque est inexistant ou dépourvu de capacités suffisantes.</li> </ul>
Améliorer la supervision des projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer qu'il y ait au moins une supervision par projet et par an.</li> <li>Faire participer les départements et des experts des bureaux extérieurs de la Banque aux missions de supervision et faire en sorte qu'ils soient disponibles pour fournir de l'assistance technique en cas de besoin.</li> <li>Sous-traiter la supervision à des consultants locaux dans les régions où un bureau extérieur de la Banque est inexistant ou ne peut fournir de l'assistance technique.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer la préparation et la présentation ponctuelles des rapports de projet (voir ci-dessous), en vue de faciliter la supervision hors-terrain.</li> <li>Étudier la possibilité de faire participer un représentant de la FAE aux réunions du Comité de supervision. Cela encouragera la préparation de rapports sur l'état d'avancement et facilitera le suivi et la résolution conjointe des problèmes.</li> <li>Augmenter le nombre de chefs de projets de la FAE. Il est essentiel de faire participer les chefs de projets à la supervision, car ils comprennent les questions techniques. Cependant, le nombre de projets par chef de projet étant trop élevé, la capacité de supervision de la FAE est limitée.</li> <li>Mieux tirer parti du réseau de bureaux extérieurs de la Banque et de l'appui des autres départements.</li> </ul>
Présentation de rapports	<ul style="list-style-type: none"> <li>Étudier la possibilité de simplifier les exigences concernant la présentation de rapports. Les formats de rapports devraient être plus ciblés et axés sur les résultats et le nombre de rapports devrait diminuer, mais pas au détriment de la qualité.</li> <li>Étudier la possibilité de faire de la présentation d'un rapport d'étape une condition préalable au deuxième décaissement et aux décaissements subséquents.</li> <li>Au cas où les capacités du bénéficiaire ou de l'organe d'exécution sont limitées et où cela les empêche de préparer des rapports d'étape, étudier la possibilité de leur venir en aide, notamment au moyen de services de consultants.</li> </ul>
Annulation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examiner et adapter les procédures de la BAD en matière d'annulation des projets. S'en servir, au besoin, pour accélérer la mise en œuvre des projets.</li> <li>Annuler les projets inopérants, ce qui servira d'exemple pour d'autres projets à problèmes.</li> </ul>
<b>GESTION DU PORTEFEUILLE</b>	
Créer des mécanismes plus souples de suivi du portefeuille	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produire un rapport trimestriel d'examen de la mise en œuvre des projets dans lequel figurent un résumé de l'état d'avancement et un plan d'action pour chaque projet.</li> <li>Améliorer le suivi et la présentation de rapports sur le portefeuille et mener un examen trimestriel du portefeuille de projets.</li> </ul>

## AMÉLIORER LA GESTION DES CONNAISSANCES

Mesures recommandées à la FAE pour 2011	
<b>Améliorer l'approche en matière de transfert et de gestion du savoir</b>	
Créer des produits du savoir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparer des produits du savoir pour la plupart des projets achevés, ainsi que des RAP.</li> <li>• Préparer des produits de connaissances thématiques en mettant d'abord l'accent sur la GIRE à l'échelle nationale et transfrontalière, la gestion des informations sur les ressources en eau, l'assainissement, la collecte des eaux de pluie et le changement climatique.</li> <li>• Créer des documents sur les activités gérées par la FAE, telles l'étude Eau pour la croissance.</li> <li>• À partir des diverses activités de production du savoir, préparer différents types de documents selon l'audience visée.</li> <li>• Élaborer des plans d'évaluation par thème des impacts d'un ensemble de projets achevés. Une telle évaluation doit avoir lieu dans les 2 à 5 ans suivant l'achèvement du projet et servir à la révision des connaissances produites.</li> </ul>
Encourager les partenariats et la participation de chercheurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailler en partenariat avec des organisations de chercheurs et diffuser des connaissances sur des sujets d'intérêt commun.</li> <li>• Encourager des universitaires en visite (professeurs ou doctorants) à mener des recherches sur des sujets d'intérêt commun en s'appuyant sur le portefeuille de projets de la FAE.</li> </ul>
Diffusion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associer la diffusion du savoir à la communication (voir le plan d'action en matière de communication).</li> </ul>
Identification et conception de projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser les connaissances produites (leçons apprises, meilleures pratiques, etc.) pour déterminer les technologies, approches et projets prometteurs et s'en inspirer pour la conception de futurs projets.</li> </ul>
Capacités et formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroître les capacités de la FAE en matière de gestion du savoir en recrutant un spécialiste dans ce domaine.</li> <li>• Utiliser les connaissances produites pour initier le personnel aux pratiques exemplaires, etc.</li> <li>• Organiser des séminaires à l'intention de l'AMCOW et d'autres acteurs clés, sur les défis auxquels est confronté le secteur de l'eau, en les reliant aux connaissances dont la FAE a besoin.</li> </ul>
Programme africain pour l'eau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploiter les connaissances de la FAE lors de l'élaboration de politiques, de stratégies, de plans d'actions, etc.</li> <li>• Utiliser ces connaissances dans les activités de promotion.</li> </ul>

## RENFORCER LA COMMUNICATION ET L'ACTION SOCIALE

Mesures recommandées à la FAE pour 2011	
<b>Communication et visibilité</b>	
Aperçu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le renforcement de la communication doit être lié aux activités de gestion du savoir et de mobilisation de ressources et nécessitera la contribution de l'ensemble du personnel et l'appui de la Direction.</li> </ul>
Se doter d'outils et de matériel de communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>Préparer des outils de documentation : de nouvelles brochures ; des prospectus sur les expériences réussies ; des vidéos et des documentaires ; des présentations plus visuelles ; une version remaniée du site Web de la FAE.</li> <li>Produire une série de documents d'information concernant les principaux défis auxquels la FAE s'attaque.</li> <li>Concevoir différents types de produits du savoir adaptés au public visé. Par exemple, des expériences réussies pourraient être brièvement contées dans les différents outils de promotion.</li> <li>Faire du site Web de la FAE la principale source d'information sur l'institution.</li> </ul>
Accroître la visibilité et la présence de la FAE	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer de l'appui du président du Conseil de direction, des ministres et des bailleurs de fonds pour accroître la visibilité et la viabilité de la FAE.</li> <li>Promouvoir cette visibilité dans les pays et les sous-régions au moyen de projets et des résultats de ces projets.</li> <li>Dans le cadre des projets, renforcer les mesures visant à améliorer la communication avec les bailleurs de fonds, notamment en coordonnant des tables rondes et en collaborant par le truchement des mécanismes de cofinancement.</li> <li>Au sein de la BAD, envoyer systématiquement les informations pertinentes aux personnes, départements et bureaux clés (VP, ORRU, OSAN, OWAS, bureaux extérieurs, etc.).</li> </ul>
Diffuser régulièrement les informations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utiliser divers canaux pour diffuser les produits du savoir.</li> <li>Publier des communiqués de presse sur tous les événements majeurs.</li> <li>Contribuer à la publication <i>La Banque en action</i> en rédigeant des articles sur tous les événements majeurs pour mieux faire connaître la FAE au sein de la BAD.</li> </ul>
Travailler de manière effective avec les médias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nouer des contacts avec les médias partout en Afrique.</li> <li>Concevoir un matériel adapté à la télévision et aux autres médias de masse.</li> </ul>
Coordonner les activités de communication avec celles de la BAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solliciter les conseils et l'appui des spécialistes du département de la communication de la FAE.</li> <li>Coordonner la communication avec OWAS.</li> </ul>
<b>Action sociale et partenariats</b>	
Donner une position stratégique à la FAE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projeter une nouvelle image de la Facilité en faisant valoir les réussites soulignées dans le rapport d'évaluation de l'efficacité et le prochain Plan stratégique 2012-2016.</li> </ul>
Collaborer étroitement avec une gamme variée d'organisation aux niveaux mondial, régional et national	<ul style="list-style-type: none"> <li>Travailler avec des partenaires pour créer un consensus sur les politiques et pratiques efficaces ; renforcer la promotion ; partager les connaissances ; renforcer les capacités ; coordonner l'aide et mobiliser des ressources.</li> <li>Renforcer l'impact des projets en faisant la promotion des projets pilotes menés à bien afin de mobiliser des ressources par la reproduction et l'extension des projets sur une plus grande échelle.</li> <li>Saisir toute occasion de collaboration avec les bailleurs de fonds au niveau opérationnel, notamment dans le cadre de rencontres techniques ou internationales.</li> </ul>
Activités de formation conjointes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuer à organiser des formations conjointes sur les problèmes liés à l'eau avec l'Institut multilatéral d'Afrique (IMA), l'Association européenne des instituts de recherche et de formation en matière de développement (AEID), etc.</li> </ul>
Participer aux principaux événements internationaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuer à participer à un grand nombre d'événements internationaux d'envergure pour faire connaître la FAE et nouer des partenariats.</li> </ul>

## ANNEXE 5

## BUDGET DES DÉPENSES ADMINISTRATIVES POUR 2011

## Budget de 2011 et décaissements de 2010

	Budget 2011 (Euros)			Dépenses réelles 2010 (Euros)		
	FAE	En nature	Total	FAE	En nature	Total
<b>Coûts du personnel</b>						
• Postes subventionnés par la FAE	275 000	-	275 000	177 260	-	177 260
• Rémunération du personnel de la BAD	-	830 532	830 532	-	740 581	740 581
• Assistants techniques	135 000	97 500	232 500	112 456	106 250	218 706
<b>Coût total du personnel</b>	<b>410 000</b>	<b>928 032</b>	<b>1 338 032</b>	<b>289 716</b>	<b>846 831</b>	<b>1 136 547</b>
<b>Coûts administratifs</b>						
• Missions du personnel - opérations	162 822	57 178	220 000	49 996	138 955	188 951
• Services de consultants	650 190	124 810	775 000	747 097	21 924	769 021
• Audit des projets (1)	375 000		375 000			
• Ateliers et séminaires	100 000		100 000	97 561	-	97 561
• Conseil de direction	80 000		80 000	77 826	-	77 826
• Mobilisation de ressources	50 000		50 000	0	-	0
• Communication	40 000		40 000	21 057	-	21 057
• Frais d'audit du Fonds de la FAE	4 000		4 000	3 350	-	3 350
• Divertissement et accueil		2 000	2 000	-	1 929	1 929
• Allocation de frais généraux de la BAD (bureaux, etc.)		203 601	203 601	-	94 031	94 031
• Appui opérationnel BAD (juridique, déc. etc.)		460 000	460 000	-	460 000	460 000
<b>Total Coûts administratifs</b>	<b>1 462 012</b>	<b>847 589</b>	<b>2 309 601</b>	<b>996 887</b>	<b>716 839</b>	<b>1 713 726</b>
<b>TOTAL BUDGET DES DÉPENSES</b>	<b>1 872 012</b>	<b>1 775 621</b>	<b>3 647 633</b>	<b>1 286 603</b>	<b>1 563 670</b>	<b>2 850 273</b>

(1) En 2010, les coûts liés à l'audit des projets n'étaient pas séparés des coûts des services de consultants ; mais la distinction doit être faite en 2011 parce que ces coûts augmenteront de façon significative au cours des prochaines années.

(2) Les montants du budget de la FAE prennent en compte tous les fonds reçus et décaissés par le compte spécial du fonds de la Facilité.

## A7.1 Les estimations budgétaires se présentent ainsi qu'il suit

### 7.1.1 Dotation en personnel

- i. *Personnel des projets rémunéré par le Fonds de la FAE* : 4 postes subventionnées en 2011. Il s'agit des postes existants d'expert en communication et de spécialiste en GRE, du remplacement du responsable des dons et du recrutement au poste créé de responsable des finances et de l'administration.
- ii. *Personnel de la BAD* : 1 coordonnateur, 5 professionnels (recrutement d'un spécialiste des ressources en eau) et 2 membres du personnel d'appui.
- iii. *Assistants techniques* rémunérés par les bailleurs de fonds. Des engagements de financement ont été faits par l'Autriche (pour un poste pendant tout l'exercice 2011), le DFID jusqu'en novembre 2011 et la Norvège et la France pour des postes actuellement vacants qui devraient être occupés d'ici la fin de septembre 2011.

## 7.1.2 Dépenses administratives

- iv. **Missions du personnel.** Le personnel effectuera des missions sur le terrain pour participer à la préparation, à l'évaluation et à la mise en œuvre des projets. Le personnel de la FAE effectuera environ 57 missions (en moyenne une mission par projet en cours). Ils seront un ou deux par mission, pour un coût moyen de 3000 euros par personne et par mission. Les missions seront financées aussi bien par le Fonds de la FAE que par le budget administratif de la BAD.
- v. **Services de consultants.** Quatre consultants devraient être recrutés, surtout pour assumer les fonctions pour lesquelles la FAE a temporairement suspendu les recrutements. Le budget prévoit des services de consultants à court terme pour compléter les services à long terme. Le montant total budgétisé pour les deux est de 775 000 euros. Il couvre la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation de l'efficacité opérationnelle et de l'initiative Eau pour la croissance. Enfin, 30 audits de projets ont été prévus pour un montant total estimé à 375 000 euros. Le coût unitaire des audits a été considérablement revu à la hausse pour une approche plus élargie comprenant l'audit des résultats techniques. Les services de consultants seront financés aussi bien par le Fonds de la FAE que par le budget administratif prévisionnel de la BAD.
- vi. **Ateliers.** Plusieurs ateliers auront lieu en 2011, dont des ateliers régionaux et internationaux et des ateliers d'appui aux organes d'exécution des projets. Un montant de 100 000 euros a été prévu pour l'organisation et la participation aux ateliers.
- vii. **Réunions du Conseil de direction.** Il est prévu qu'une réunion ordinaire et une réunion extraordinaire de Conseil de direction se tiendront au courant de l'exercice 2011, pour un coût total d'environ 80 000 euros.
- viii. **Mobilisation de ressources.** Suivant le plan d'action de mobilisation de ressources approuvé par le Conseil de direction en juillet 2010, un important montant a été prévu pour permettre à la Facilité de mobiliser suffisamment de fonds pour poursuivre ses opérations. Ce budget est essentiellement consacré à des missions que la FAE mènera en collaboration avec l'AMCOW.
- ix. **Activités de communication.** Compte tenu du nombre de produits du savoir en cours de préparation, les activités de communication augmenteront en 2011. En plus, le budget prévoit la production de brochures, de prospectus et autres documents imprimés, ainsi que des activités dans les médias.
- x. **Les frais d'audit** du Fonds spécial de la FAE sont estimés à 4000 euros.
- xi. **Allocation pour frais généraux et soutien opérationnel de la BAD.** Le dénombrement des effectifs de la BAD est lié à une allocation de frais généraux à toutes les unités opérationnelles de la Banque pour toutes les dépenses centrales du groupe, l'espace et les services de bureaux, les services informatiques, les relations publiques et le temps de la haute direction (203 601 euros). En outre, plusieurs départements de la Banque fournissent un soutien opérationnel à la Facilité, en particulier dans le traitement des projets. Il s'agit, en plus du directeur qui travaille à temps partiel, du Département juridique qui aide à la préparation des accords de

dons, de l'Unité des décaissements qui traite les paiements relatifs aux projets, des services de la comptabilité et du trésor, de l'Unité des partenariats qui soutient les activités de mobilisation de ressources, des bureaux extérieurs qui participent à la supervision des projets, etc. Il est difficile de déterminer le coût du soutien opérationnel que ces départements fournissent à la Facilité et le montant indiqué (460 000 euros) est une estimation fondée sur les dépenses de certaines divisions de la Banque qui offrent un appui considérable à la FAE. Cette estimation équivaut au coût de quatre fonctionnaires professionnels.

## FINANCEMENT DU PLAN DE TRAVAIL DE LA FAE POUR 2011

(Tous les montants en millions d'euros)

Analyse des ressources (au 31 décembre 2010)

**BESOIN EN RESSOURCES**

	2010	2011	2012	Total
	Réel	Prévu	Pour Référence	2010-2012
Engagements pour projets	-16,1	-19,7	-20,0	-55,8
Dotation en personnel et dépenses administratives (1)	-2,9	-3,6	-3,	-10,0
<b>TOTAL DES BESOINS</b>	<b>-18,9</b>	<b>-23,4</b>	<b>-23,5</b>	<b>-65,8</b>

**ENGAGEMENTS DE FONDS**

	2010	2011	2012	Total
				2010-2012
Contribution en nature BAD	1.5	1.7	1.7	4.8
Assistance technique bailleurs	0,2	0,2	0,4	0,9
<b>Engagements en nature</b>	<b>1,7</b>	<b>1,9</b>	<b>2,1</b>	<b>5,7</b>

**Engagements en espèces**

Bailleurs	Engagements		Reçu	Reçu	Somme Attendue	Somme attendue	Somme attendue
	2005 - 2010	% du total promis	2005 - 2009	2010	2011	2012	Total 2010-2012
Commission européenne	25,0	19,5%	9,1	12,9	3		15,9
Canada	12,9	10 %	12,9				00
France	12,0	9,3%	9,6		2,40		2,4
Danemark	5,5	4,3%	4,1	1,4			1,4
Suède	12,2	9,5%	12,2				00
Norvège	10,9	8,5%	8,0	2,9			2,9
Autriche	3,6	2,8%	0,1	3,5			3,5
Espagne	12,0	9,3%	9,0	3,0			3,0
Algérie	0,1	0,1%	0,1				0,0
Royaume-uni	16,7	13,0%	5,5	5,7	5,50		11,2
Sénégal	0,2	0,1%	0,2				00
BAD	11,3	8,8%	0,0	11,3			11,3
Australie	3,4	2,6%	0,0	3,4			3,4
Intérêts	2,8	2,1%	2,5	0,3			0,3
<b>Total Espèces</b>	<b>128,5</b>	<b>100%</b>	<b>73,3</b>	<b>44,3</b>	<b>10,9</b>	<b>0.0</b>	<b>55,2</b>
Solde reporté de 2009				6,0			6
Total espèces disponibles				<b>50,3</b>	<b>10,9</b>	-	<b>61,2</b>

**TOTAL ENGAGEMENT DE FONDS (ESPÈCES+NATURE)**

2010	2011	2012	Total
<b>52,0</b>	<b>12,8</b>	<b>2,1</b>	<b>66,9</b>

**SOLDE DE FONDS**

	2010	2011	2012	Total
Solde annuel	33,1	-10,6	-21,4	1,1
Solde cumulatif (excédent/déficit)		22,5	1,1	

(1): Dépenses non-engagées

## INDICATEURS DE PROCESSUS (RÉALISATIONS ESCOMPTÉES)

Composante	Réalisations escomptées pour 2011
Identification	Participation à 6 examens sectoriels nationaux ou régionaux ou à des réunions de coordination de l'aide
	Révision du format de présentation des propositions
	1 appel à propositions
Procédure de sélection	12 réunions de sélection et examen de 2 à 3 propositions par réunion
Préparation et évaluation	Évaluation de 14 projets
	14 missions de préparation ou d'évaluation par les chefs de projet de la FAE et des consultants
Lancement	10 missions de lancement par la FAE et les bureaux extérieurs
Supervision	30 missions de supervision par la FAE et 30 par les bureaux extérieurs ou des consultants locaux
Décaissement (%)	35
Audit des projets	Sélection de 10 cabinets d'audit
	50 audits de projets
Achèvement	14 rapports d'achèvement de projet
	14 missions d'achèvement de projet et de production de connaissances par des consultants
Planification stratégique et soutien opérationnel	Nouveau Plan stratégique 2012-2016
	Révision des procédures opérationnelles et du Manuel des opérations
	2 ateliers sur les acquisitions à l'intention des bénéficiaires
	8 bureaux extérieurs de la Banque appuyant les projets de la FAE
Gestion du savoir	14 produits du savoir sur les projets achevés
	6 produits de connaissances thématiques
Équité sociale et égalité des genres	2 programmes de formation en équité sociale et parité homme-femme à l'intention des chefs de projet de la FAE
Présentation de rapports	2 rapports à soumettre à l'approbation du Conseil de surveillance (rapport annuel, plan de travail et budget)
	quatre rapports d'information (progrès à mi-parcours, deux pour l'AMCOW et un pour le CPS)
Réunions du Conseil de direction et du CPS	2 réunions du Conseil de direction (1 ordinaire et 1 extraordinaire)
	2 réunions du Comité de supervision
Action sociale et partenariats	Participation à 6 conférences internationales ou régionales et à 15 réunions ou ateliers
Communication	Achèvement du nouveau site Web de la FAE
	24 articles dans <i>La Banque en action</i> ; 12 communiqués de presse
	Publication et diffusion du rapport annuel de la FAE, de produits du savoir et d'autres matériaux
Participation de l'AMCOW	4 réunions avec le CCT/EXCO de l'AMCOW
Gestion des ressources humaines	Recrutement de 4 professionnels à temps plein
	Recrutement de 7 consultants à long terme et de 6 consultants à court terme
Mobilisation de ressources	5 réunions de mobilisation de ressources avec des pays non régionaux, 5 avec les PMR
	Table ronde des bailleurs de fonds