

Groupe de la Banque africaine de développement



**RÉVISION DE LA FORMULE DE PARTAGE DES COÛTS DU GROUPE DE
LA BANQUE**

NOVEMBRE 2010

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	
LISTE DES FIGURES	
LISTE DES ENCADRÉS	
SIGLES ET ABRÉVIATIONS	
RÉSUMÉ ANALYTIQUE	1
I. RAPPEL INTRODUCTIF	4
II. PRINCIPES DIRECTEURS RÉGISSANT LA FORMULE DE PARTAGE DES COÛTS DU GROUPE DE LA BANQUE	5
Exigences statutaires pour une répartition équitable des coûts engagés	5
Principes et exigences en matière de répartition des coûts.....	6
Autres principes directeurs	6
III. FORMULE DE PARTAGE DES COÛTS ACTUELLE ET CARACTÈRE RAISONNABLE DE SES RÉSULTATS	7
Paramètres de partage des coûts.....	7
Méthode de partage des coûts.....	9
Évolution des résultats de la formule et validité de la méthodologie	10
Pertinence et caractère raisonnable des parts de coûts.....	10
Comparabilité avec d'autres BMD	12
IV. JUSTIFICATION ET PROCESSUS DE RÉVISION DE LA FORMULE DE PARTAGE DES COÛTS ACTUELLE	14
Évolutions récentes influant sur la formule de partage des coûts	14
Approche graduelle et par étapes de l'ajustement de la formule	16
V. PROPOSITIONS D'AFFINEMENTS À COURT TERME DE LA FORMULE ACTUELLE	16
Ajustement des coefficients de pondération des paramètres d'activités	17
Opérations du secteur privé	22
PPTTE et IADM.....	22
Impact des ajustements à court terme proposés sur les résultats de la formule.....	23
VI. AMÉLIORATIONS ÉVENTUELLES À PLUS LONG TERME DE LA FORMULE ACTUELLE	24
Classification des dépenses opérationnelles et non opérationnelles	24
Allocation des coûts opérationnels	25
Allocation des coûts non opérationnels	28
VII. IMPACT DE LA RÉVISION DE LA FORMULE SUR LES INSTITUTIONS DU GROUPE DE LA BANQUE	30
Impact sur la BAD	30
Impact sur le FAD.....	30
Impact sur le FSN.....	30
VIII. CONCLUSIONS	31
ANNEXES	

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 01 : Catégorisation des dépenses pour le partage des coûts	8
Tableau 02 : Paramètres d'activités	9
Tableau 03 : Historique récent des parts de coûts.....	10
Tableau 04 : Montant moyen des prêts et ratio volume de prêts-dépenses administratives pour 2008	13
Tableau 05 : Nombre de pays membres et parts de coûts en 2008.....	13
Tableau 06A : Approbations annuelles et taille du portefeuille actif de la BAD	18
Tableau 06B : Approbations annuelles et taille du portefeuille actif du FAD	19
Tableau 07 : Coûts de montage et d'exécution des projets de la BAsD	20
Tableau 08 : Coefficients de pondération proposés pour les dons par rapport aux prêts	22
Tableau 09 : Parts de coûts indicatives de la BAD et du FAD pour 2009	23
Tableau 10 : Paramètres spécifiques d'allocation de certaines dépenses non opérationnelles	29

LISTE DES FIGURES

Figure 1(a) : Ratios volume de prêts-dépenses administratives	11
Figure 1(b) : Montants moyens des prêts BAD et FAD	11
Figure 2a : Évolution des portefeuilles actifs de la BAD et du FAD	17
Figure 2b : Ratio nombre de prêts et dons actifs-nombre d'approbations de prêts.....	18
Figure 3 : Vue schématique du système de comptabilité analytique détaillé	26

LISTE DES ENCADRÉS

Encadré 1 : Une approche de la classification des dépenses des centres de coûts	25
---	----

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

BAD	Banque africaine de développement
BAsD	Banque asiatique de développement
BDIR	Conseil d'administration
BE	Bureau extérieur
BGOV	Conseil des gouverneurs
BIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement
BM	Banque mondiale
BMD	Banque multilatérale de développement
CGSP	Département des services généraux et des achats
CIMM	Département de l'informatique et des méthodes
COBS	Département de la stratégie et du budget
ECON	Complexe de l'Économiste en chef
FAD	Fonds africain de développement
FFCO	Département du contrôle financier
FFMA	Département de la gestion financière
FNVP	Vice-présidence des finances
FSN	Fonds spécial du Nigeria
IADM	Initiative d'allègement de la dette multilatérale
IDA	Association internationale de développement
IFRS	Normes internationales d'information financière
OIVP	Vice-présidence des opérations III – Infrastructure, secteur privé et intégration régionale
OPEV	Département de l'évaluation des opérations
OPSM	Département du secteur privé
ORPC	Département des politiques et des ressources opérationnelles
ORPF	Département des acquisitions et des services fiduciaires
ORQR	Département des résultats et du contrôle de la qualité
ORRU	Unité des partenariats et de la coopération
ORSB	Département des opérations régionales Sud 2
ORVP	Vice-présidence des opérations I – Programmes pays et régionaux et politiques
OSGE	Département de la gouvernance et des réformes économiques et financières
OSVP	Vice-présidence des opérations II – Opérations sectorielles
PPTÉ	Pays pauvres très endettés
RAP	Rapport d'achèvement de projet
SEGL	Secrétariat général
SET	Système d'enregistrement du temps
SFI	Société financière internationale
UC	Unité de compte

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Le Groupe de la Banque africaine de développement (le Groupe) exécute ses programmes opérationnels par le truchement de trois entités : la Banque africaine de développement (BAD), le Fonds africain de développement (FAD) et le Fonds spécial du Nigeria (FSN). Le Groupe dispose d'un budget unique de dépenses administratives combinées et impute les dépenses, lorsqu'elles sont effectuées, sur ce budget. Bien que les trois guichets soient complémentaires, les règlements exigent qu'ils soient juridiquement séparés et distincts. Aux termes de l'article 31 de l'Accord portant création du FAD et de l'article IX portant création du FSN, le FAD et le FSN sont tenus de rembourser à la BAD le juste coût de l'utilisation de ses bureaux, de ses fonctionnaires et employés, ainsi que de son organisation, de ses services et de ses installations, conformément aux arrangements intervenus entre ces deux entités et la BAD . Ces arrangements prennent la forme d'un partage des coûts grâce à une formule de partage des coûts. Le principe de séparation inscrit dans les accords de la BAD et du FAD interdit à chaque institution de supporter les dépenses, les coûts ou les pertes de l'autre.

Une formule appropriée de partage des coûts assure une répartition raisonnable des dépenses communes, en réponse aux exigences statutaires décrites ci-dessus, permettant ainsi aux états financiers de chaque entité d'être le reflet des coûts d'exécution de ses activités. Les pratiques du Groupe de la Banque en matière de répartition des dépenses communes sont analogues à celles des BMD comparables qui disposent à la fois d'un guichet de prêt axé sur le marché et d'un guichet de prêt concessionnel.

La formule utilisée actuellement pour répartir les coûts entre les trois guichets du Groupe de la Banque est en vigueur depuis 1994. À l'instar de celles de la plupart des autres BMD, les activités opérationnelles du Groupe de la Banque ont évolué au fil des ans dans tous les domaines, et notamment en ce qui concerne les opérations du secteur privé. Cela a des effets variables sur l'effort de travail déployé pour mettre en œuvre les programmes opérationnels de chaque entité. Certains facteurs exogènes, notamment l'IADM et les règles IFRS concernant la comptabilisation à la juste valeur, ont également eu un impact sur l'application de la formule. À cet égard, l'introduction de la budgétisation en UC à partir de 2010, ainsi que la mise en œuvre prévue d'une comptabilité analytique exhaustive et du système simplifié d'enregistrement du temps pour le personnel professionnel des départements des opérations en 2011/2012 devraient générer des informations complémentaires sur les principaux inducteurs des coûts opérationnels du Groupe de la Banque, qui pourraient être exploitées pour apporter des améliorations supplémentaires à la formule actuelle.

Sur la toile de fond résumée ci-dessus, la Direction a mené une étude (avec l'assistance d'un consultant indépendant possédant une riche expérience de cette pratique dans d'autres institutions financières internationales), essentiellement dans le but de déterminer les possibilités qui s'offrent pour améliorer la formule actuelle de manière à refléter fidèlement et raisonnablement l'évolution à date des activités du Groupe de la Banque. La revue devait examiner si le Groupe de la Banque utilisait au mieux les informations disponibles pour répartir ses charges administratives. Chaque élément de la

formule a fait l'objet d'un examen minutieux, en tenant compte des vues du personnel et des responsables concernant les inducteurs de coûts, afin de déterminer s'il reflétait convenablement les activités du Groupe de la BAD.

L'exercice a consisté à : i) procéder à des consultations avec la Direction sur les facteurs opérationnels et autres qui ont un impact sur les dépenses administratives et les voies d'améliorer la formule ; ii) mener des enquêtes, à l'aide de questionnaires, afin de recueillir le point de vue du personnel des opérations sur son expérience concernant les coûts de ses activités ; iii) procéder à des comparaisons afin d'obtenir des informations auprès d'organisations comparables sur les pratiques de répartition des coûts ; et iv) mener des discussions et des échanges de vues bilatéraux avec des membres du Conseil.

Les principales conclusions et recommandations de la revue sont les suivantes :

- Dans l'ensemble, la formule actuelle reste un outil utile de répartition des coûts. Les parts de coûts qu'elle produit sont raisonnables, comparé à d'autres BMD et par rapport aux volumes des prêts, aux tailles moyennes des prêts et aux portefeuilles actifs de la BAD et du FAD.
- **La revue également permis d'identifier un certain nombre d'améliorations qui pourraient être apportées dans l'immédiat à certains éléments précisés de la formule, en se fondant sur les informations disponibles actuellement, mais en respectant pleinement l'esprit et les principes de base de la formule.**

Ces améliorations sont essentiellement :

- l'allocation des coûts relatifs aux opérations du secteur privé directement au guichet BAD ;
- l'application d'un coefficient de pondération révisé de 50 % aux prêts du portefeuille actif ;
- l'application de coefficients de pondération révisés aux dons destinés au financement de projets (mêmes coefficients de pondération que pour les prêts-projets pour les approbations et pour le portefeuille en cours d'exécution) et aux dons et prêts d'assistance technique (50 % pour les approbations et 30 % pour le portefeuille en cours d'exécution) ;
- l'application d'un coefficient de pondération de 50 % aux actifs IADM et l'exclusion des actifs PPTE; et
- **l'exclusion de certains prêts inactifs éligibles à annulation (prêts et dons qui restent non signés pour plus de 12 mois) de la formule de partage des coûts.**

La Direction estime que ces améliorations produiraient des parts de coûts qui reflètent mieux les facteurs qui induisent les coûts du Groupe de la Banque. Si ces modifications étaient appliquées rétroactivement pour la répartition des coûts administratifs de 2009, il en résulterait des parts de coûts d'environ 31,2 % pour la BAD, 67,0 % pour le FAD et 1,8 % pour le FSN.

À plus long terme, ainsi que souligné plus haut, les informations tirées de la comptabilité analytique et du système d'enregistrement du temps du personnel fourniront

des éclairages ou des perspectives supplémentaires quant à la manière dont le temps du personnel et d'autres ressources sont effectivement utilisés dans la prestation des services du Groupe de la Banque, ce qui permettrait d'améliorer davantage la formule.

Par ailleurs, la Direction recommande que la formule soit réexaminée périodiquement (tous les 3 ans) afin d'en évaluer la pertinence dans le cadre de l'évolution des activités du Groupe.

I. RAPPEL INTRODUCTIF

1.1 Ces dernières années, des inquiétudes ont été exprimées quant à l'équité de l'actuelle formule de partage des coûts. L'augmentation régulière au fil des ans de la part du FAD était souvent citée comme une raison militante en faveur d'une révision de la formule. Ces inquiétudes ont été exprimées par certains actionnaires durant les discussions sur l'AGC-VI comme sur la reconstitution du FAD. En réaction à ces inquiétudes et compte tenu de l'impératif statutaire d'équité pour une formule de partage des coûts, la Direction a entrepris une revue de la formule avec l'assistance d'un consultant indépendant possédant une riche expérience de cette pratique dans d'autres institutions financières internationales. La revue avait pour objectif fondamental d'examiner si le Groupe de la Banque utilisait au mieux les informations disponibles pour répartir convenablement ses charges administratives. Chaque élément de la formule actuelle a fait l'objet d'un examen minutieux afin de déterminer s'il reflétait de manière adéquate les activités du Groupe et le point de vue du personnel et des responsables concernant les inducteurs de coûts. En d'autres termes, il n'était pas prévu que la revue fixe ou prédétermine les parts de coûts, ni qu'elle évalue différents scénarios de partage des coûts.

Le 29 avril 2010, le Conseil d'administration a tenu des discussions informelles sur la formule de partage des coûts présentée par le consultant, au cours desquelles des observations ont été formulées sur les propositions d'ajustements à court et à long terme. Par la suite, lors d'une réunion formelle tenue le 14 juillet 2010, le Conseil a examiné la proposition révisée. Au cours de cette réunion, d'autres questions ont fait leur apparition et le document a été renvoyé à AEFI et CODE pour un examen technique plus approfondi. [La réunion AEFI/CODE a eu lieu le 14 Octobre 2010 et la grande majorité des membres étaient d'accord sur les grandes lignes de la proposition. Toutefois, ils ont demandé des éclaircissements sur certains ajustements à court terme. La Direction a mené une enquête complémentaire qui a confirmé les pondérations, sur la base des caractéristiques spécifiques des projets en cours d'exécution par rapport aux projets approuvés, ainsi que les prêts-projets par rapport aux dons ou prêts d'assistance technique. Le traitement des prêts inactifs a également amélioré afin de refléter l'estimation de la Direction du temps passé pour le suivi de ces prêts. Les propositions présentées dans ce rapport reflètent les résultats de l'enquête et les préoccupations soulevées au cours de la réunion AEFI/CODE.](#)

1.2 Ce rapport comporte 8 sections. Après la présente introduction, la deuxième section rappelle les exigences statutaires et les principes qui sous-tendent la formule actuelle de partage des coûts. La section 3 présente brièvement ladite formule, son application au fil de l'évolution du profil d'activités et de dépenses de la Banque, ainsi que la comparaison avec d'autres BMD. La section 4 souligne les raisons qui justifient une révision de la formule. Les sections 5 et 6 présentent le processus d'ajustement de la formule en deux étapes : i) quelques améliorations aux paramètres, qui pourraient être apportées à la formule actuelle, et ii) des améliorations à plus long terme pour tenir compte de l'évolution des inducteurs des coûts des activités de la Banque, de la mise en œuvre du cadre budgétaire renforcé et de la comptabilité analytique, ainsi que d'une meilleure détermination des coûts facilitée par un système simplifié d'enregistrement du temps. La section 5 présente les améliorations à court terme proposées, tandis que la section 6 met en relief les ajustements à long terme possibles. La section 7 montre

l'incidence de la révision de la formule sur chaque guichet du Groupe de la BAD. La section 8 résume les conclusions de la revue.

II. PRINCIPES DIRECTEURS RÉGISSANT LA FORMULE DE PARTAGE DES COÛTS DU GROUPE DE LA BANQUE

Exigences statutaires pour une répartition équitable des coûts engagés

2.1 La Banque africaine de développement (BAD), le Fonds africain de développement (FAD) et le Fonds spécial du Nigeria (FSN) constituent les trois institutions composant le Groupe de la Banque et sont juridiquement et financièrement indépendantes ; elles ne sont pas assujetties à la consolidation comptable, mais sont administrées ensemble pour exécuter leur mission commune qui consiste à promouvoir le développement économique et social des pays membres régionaux du Groupe de la Banque. En conséquence, à l'exception d'un nombre très limité de coûts qui sont expressément attribuables et, donc, imputables à un guichet précis de la Banque, les coûts administratifs du Groupe de la Banque, sont engagés par la BAD pour le compte du Groupe. Le Groupe de la Banque dispose d'un budget de dépenses administratives unique pour faire face aux coûts des trois institutions.

2.2 Du point de vue statutaire (en vertu de l'article 31 de l'Accord du FAD et de l'article IX de l'Accord du FSN), le FAD et le FSN sont tenus de rembourser à la BAD le juste coût de l'utilisation de ses bureaux, de ses fonctionnaires et employés, ainsi que de son organisation, de ses services et de ses installations, conformément aux arrangements intervenus entre ces deux entités et la Banque. Ces arrangements prennent la forme d'un partage des coûts selon une formule de partage définie.

2.3 En outre, l'article 11 de l'Accord portant création de la BAD impose cette séparation des coûts. Dans le cas particulier du FSN, le montant total à rembourser ne doit pas dépasser 20 % de son revenu brut. Il s'ensuit que la BAD prend en charge tout excédent sur ce plafond défini.

2.4 Tout arrangement de partage des coûts doit respecter ces exigences statutaires. Une formule de partage des coûts appropriée se traduit par une répartition des dépenses communes qui reflète raisonnablement les coûts de l'exécution des activités de chaque guichet du Groupe de la Banque. La formule de partage des coûts est par conséquent importante pour toutes les discussions concernant ou tenant compte de la situation ou des perspectives financières de chaque guichet, mais elle n'est pas influencée par ces discussions. Parmi celles-ci figurent notamment les négociations pour la reconstitution du FAD, les revues périodiques du FSN, les réexamens de la tarification des produits de la BAD et les revues annuelles de la BAD par les agences de notation. Les pratiques du Groupe de la Banque en matière de partage de coûts sont analogues, à tous égards significatifs, à celles des BMD comparables dotées à la fois d'un guichet de prêt axé sur le marché et d'un guichet de prêt concessionnel.

2.5 En outre, le Règlement financier de la Banque (article 3.4 et 4.3) exige (i) que les coûts relevant exclusivement d'une source particulière de financement (à savoir les Ressources ordinaires en capital ou les Ressources spéciales) soient imputés à cette source, et (ii) que le

Conseil d'administration détermine la répartition des autres dépenses de fonctionnement en conformité avec les règles et règlements pertinents.

Principes et exigences en matière de répartition des coûts

2.6 Les principes et exigences en vigueur généralement reconnus en matière de répartition des coûts indiqués dans la nomenclature de la comptabilité analytique comprennent les points suivants :

- La répartition des coûts doit refléter les activités exécutées et la nature ainsi que le montant des coûts doivent être transparents.
- Les paramètres utilisés pour répartir les coûts doivent refléter les facteurs qui génèrent les coûts (c'est-à-dire les inducteurs de coûts) et être clairement identifiables et mesurables. Il doit y avoir un lien objectif et logique reconnu entre le coût administratif engagé et l'indicateur utilisé pour le partage de ce coût.
- L'enregistrement et la présentation des données sur les coûts doivent être complets et fiables : i) porter sur toutes les catégories des coûts et produits courants de l'institution ; ii) garantir la cohérence et la comparabilité au fil du temps ; et iii) permettre de prendre à temps les décisions nécessaires. Plus important encore, pour chaque activité entreprise, elles doivent déterminer l'institution pour laquelle le travail est fait, le temps consacré à cette activité et le coût que cela implique.
- Les données sur les coûts doivent être transparentes, accessibles et tractables aux fins de vérification rétrospective.

Autres principes directeurs

2.7 Outre les principes énoncés ci-dessus, les meilleures pratiques indiquent que la formule doit répondre aux attributs suivants :

- **Simplicité, continuité et caractère raisonnable** – Dans le contexte de la nature très dynamique des activités du Groupe de la Banque et des coûts qui y sont associés, la formule doit garantir la continuité et être, autant que possible, simple d'application. L'accroissement de la complexité n'améliore pas nécessairement les résultats finaux de la formule. Enfin, par caractère raisonnable on veut dire que la formule doit refléter fidèlement, aussi étroitement que possible, les facteurs qui induisent les coûts administratifs de la Banque.
- **Transparence** – La formule ne doit pas être prédéterminée ou déterminée par ingénierie inverse. Une caractéristique inhérente à la formule est que les parts de coûts qu'elle produit ne sont pas immuables dans le temps, puisque les paramètres et leur valeur, ainsi que les actifs de la Banque fluctuent d'une période à une autre et que les valeurs futures ne peuvent pas être prédites avec certitude et exactitude. Les nouveaux arrangements de partage des coûts fournissent une nouvelle base pour rembourser des dépenses et ne doivent pas être utilisées pour effectuer des ajustements rétroactifs. Par conséquent, la formule doit faire l'objet d'une revue périodique.

- **Objectivité** – Il n'existe pas de méthode scientifique de répartition des coûts et des appréciations éclairées doivent souvent être portées par les gestionnaires d'activités en ce qui concerne les inducteurs de coûts et l'attribution des coûts. Dans la logique des exigences statutaires, ces appréciations ne doivent pas être motivées par les implications financières pour une entité donnée ou pour des négociations politiques ad hoc.

III. LA FORMULE DE PARTAGE DES COÛTS ACTUELLE ET LE CARACTÈRE RAISONNABLE DE SES RÉSULTATS

3.1 La formule de partage des coûts de la Banque a subi plusieurs révisions¹ qui étaient toutes destinées à produire des paramètres équitables et objectifs pour répartir les coûts engagés par le Groupe de la Banque entre les trois institutions. Sa mise à jour la plus récente, adoptée en 1994, a, dans l'ensemble, plutôt raisonnablement atteint les objectifs qu'elle visait ; d'ailleurs le principe de base sous-tendant la formule reste pertinent à ce jour.

Paramètres de partage des coûts

3.2 La base actuelle de partage des coûts du Groupe de la Banque (BAD, FAD et FSN) repose sur trois ensembles de paramètres:

- Catégorie et nature des dépenses : dépenses spécifiques et partageables, dépenses opérationnelles et non opérationnelles ;
- Paramètres d'activités dans lesquels le nombre de [prêts](#) et de dons est l'inducteur de coûts ;
- Stock d'opérations² ou paramètres du bilan, ce qui correspond au volume d'encours des actifs.

3.3 **Catégorie de dépenses à partager** : La classification et la traçabilité des dépenses revêtent une importance cruciale dans l'application de la formule de partage des coûts. À cet égard, les dépenses administratives du Groupe de la Banque sont divisées en deux grandes catégories :

- Les dépenses spécifiques** : ce sont les dépenses qui sont engagées directement par chaque institution et qui doivent lui être directement allouées ; il s'agit de dépenses telles que celles qui ont trait à l'augmentation générale du capital de la BAD ou à la reconstitution des ressources du FAD ; et
- Les dépenses partageables** : ce sont les coûts mis en commun qui ne sont pas attribuables à une entité précise, mais qui néanmoins doivent être allouées. Le principe d'allocation est que les dépenses partageables doivent être affectées sur la base du nombre et du type d'activités réalisées pour le compte de chaque institution. À cette fin, les dépenses sont ensuite classées en : i) dépenses opérationnelles et ii) dépenses opérationnelles. La portée et le champ d'application de ces dépenses ont été affinés

¹ Différentes formules ont été appliquées pour les périodes 1974-1981; 1982-1983 et de 1994 à aujourd'hui

² Toutes les opérations de prêt et les actifs financiers correspondants.

avec les réformes entreprises en 2006, ce qui permet de perfectionner l'organisation avec des catégorisations des centres de coûts (c'est-à-dire les unités organisationnelles) en opérations directes et appui aux opérations. Le tableau 01 résume la catégorisation des dépenses du Groupe de la Banque.

Tableau 01 : Catégorisation des dépenses pour le partage des coûts

	Catégorie de coûts	Nature des dépenses
I	DÉPENSES OPÉRATIONNELLES	Coûts associés aux opérations directes et aux activités d'appui à ces dernières
1	Coûts directs des activités opérationnelles	Coûts de toutes les unités organisationnelles dont les activités consistent entièrement à fournir des services directs aux clients (ORVP, OIVP et OSVP).
a)	Montage et exécution des prêts	Activités liées au cycle des projets ³
b)	Alignement des activités de prêt sur les priorités stratégiques	Activités de programmation par pays – Activités hors-prêt (dialogue pays, savoir, services d'analyse et de conseil)
c)	Travail transversal et mondial/régional	Programmes mondiaux
2	Coûts d'appui aux opérations	Coûts de toutes les unités dont les activités sont essentiellement exécutées pour soutenir les services aux clients (OPEV, ORPQ, GECL.2, FTRY.4, FFCO.3, etc.)
II	DEPENSES NON OPERATIONNELLES	Coûts associés aux programmes institutionnels non directement liés aux opérations

3.4 **Paramètres d'activités** – L'activité principale de la Banque est la fourniture de ressources pour financer des projets de développement par des prêts et d'autres instruments financiers. Parmi ses autres activités de développement figurent notamment l'assistance technique et les études liées aux projets et programmes. Les deux indicateurs le plus souvent utilisés pour mesurer le volume de travail sont le nombre d'activités exécutées durant une période précise et le nombre de ressources gérées ou engagées pour les activités exécutées (nombre de projets en cours d'exécution active, actifs sous gestion, etc.). Aux fins du partage des coûts, ces inducteurs de coûts prennent en compte trois dimensions, auxquelles est affectée une pondération spécifique :

- La phase du projet ou du programme dans le cycle des projets : approbation et exécution dans le cycle
- Le type d'instrument : prêts, titres de participations, garanties, assistance technique, dons.
- Le type de client : secteur public ou secteur privé

³ Parmi elles figurent : l'identification, la préparation, l'analyse, l'évaluation, la négociation, l'approbation, la signature, la gestion, la supervision et l'achèvement.

Le tableau 02 présente les inducteurs d'activité et leur évolution depuis 1993. Il en ressort qu'à l'introduction de la formule actuelle, certaines des activités étaient insignifiantes. C'est particulièrement le cas des projets du secteur privé.

Tableau 02 : Paramètres d'activités

Type d'instrument	Pondération		Nombre d'approbations					
	Approbation	Exécution	1997			2009		
			BAD	FAD	FSN	BAD	FAD	FSN
Prêts-projets & prêts-programmes	100%	100 %	13	58	-	18	35	3
Dons destinés au financement de projets	30 %	30 %	-	-	-	22	27	-
Dons d'assistance technique	30 %	30 %	-	30	-	14	14	-
Prêts au secteur privé	100	100 %	8	-	-	30		-

3.5 **Paramètre du bilan** – Le paramètre utilisé pour allouer les dépenses non opérationnelles est la somme des actifs sous gestion hormis les actifs des fonds fiduciaires, les immobilisations et les prises de participation de la BAD dans le FAD.

Méthode de partage des coûts

3.6 Le mécanisme de partage des coûts se déroule en cinq étapes résumées ci-dessous :

- Classement des dépenses administratives du Groupe de la Banque en dépenses opérationnelles et dépenses non opérationnelles et détermination des proportions correspondantes ;
- Estimation des dépenses partageables en additionnant l'amortissement partageable avec le total des dépenses administratives et en soustrayant les coûts directs (spécifiquement identifiables) de chaque institution ;
- Allocation des coûts opérationnels, obtenus en multipliant les dépenses partageables par la proportion des dépenses classées comme opérationnelles, à la BAD, au FAD et au FSN en proportion du nombre de prêts, d'études et de dons approuvés durant l'année et de ceux en cours d'exécution à la fin de l'année précédente. *Actuellement, toutes les activités financées par des dons et les activités d'assistance technique ainsi que des prêts, sont pris en compte avec un coefficient de pondération de 30%⁴.* ;
- Allocation de la composante non opérationnelle des dépenses partageables à la BAD, au FAD et au FSN en fonction de la taille des actifs du bilan de chaque institution ;
- Addition des composantes opérationnelles, non opérationnelles et spécifiques des coûts de chaque institution. En outre, les dépenses administratives supportées par le FSN⁵ sont limitées à 20 % de son revenu brut, la BAD prenant en charge le reste, le cas échéant.

L'Annexe 5 présente l'enchaînement du processus de partage des coûts.

⁴ Le coefficient de pondération de 30% reflète l'effort relativement moindre requis par les projets d'assistance technique.

⁵ Ce plafond est imposé par la version révisée de l'Accord portant création du FSN.

Évolution des résultats de la formule et validité de la méthodologie

3.7 La formule de partage des coûts, adoptée en 1994 après une étude approfondie des pratiques ayant cours en la matière dans des institutions retenues pour la comparaison, a été appliquée systématiquement au fil des ans. Les parts de coûts de la BAD, du FAD et du FSN obtenues par son application sont présentées au tableau 03, tandis que l'Annexe 6 décrit la formule de partage des coûts détaillée dans ses diverses composantes. Les allocations de coûts au fil des ans ont été marquées par trois principales tendances : i) l'augmentation régulière de la part de dépenses opérationnelles du Groupe de la Banque; ii) l'augmentation de la part du FAD dans la valeur totale des actifs sous gestion ; et iii) l'accroissement du nombre de prêts et de dons d'assistance technique. En partant du principe qu'aucune répartition des coûts n'est parfaite et que le nombre d'activités et la taille du bilan sont des bases raisonnables pour répartir les dépenses opérationnelles et les dépenses non opérationnelles respectivement, on peut raisonnablement conclure que le logique fondamentale de la formule de partage des coûts reste valable. Cependant, comme les deux paramètres de la formule évoluent avec la croissance et le changement du profil d'activités de la Banque, quelques possibilités d'affinement sur le court terme ont été identifiées (elles sont présentées à la section 5).

Tableau 03 : Historique récent des parts de coûts

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
BAD	37%	38%	36%	33%	34%	32%	29%	28%	30%	26%	27%	24%	23%	25%	28%
FAD	61%	59%	62%	65%	64%	66%	69%	70%	69%	72%	72%	74%	75%	74%	71%
FSN	2%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	2%	1%	1%	0,4%

Pertinence et caractère raisonnable des parts de coûts

3.8 Afin d'évaluer le caractère raisonnable de la formule de partage des coûts en général et l'adéquation des parts du FAD en particulier, et sa comparabilité avec d'autres BMD, il est important de prendre en considération certains indicateurs de haut niveau. Les plus pertinents et couramment utilisés sont : i) le niveau d'activités opérationnelles exprimé en volume de prêts générés, rapporté aux dépenses administratives engagées ; et ii) les parts de coûts rapportées au nombre de pays éligibles dans chaque guichet.

Ratio volume de prêts-dépenses administratives

3.9 Le ratio volume de prêts-dépenses administratives est un indicateur macro de la tendance des prêts qui génèrent les revenus et du lien entre les dépenses et ces prêts, sur plusieurs années. La Figure 1(a) ci-dessous illustre une importante tendance à long terme : sur la période 2002-2009, les dépenses administratives du FAD ont augmenté sensiblement au même rythme que le volume annuel de ses opérations de prêt.

3.10 En tirant cette conclusion, il faut émettre et garder à l'esprit deux réserves :

- Les *fluctuations annuelles des prêts* peuvent être prises en compte en partie en augmentant ou en réduisant la réserve de projets en cours de préparation, de telle sorte que les changements au niveau des volumes de prêts n'aient pas nécessairement un impact linéaire sur les dépenses administratives.

- *Les coûts non liés aux prêts font partie intégrante des dépenses administratives de la BAD et du FAD, mais les résultats hors prêts sont exclus du volume de prêts utilisé pour le calcul du ratio. Cependant, ceci n'entame nullement l'utilité du ratio, comme le pensent 63 % des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête, selon lesquelles le volume des activités hors prêts dans un pays dépend du volume des activités de prêt dans ce pays.*

3.11 Tendances divergentes des ratios prêts-dépenses administratives du FAD et de la BAD

– La Figure 1(a) ci-dessous présente également quelques tendances divergentes entre le FAD et la BAD : le ratio volume de prêts-dépenses administratives a été relativement constant pour le FAD de 2002 à 2009, tandis qu'il a fluctué considérablement pour la BAD. En outre, le ratio enregistré par le FAD a été inférieur à celui affiché par la BAD pendant toute cette période. La Figure 1(b) présente les raisons de ces deux différentes tendances : i) tandis que le montant moyen des prêts du FAD a crû constamment, doublant au cours de la période 2002-2009, celui de la BAD a fluctué considérablement d'une année à l'autre ; et ii) le montant moyen des prêts du FAD a été inférieur à celui de la BAD chaque année. Prises ensemble, les Figures 1(a) et 1(b) montrent également que le ratio enregistré par la BAD a crû au cours des années pendant lesquelles le montant moyen de ses prêts avait augmenté. À cet égard, le montant moyen des prêts constitue une variable importante car, au niveau des BMD, les coûts de montage et d'exécution des prêts par projet ne sont pas beaucoup influencés par le montant des prêts, dans la mesure où les mêmes processus sont suivis, en principe, indépendamment du montant des prêts. Ainsi, étant donné que le montant des prêts FAD est inférieur à celui des prêts BAD, il est généralement plus coûteux de les monter et de les exécuter pour chaque UC prêtée. Les réponses du personnel aux questionnaires soutiennent cette conclusion. Un grand nombre de sondés qui ont répondu à la Question 3 du deuxième questionnaire (Annexe 2) pensent que le temps consacré aux projets du FAD est supérieur à celui consacré aux projets de la BAD de 25 %, voire plus ; et un nombre similaire répondant à la Question 4 a confirmé que la taille d'un prêt n'influe pas sur ses coûts de montage et d'exécution

Figure 1(a) : Ratios volume de prêts-dépenses administratives

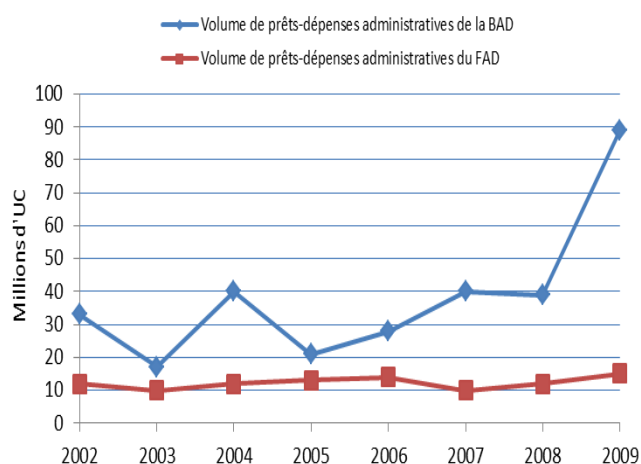
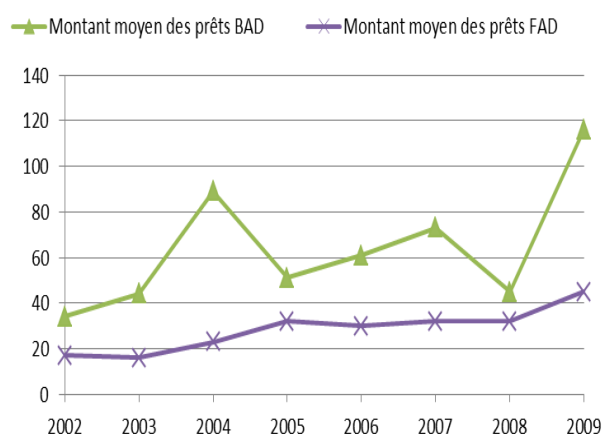


Figure 1(b) : Montant moyen des prêts BAD et FAD



Couverture relative des pays

3.12 En ce qui concerne cet indicateur macro-niveau, il importe de noter que 38 des 53 pays membres régionaux sont des pays exclusivement FAD. Parmi les pays admissibles aux financements de la BAD, les emprunteurs actifs n'étaient pas nombreux jusqu'à une date récente. De ce fait, une grande part des nouvelles approbations était pour le FAD. D'après les indications fournies par le personnel, le niveau d'effort de travail requis pour l'approbation et l'exécution des projets est en général différent selon les catégories de pays. Ainsi donc, un projet donné nécessitera moins de temps dans des pays dotés de structures institutionnelles, administratives et fiduciaires efficaces que dans des pays où les capacités institutionnelles, de gestion et d'exécution sont plus faibles.

Comparabilité avec d'autres BMD

3.13 La comparaison avec les institutions sœurs permet d'obtenir un point de vue important sur le caractère globalement raisonnable des résultats de la formule actuelle. S'il existe des différences entre les activités opérationnelles de la BAD, du FAD et du FSN, d'une part, et celles d'autres BMD (telles que les types de pays couverts et le volume du travail relatif au secteur privé), d'autre part, les dépenses administratives allouées à la BAD, au FAD et au FSN, rapportées à leurs volumes annuels de prêts, sont pour l'essentiel analogues aux répartitions entre les guichets concessionnels et axés sur le marché des institutions de comparaison.

Montant moyen des prêts et ratio volume de prêts-dépenses administratives

3.14 Les ratios volume de prêts-dépenses administratives du FAD et de la BAD en 2008 ont été comparés également avec ceux de trois autres BMD. Sous réserve des insuffisances d'une comparaison de ratios sur une année, au lieu d'une période plus longue (tel qu'indiqué au paragraphe 10), cette comparaison, résumée au Tableau 04, a donné les résultats suivants :

- le ratio du FAD est généralement similaire à ceux du Fonds asiatique de développement (FAsD) et de l'IDA ;
- le ratio de la BAD est tout à fait différent de ceux de la Banque asiatique de développement (BAsD) et de la BIRD. Étant donné que la BAsD dispose d'un guichet du secteur privé, comme la BAD, elle est considérée comme l'institution de comparaison qui en est la plus proche. La différence entre le ratio de la BAD et celui de la BAsD s'explique par le fait que la BAsD a un montant moyen des prêts nettement supérieur à celui de la BAD ;
- le ratio de la BIRD n'est pas directement comparable à ceux de la BAD et de la BAsD pour les trois raisons suivantes : i) le ratio de la BAD a grimpé, passant de 21 en 2005 à 40 en 2007, suite à l'augmentation du montant moyen de ses prêts de 40 % ; ii) à la différence de la BAD et de la BAsD, la BIRD n'accorde que des prêts au secteur public ; et iii) par rapport à la distribution relativement égale des montants des prêts de la BAsD, la distribution de la BIRD était déséquilibrée par 7 prêts importants, d'un montant de 500 millions de \$ EU ou plus ; hormis ces prêts importants, le montant moyen des prêts de la BIRD était de 100 millions de \$ EU (65 millions d'UC) ;

- le ratio de la SFI a été examiné également afin d'étudier l'impact des prêts du secteur privé sur le ratio de la BAD. Le ratio de la SFI était légèrement inférieur à celui de la BAD en 2008, mais a pour l'essentiel évolué, en moyenne, au même rythme que le ratio de la BAD au cours de la période 2002-2008.

Tableau 04 : Montant moyen des prêts et ratio volume de prêts-dépenses administratives pour 2008 - Comparaison des résultats de la BAD et du FAD avec ceux de quelques autres BMD

Indicateur	Guichet concessionnel			Guichet axé sur le marché/secteur privé			
	FAD	FAsD	IDA	BAD	BAsD	BIRD	SFI
(a) Ratio volume de prêts-dépenses administratives	12	10	13	39	63	12	30
(b) Volume moyen des prêts (en millions d'UC)	32	25	36	41	92	88	29

Nombre des emprunteurs du FAD par rapport au des emprunteurs de la BAD

3.15 Le nombre des emprunteurs éligibles aux prestations du guichet concessionnel, par opposition à celui des emprunteurs admissibles à celles du guichet axé sur le marché, constitue un indicateur macro de la portée des opérations de ces deux guichets. Dans ces conditions, ces chiffres peuvent être utilisés pour évaluer globalement le caractère raisonnable des parts de coûts allouées à ces guichets. L'inconvénient de cet indicateur est qu'il ne prend pas en compte la gamme, la combinaison et le volume des services fournis aux pays par chaque guichet, ce qui est induit, en principe, par la stratégie d'aide au développement pour chaque pays. Cependant, même avec cet inconvénient, les parts de coûts des guichets concessionnel et axé sur le marché peuvent refléter, d'une manière générale, le nombre de pays éligibles aux prestations de chaque guichet. Le Tableau 05 ci-dessous montre que les parts de coûts du FAD/BAD, à l'instar de ceux des guichets concessionnel et axé sur le marché de la BAsD et de la BM, sont approximativement proportionnelles au nombre de pays membres desservis par chaque guichet.

Tableau 05 : Nombre de pays membres et parts de coûts en 2008 – Guichet concessionnel et guichet axé sur le marché

Guichet	BAD/FAD			BIRD/IDA*			BAsD/FAsD		
	Nombre de pays	Pourcentage	Part de coûts	Nombre de pays	Pourcentage	Part de coûts	Nombre de pays	Pourcentage	Part de coûts
Guichet concessionnel	38	72 %	74 %	78	50 %	47 %	28	58 %	53 %
Guichet axé sur le marché	15	28 %	25 %	78	50 %	53 % *	20	42 %	47 %

* La part de coûts comprend les dons à l'appui du développement, d'un montant de 176 millions de \$ EU en 2008, qui ont été imputés entièrement à la BIRD, conformément à la pratique habituelle ; les dons représentaient environ 8 % des coûts totaux.

IV. JUSTIFICATION ET PROCESSUS DE RÉVISION DE LA FORMULE DE PARTAGE DES COÛTS

4.1 Il ressort de l'analyse ci-dessus que la formule de partage des coûts de la Banque permet d'obtenir des résultats globalement raisonnables et la comparabilité avec d'autres BMD. Dès lors, l'on peut s'interroger sur le besoin ou la nécessité de la réviser. Plusieurs raisons impérieuses militent en faveur de cette révision. Tout comme toute formule de partage des coûts, la formule de la Banque doit être révisée périodiquement pour s'assurer de son adéquation avec le profil de croissance des activités de l'institution. Depuis la dernière révision en 1993, plusieurs faits nouveaux se sont produits qui influent sur les paramètres de la formule et la validité des informations relatives aux diverses composantes de ces paramètres. Ainsi qu'il ressort de l'analyse ci-dessous, cette révision est donc jugée opportune.

Évolutions récentes influant sur la formule de partage des coûts

4.2 Les paramètres de la formule de partage des coûts qui sert de base à la répartition des dépenses administratives du Groupe de la Banque entre la BAD, le FAD et le FSN se sont ressentis d'un certain nombre d'évolutions récentes, dont les plus importantes sont :

Changement dans les profils d'activités et d'instruments de prêts

4.3 La formule actuelle repose exclusivement sur le nombre de prêts et de dons approuvés et en cours d'exécution, ayant des pondérations égales au montage et à l'exécution. L'affinement des données relatives aux coûts au fil des ans indique que ces deux phases de la vie d'un projet nécessitent un effort de travail différent. Une autre question pertinente qui se pose est celle de l'exclusion des activités hors-prêts, qui, à l'époque de la révision de la formule en 1993, étaient relativement plus modestes que les prêts-projets directs. Les services hors-projets fournis aux clients vont probablement devenir de plus en plus importants à mesure que, comme d'autres principales BMD, le Groupe de la Banque renforcera son rôle d'institution du savoir. De même, les activités hors-prêts sont généralement tirées par le travail de contrôle préalable et les services consultatifs associés aux activités de prêt, dans certains pays, (tels que les États post-conflit ou fragiles) les services hors-prêts peuvent prendre le pas sur les activités de prêt qui peuvent alors passer au second plan, en fonction de la situation du pays et des résultats du travail d'analyse, de conseil et de formulation de politiques.

Augmentation des opérations du secteur privé

4.4 Depuis l'introduction de la formule jusqu'au début des années 2000, le volume et la complexité des opérations du secteur privé étaient relativement faibles, comparé au volume total des opérations du Groupe de la Banque. Par conséquent, l'impact de leur exclusion était marginal. L'augmentation croissante de ce portefeuille dans les activités de développement du Groupe de la Banque introduit une autre dimension à intégrer à la formule. Les opérations du secteur privé sont exclusivement financées sur le guichet BAD. Puisque les recettes relatives aux opérations du secteur privé sont comptabilisées dans les états financiers de la BAD, les coûts y afférents doivent, dans la mesure du possible, être identifiées et imputées exclusivement à la

BAD, indépendamment du fait que certaines de ces opérations se situent effectivement dans des pays FAD.

Décentralisation et coûts des bureaux extérieurs

4.5 Une autre évolution dans l'activité de la Banque est sa décentralisation. Alors qu'ils n'étaient qu'une poignée (7) en 1993, les bureaux extérieurs (BE) de la Banque se chiffrent actuellement à 25. La pratique consiste à traiter tous les coûts des bureaux extérieurs comme dépenses partageables. De fait, chaque BE ne peut être associé exclusivement à la BAD ou au FAD, parce que les opérations du secteur privé, bien que financées exclusivement par la BAD, sont également menées dans des pays qui, normalement, empruntent au FAD. Cependant, les coûts engagés par les bureaux extérieurs pour le montage et l'exécution des opérations du secteur privé (et attribuables à la BAD) peuvent être calculés en utilisant le ratio du nombre d'opérations du secteur privé approuvées, rapporté au nombre d'opérations totales approuvées dans chaque pays où est implanté un bureau extérieur.

Initiative PPTE et IADM

4.6 Le bilan du FAD inclut des dons PPTE et autres, qui, au 31 décembre 2009, totalisaient 1,5 milliard d'UC. Étant donné que ces actifs, à la différence des prêts actifs, ne requièrent pas d'administration de prêts ni d'autres activités d'appui non opérationnelles, ils peuvent être enlevés du bilan du FAD pour le calcul de la part du Fonds dans les dépenses non opérationnelles. De même, du fait que les prêts annulés dans le cadre de l'IADM (4,1 milliards d'UC au 31 décembre 2009) nécessitent un effort administratif moindre, comparé aux prêts actifs, il ne serait pas raisonnable de leur affecter un coefficient de pondération de 100 % pour le calcul de la part de coûts du FAD.

Changements dans l'information financière

4.7 Des changements dans les normes d'information financière, en particulier celles qui ont trait aux instruments financiers en général et, en particulier, à l'adoption de l'option de la juste valeur en 2005, ont un impact non négligeable sur le bilan, notamment de la BAD, et, en conséquence, influent sur l'application de la formule de partage des coûts.

Mise en œuvre des réformes budgétaires

4.8 Le Conseil a approuvé diverses réformes budgétaires en 2007, avec la mise en œuvre progressive de la comptabilité analytique, la budgétisation en UC et le système d'enregistrement du temps, dont l'achèvement est prévu pour l'année 2012 au plus tard. La mise en œuvre de ces changements aura un impact sur les paramètres de partage des coûts et devrait améliorer la qualité des informations utilisées pour déterminer les parts de coûts.

Autres questions spécifiques

4.9 On s'attend également à des changements dans les années à venir, dus à l'augmentation des prêts du secteur privé aux pays à faible revenu, à la révision de la stratégie

institutionnelle à plus long terme, à l'importance croissante des produits du savoir et des services consultatifs, etc.

Pour toutes ces raisons, cette révision est jugée opportune.

Approche graduelle et par étapes de l'ajustement de la formule

4.10 Compte tenu de ce qui précède, un certain nombre de changements ou d'ajustements pourraient être apportés à la formule actuelle. Ceux-ci peuvent être groupés en deux catégories : i) les changements relatifs aux paramètres associés à l'application des principes de partage des coûts, qui permettraient de tenir compte des circonstances spécifiques liées à l'évolution de l'environnement opérationnel et du portefeuille de la Banque ; et ii) les changements relatifs aux ajustements des inducteurs de coûts, qui permettraient de tenir compte de la croissance future de l'activité de la Banque ainsi que de la pleine mise en œuvre de la comptabilité analytique et du système⁶ d'enregistrement du temps que celle-ci suppose. Les ajustements de la seconde catégorie sont tributaires d'un système d'enregistrement du temps crédible, et ne sont donc pas réalisables à court terme.

4.11 En conséquence, la Direction propose un processus à deux étapes : i) l'affinement des paramètres et de leurs coefficients de pondération respectifs et ii) des ajustements à plus long terme visant à instaurer des inducteurs de coûts tractables et la séparation des dépenses.

4.12 En proposant ce processus à deux étapes, la Direction est consciente que la répartition des coûts n'est pas une science exacte, dans la mesure où elle requiert souvent, de la part des responsables des opérations, des appréciations éclairées sur les facteurs de coût et les méthodes objectives d'attribution des coûts. En tant que tel, l'objectif de l'allocation des coûts est d'assurer l'équité et la plausibilité globale en ce qui concerne l'attribution des coûts aux inducteurs pertinents, plutôt que de parvenir à un irréaliste niveau de précision. Toute formule à tirer des ajustements à court et à long terme devra comporter un certain degré de simplicité si l'on veut qu'elle reste facile à appliquer et à évaluer.

V. PROPOSITIONS D'AFFINEMENTS À COURT TERME DE LA FORMULE ACTUELLE

5.1 L'examen des améliorations susceptibles d'être apportées à la formule actuelle à court terme, à commencer par la répartition des coûts au cours de l'année 2010, portait essentiellement sur les points suivants : i) l'ajustement des coefficients de pondération du portefeuille actif, par rapport aux approbations de prêts et les coefficients de pondération affectés aux dons destinés au financement de projets et à l'assistance technique, par rapport aux prêts ; ii) ajustements liés à l'allocation complète des coûts des opérations du secteur privé à la BAD ; iii) traitements des actifs PPTTE et IADM et (iv) d'autres ajustements spécifiques visant à tenir compte d'un certain type particulier de prêts et de l'assainissement du portefeuille actif.

6 La mise en œuvre d'un système simplifié et vérifiable d'enregistrement du temps est un processus long.

Ajustement des coefficients de pondération des paramètres d'activités

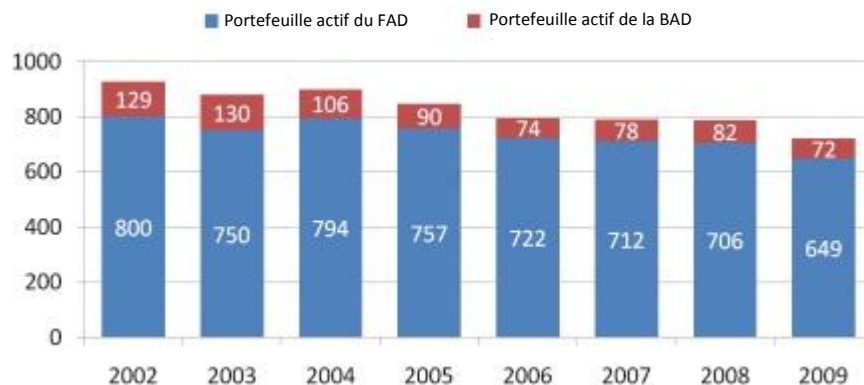
5.2 Bien que le montage des prêts et leur exécution, le traitement des prêts et celui des dons et la gestion des actifs ordinaires et celle des actifs IADM nécessitent, objectivement, un effort de travail différent, l'on éprouve quelque difficulté à quantifier avec un certain degré d'exactitude les coefficients de pondération à affecter aux différents paramètres dans la formule. La disponibilité de séries de données et leur cohérence au fil des ans sont des facteurs limitant dans le processus de quantification. Dans ce contexte, les données historiques disponibles doivent être complétées par les résultats des enquêtes menées à l'occasion de trois évaluations successives des paramètres de la formule dans le contexte de cette étude. À cette fin, la Direction a effectué une analyse de sensibilité pour montrer les incidences des changements de pondération sur la formule. Les résultats de cette analyse étaient censés être un guide raisonnable pour la prise de décision jusqu'à ce qu'un système simplifié d'enregistrement du temps devienne effectif.

Portefeuilles actifs de prêts et de dons par rapport aux approbations

5.3 **La taille du portefeuille constitue le facteur le plus important de la part de coûts actuelle** du FAD par rapport à celle de la BAD (voir résumé au Tableau 06). La raison en est qu'en vertu de la formule actuelle, le nombre de prêts et de dons contenus dans le portefeuille actif fait l'objet d'une pondération égale à celle appliquée au nombre d'approbations dans l'année. Compte tenu essentiellement de la taille de son portefeuille, le FAD a supporté 78 % des coûts opérationnels du Groupe de la Banque en 2009. Cette part de 78 % est compensée en partie par la part de 57 % que représente le FAD au titre des dépenses non opérationnelles (allouées selon la taille de l'actif de chaque institution), ce qui porte la part du FAD dans les coûts totaux à environ 71 %.

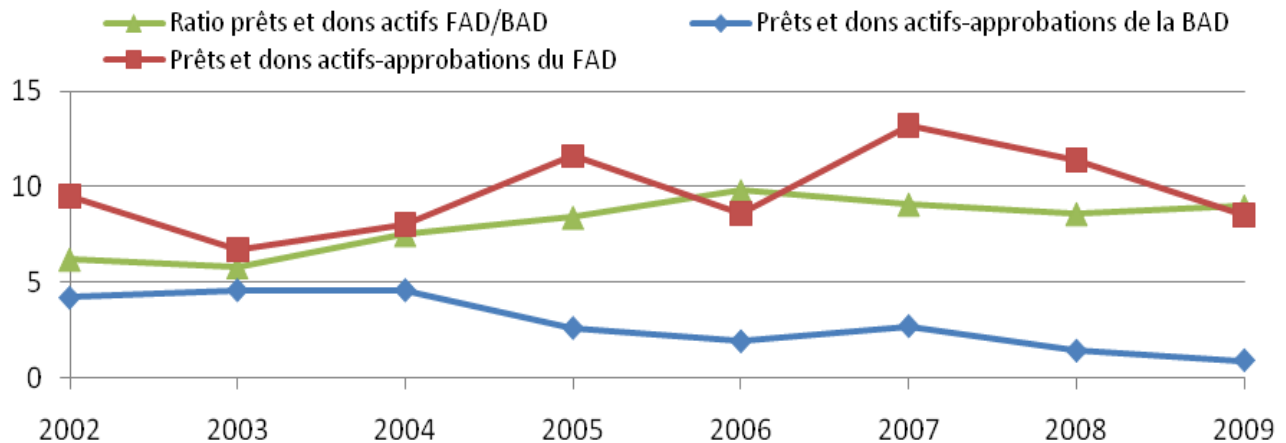
5.4 **Le nombre de prêts et dons actifs dans le portefeuille du FAD a de tout temps été élevé, par rapport au nombre de ses approbations annuelles.** Au cours de la période 2005-2009, le nombre de prêts et de dons contenus dans le portefeuille actif du FAD a représenté 9 à 13 fois le nombre de prêts et de dons que le Fonds a approuvés par an (voir Figure 2b). Ces deux dernières années, le ratio a baissé, par rapport au niveau record de 13 atteint en 2007.

Figure 2a : Évolution des portefeuilles actifs de la BAD et du FAD



En revanche, au cours de la période 2005-2009, la taille du portefeuille de la BAD a représenté 1 à 3 fois le nombre de ses approbations annuelles et le ratio a affiché une tendance à la baisse, comme indiqué à la Figure 2b.

Figure 2b: Ratio du nombre de prêts et de dons actifs par rapport au nombre de prêts approuvés



5.5 **Le ratio taille du portefeuille actif/approbations annuelles reflète essentiellement la vitesse à laquelle les opérations sont exécutées.** En utilisant les taux de décaissement comme indicateurs approximatifs du rythme d'exécution, il a été constaté que les ratios de la taille du portefeuille actif par rapport aux approbations annuelles du FAD et de la BAD étaient conformes à leurs taux de décaissement. En novembre 2008, le FAD affichait un taux de décaissement de 16%, tandis que la BAD affichait des taux de décaissement de 30% pour le secteur public et 64% pour le secteur privé⁷. Les tableaux 6A et 6B montrent aussi bien l'évolution des approbations que des projets en cours d'exécution pour les trois guichets.

Tableau 06A : Approbations annuelles et taille du portefeuille actif de la BAD

	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Approbations								
Prêts	48	44	23	17	17	17	17	31
Dons	33	14	6	21	17	6	11	0
Total approbations	81	58	29	38	34	23	28	31
Portefeuille à la fin de l'année précédente								
Secteur public	46	64	67	67	81	98	115	123
Secteur privé	26	18	11	7	9	8	15	6
Total portefeuille	72	82	78	74	90	106	130	129

⁷ Source : BAD, Document de programme et de budget 2010-2012.

Tableau 06B : Approbations annuelles et taille du portefeuille actif du FAD

	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Approbations								
Prêts	35	35	34	35	31	45	53	54
Dons	41	27	20	49	34	54	59	30
Total approbations	76	62	54	84	65	99	112	84
Portefeuille à la fin de l'année précédente								
Prêts	355	396	397	403	437	491	474	494
Dons	294	310	315	319	320	303	276	306
Total portefeuille	649	706	712	722	757	794	750	800

Révision de la pondération des paramètres pour le portefeuille actif

5.6 Les raisons de l'attribution d'une pondération égale au nombre de prêts et de dons dans le portefeuille actif et au nombre d'approbations annuelles ont été examinées dans le cadre de la présente étude à la lumière : i) de l'expérience des départements des opérations ; et ii) des données obtenues d'autres BMD.

5.7 **Différencier le temps consacré à l'exécution et à l'approbation des projets**– Les réponses du personnel à la première question du deuxième questionnaire⁸ (Annexe 2) n'ont pas été complètement satisfaisantes et allaient dans le sens opposé par rapport à l'expérience d'autres BMD (comme indiqué dans le paragraphe 5.9). Une évaluation plus approfondie des détails de ce questionnaire et des réponses indiquent que les réponses du personnel résultaient des raisons suivantes :

- Compte tenu de la taille du portefeuille actif (en particulier pour le FAD), les membres du personnel consacrent effectivement davantage de temps aux projets en cours d'exécution qu'aux projets approuvés chaque année dont le nombre est nettement plus faible, pour **l'ensemble du portefeuille**. L'enquête n'était pas très explicite, car elle avait pour objet de recueillir le temps requis pour les phases d'approbation et d'exécution, **par projet plutôt que pour l'ensemble du portefeuille**, afin de refléter correctement les pondérations dans la formule.
- La ventilation des réponses par département montre que le personnel des départements sectoriels et des BE, qui ont une plus grande part de responsabilité dans l'exécution des projets ou un portefeuille plus important à superviser plutôt qu'à approuver, ont répondu qu'ils consacraient plus de temps aux projets en cours d'exécution qu'aux projets à approuver.
- Au vu du temps passé par un projet FAD dans le portefeuille actif, soit une moyenne de 9 à 10 années, il est compréhensible que les membres du personnel estiment qu'ils consacrent davantage de temps, d'une manière générale, aux

⁸ Comme indiqué dans la question numéro 1 de l'annexe 2, 54 % des membres du personnel ont répondu qu'en moyenne, ils consacraient davantage de temps à un projet en cours d'exécution dans l'année qu'à un projet approuvé au cours de l'année. Toutefois, se référant aux réponses à la question numéro 2 de ce même questionnaire, 74% de ces mêmes employés ont indiqué que cette différence de temps passé était de l'ordre de 25% ou moins. En revanche, alors que 46% du personnel a répondu à la question 1 qu'en moyenne plus de temps a été consacré à un projet approuvé que sur un projet en cours d'exécution au cours de l'année, 70% de ce personnel ont indiqué à la question 2 que la différence de temps passé était de 50% ou plus.

projets en cours d'exécution qu'aux projets approuvés durant le cycle du projet, qui est beaucoup plus court.

5.8 Étant donné les divergences de vues dans les réponses des membres du personnel aux questionnaires précédents reflétant l'ampleur et la portée des activités couvertes, la Direction a envoyé un autre questionnaire aux membres du personnel des opérations en Septembre 2010. Dans ce questionnaire, les membres du personnel ont été invités à fournir des informations spécifiques, en termes de nombre moyen de jours **par projet consacré au cours de chacune des années 2008 et 2009** sur les différentes activités du cycle des projets, pour les phases d'approbation et d'exécution. Le nouveau questionnaire était également plus explicite car il incluait un exemple de réponse et l'interprétation de cette réponse. Ce questionnaire a été également préparé avec la collaboration d'un Directeur expérimenté des Opérations qui a été responsable de plusieurs départements sectoriels. Une moyenne des données en temps reportées par les membres du personnel ayant répondu au questionnaire a été calculée. Les réponses du personnel sont résumées dans l'annexe 8 et montrent que, *sur une base annuelle*, le temps de travail moyen consacré à l'exécution de chaque projet dans le portefeuille actif est d'environ 56% du temps du personnel passé en moyenne pendant la phase d'approbation de chaque projet. Cette conclusion est également corroborée par la donnée suivante relative à la performance, contenue dans le Document de programme et de budget 2010-2012 de la BAD : à fin novembre 2009, seules 50% des opérations faisaient l'objet d'une supervision deux fois par an. Le volume de travail exécuté représenté par ce pourcentage détermine le temps de travail total consacré chaque année à l'exécution du portefeuille, et donc fournit une confirmation supplémentaire des conclusions à partir des réponses des membres du personnel au nouveau questionnaire.

5.9 **Analyse comparative pour le portefeuille actif** – Afin de comparer les conclusions ci-dessus, il est fait référence aux données relatives de coût moyen pour la période 2005-2007 indiquées par la BASD dans son Document de budget 2009 ; cette information figure au Tableau 07 ci-dessous. La Banque Mondiale (BM) n'a publié aucune information similaire ces dernières années, mais les données des années précédentes montraient que le coût annuel moyen de l'exécution d'un projet représentait environ 1/3 du coût annuel moyen du montage d'un projet. Par conséquent, les données relatives aux coûts de la BASD et de la BM sont assez cohérentes.

Tableau 07 : Coûts de montage et d'exécution des projets de la BASD – Moyenne sur la période 2005-2007 (en milliers de \$ EU)

	Projets du secteur public	Projets du secteur privé
Coûts de montage des projets – par projet	356	325
Coûts d'exécution des projets – par projet, par an	57	31
Ratio coûts d'exécution annuels-coûts de montage annuels*	0,3:1	0,2:1

* Ce ratio n'a pas été publié par la BASD, mais a été calculé ici en partant de l'hypothèse raisonnable (en tenant compte de l'expérience de la BM) que le temps consacré au montage d'un projet ne dépasse pas 2 ans, en moyenne.

5.10 **Propositions d'ajustements de pondération pour le portefeuille actif** – Sur la base de l'analyse ci-dessus et de nouveaux entretiens avec les départements sectoriels, il a été conclu que le coefficient de pondération affecté *au nombre de prêts et de dons dans le portefeuille actif devrait être inférieur au 100% actuel*. En attendant de pouvoir le déterminer de façon plus précise, en se fondant notamment sur le système d'enregistrement du temps et les analyses [de données générées par le système lorsque sa fiabilité sera établie](#), la Direction propose de fixer provisoirement ce coefficient à 50%.

Révision de la pondération des paramètres pour les dons (dons pour financement de projets et dons pour assistance technique)

5.11 Le coefficient de pondération de 30 % appliqué aux dons d'AT (tant le nombre d'approbations que le nombre de dons actifs) a également été révisé à la lumière des informations sur les coûts fournies par la BASD et la BM. Les données obtenues de la BASD montrent que les coûts de montage de l'AT représentent environ 13 % des coûts de montage des prêts, et que les coûts d'exécution au titre de l'AT représentent environ 40 % des coûts d'exécution des prêts. S'agissant de la BM, la proportion est d'environ 1/3 pour les coûts de montage (aucune donnée analogue n'est disponible pour les coûts d'exécution). Cependant, ces deux BMD utilisent des fonds spéciaux pour financer les activités d'AT et ces coûts ne sont pas compris dans les coûts indiqués

5.12 Contrairement à la BASD et à la BM, le FAD finance par des dons certains projets, ce qui devrait requérir plus de temps au personnel que le traitement des dons d'AT. Sur la base d'un questionnaire adressé aux cadres supérieurs des départements des opérations pour recueillir leurs vues sur le temps consacré au montage et à l'exécution des dons destinés au financement de projets et des dons d'assistance technique, par rapport au temps consacré aux prêts présenté à l'Annexe 3, questionnaire qui a été suivi par des entretiens destinés à clarifier certaines des réponses fournies, la Direction a formulé des propositions sur les pondérations à appliquer aux dons destinés au financement de projets et aux dons d'assistance technique. Il a été conclu que les projets financés par des dons sont analogues au des projets financés par des prêts et exigent exactement la même quantité de temps aux stades du montage et de l'exécution. D'autre part, les dons d'AT nécessitent beaucoup moins de temps à ces deux stades, comparé aux prêts ordinaires. [Les résultats de ce questionnaire sont également confirmés par le nouveau questionnaire entrepris en Septembre 2010, tel que présenté dans l'annexe 8.](#)

5.13 **Propositions d'ajustements de pondération pour les dons destinés au financement de projets et d'AT** – La Direction propose d'affecter les coefficients de pondération résumés au Tableau 08 aux deux types de dons. L'on estime que les coefficients de pondération ainsi révisés reflètent de manière plus adéquate – que l'actuel 30 % – le temps consacré par le personnel au montage et à l'exécution des dons destinés au financement de projets et d'assistance technique, par rapport aux prêts.

Tableau 08 : Coefficients de pondération proposés pour les dons par rapport aux prêts

Type de don	En cours	Approbations	Portefeuille actif
Dons pour financement de projets	30 %	identique aux prêts	identique aux prêts
Dons d'assistance technique	30 %	50 %	30 %

Opérations du secteur privé

5.14 Les opérations du secteur privé sont financées exclusivement sur le guichet BAD. Les recettes tirées de ces opérations sont comptabilisées dans les états financiers de la BAD. Par conséquent, par principe comptable, les coûts relatifs aux activités du secteur privé, encourus par le biais du guichet BAD, devraient être exclus des dépenses partageables et attribués directement à la BAD⁹.

Initiative PPTE et IADM

5.15 Dans le contexte de la troisième enquête de cette étude, il a été demandé aux départements chargés de la comptabilité et des politiques d'indiquer leurs besoins relatifs en temps et en effort de travail pour le traitement des actifs relevant des initiatives d'allègement de la dette. Les réponses ont été que ces actifs requièrent moins d'effort, comparé aux prêts actifs, et l'affectation d'un coefficient de pondération de 50 % à ces actifs serait raisonnable pour calculer la part de coûts du FAD.

Autres ajustements à court terme

5.16 **Seuil pour exclusion des prêts inactifs** - Au cours de la réunion AUF1/CODE, certains membres du Conseil ont suggéré l'inclusion des prêts et dons inactifs, et ce avec une pondération plus faible, afin de prendre en compte les coûts encourus pour le suivi de cette catégorie de prêts et dons. Le besoin d'harmoniser la définition des prêts inactifs avec les Directives d'annulation des prêts a été également exprimé. Après un examen attentif de ces suggestions, la Direction est d'avis qu'une harmonisation complète de la définition des « prêts et dons inactifs » aux fins du partage des coûts à celle des « prêts et dons éligibles à annulation » telle que stipulée dans les Directives d'annulation des prêts, pourrait entraîner l'exclusion inappropriée des coûts associés aux activités de suivi de tels prêts et dons. Toutefois, la Direction estime que le temps passé, par le personnel du Groupe de la Banque pour le suivi des prêts et dons, non signés et donc non effectifs 12 mois après la date de leur est approbation, est généralement marginal. Par conséquent, la définition des prêts et dons inactifs, aux fins d'application de la formule de partage des coûts, est dès lors affinée afin de se référer aux prêts et dons qui restent non signés pendant plus de 12 mois.

5.17 **Ajustement pour les pays bénéficiant d'un prêt et d'un don pour le même projet** - Les pays classés dans la catégorie « jaune » dans le Cadre de viabilité de la dette du FAD bénéficient généralement d'un prêt et d'un don pour le même projet. Un ajustement sera

⁹ La BAD est actuellement le seul guichet qui finance des opérations du secteur privé.

effectué dans la base de données sur les prêts pour éviter le double comptage de ces opérations de prêt.

Impact des amendements à court terme proposés sur les résultats de la formule

5.18 Le résultat combiné des amendements à court terme proposés pour la formule actuelle est présenté au Tableau 9, et l'Annexe 5 présente les changements proposés dans le même format que la Figure 1 aux fins de comparaison. Comme indiqué plus haut, la formule actuelle donne des résultats raisonnables. Cependant, en y apportant les changements proposés, elle refléterait mieux l'évolution des activités depuis son adoption en 1994, ainsi que le point de vue du personnel et des responsables interrogés lors des enquêtes menées durant la revue.

**Tableau 09 : Parts de coûts indicatives de la BAD et du FAD pour 2009
Simulation de l'impact des changements proposés sur la formule actuelle**

	Partage des coûts actuel	Partage des coûts avec les changements proposés¹⁰
BAD	27.4% *	31.2%
FAD	70.8%	67.0%

* Avant tout ajustement pouvant s'avérer nécessaire pour limiter la part de coûts du FSN à 20 % de son revenu brut.

5.19 Il est utile de garder à l'esprit les points complémentaires suivants, concernant l'incidence des changements à court terme proposés sur les parts de coûts en 2009 indiquées au tableau ci-dessus :

- Les changements proposés à court terme (voir Annexes 6 et 7) ont eu sur les parts de coûts des trois entités des effets de différents ordres et en pourcentages divers. Une vue globale de ces effets est présentée au Tableau 09.
- Compte tenu de l'usage important auquel la formule est destinée, comme déjà indiqué, et des variations que pourrait entraîner à l'avenir le changement de la valeur des paramètres, l'application d'une norme de caractère significatif – c'est-à-dire l'incidence en pourcentage des changements proposés par rapport aux parts de coûts actuelles – n'a pas été jugée pertinente pour la revue.
- L'incidence des changements sur les parts de coûts pour 2010 et les années ultérieures dépendra de la valeur retenue chaque année pour les paramètres dans la formule de partage des coûts, par exemple le nombre de prêts et de dons approuvés pour chaque guichet, le volume de leurs portefeuilles actifs et les actifs figurant dans leur bilan à la fin de l'exercice précédent. À ce titre, les parts de coûts futures ne peuvent être prédites avant la fin de l'exercice concerné.

¹⁰ Si la formule est appliquée rétroactivement à l'année 2009

VI. AMÉLIORATIONS ÉVENTUELLES À PLUS LONG TERME DE LA FORMULE ACTUELLE

6.1 Ainsi qu'il a été démontré dans les sections précédentes, la logique fondamentale sous-tendant la formule reste valable et les parts de coûts qu'elle produit sont globalement raisonnables, comparé aux critères de référence fournis par d'autres BMD et lorsqu'on les examine dans le contexte des volumes de prêts, du montant moyen des prêts et des portefeuilles actifs de la BAD et du FAD. Cependant, vu les évolutions à venir dans l'activité de la Banque, une ventilation plus poussée des inducteurs de coûts pourrait renforcer la précision de la formule. Le processus budgétaire, avec le système de comptabilité analytique qu'il suppose, donne l'occasion d'améliorer la qualité des informations utilisées pour déterminer la répartition des coûts entre les entités du Groupe de la Banque et, partant, son acceptabilité. Étant donné les exigences attachées à ces améliorations, elles ne peuvent pas, réalistement parlant, être mises en œuvre à court terme.

6.2 Il est important de souligner que ces ajustements à plus long terme n'ont pas vocation à se substituer aux affinements à court terme proposés, mais qu'elles font plutôt partie des efforts menés pour préserver la pertinence et le caractère raisonnable de la formule. Par exemple, face à la complexité croissante du bilan de la Banque (engagements relatifs au développement et opérations de trésorerie ainsi que les activités opérationnelles et non opérationnelles que cela génère) et à la variété des dépenses non opérationnelles, une ventilation plus poussée est préférable. Une telle ventilation nécessite un indicateur distinct pour chaque catégorie ou élément de coût pour tenir compte de l'effort déployé. En utilisant ces indicateurs plus affinés et tractables, il serait possible d'accroître la précision et l'objectivité de la formule.

6.3 Les différentes options évaluées à cet égard sont résumées ci-dessous.

Classification des dépenses opérationnelles et non opérationnelles

6.4 La pratique actuelle consiste à répartir les coûts de chaque centre de coûts en dépenses opérationnelles et non opérationnelles, sur la base d'une catégorisation qui remonte aux réformes institutionnelles de 2006. La catégorisation fournit une ventilation raisonnable fondée sur les caractéristiques générales et la nature des activités opérationnelles de chaque centre de coûts et le niveau de sa contribution à l'activité fondamentale de la Banque, à savoir le prêt. Pour les nouvelles unités opérationnelles créées depuis 2006, COBS statue de façon similaire sur la ventilation de leurs dépenses. Si, à première vue, cette approche est raisonnable, elle ne fait pas appel à des paramètres mesurables et vérifiables comme bases d'allocation de certaines dépenses des départements autres que des opérations. L'objectif à plus long terme de l'affinement de l'organisation est de donner la priorité et l'impulsion aux départements des opérations et au recentrage de l'activité sur les pays et de tirer les activités des départements de soutien vers cet objectif. Cette démarche suppose une manière plus rationnelle de classer les dépenses au fur et à mesure de la croissance de l'institution ; or le nombre de centres de coûts a augmenté depuis 2006. Par exemple, le classement de FFCO.3 (Décassement des prêts) dont les coûts sont considérés à 100 % comme opérationnels, tandis que les coûts de FFCO.4

(Comptabilité des prêts) ne sont considérés comme opérationnels qu'à 50 %, devrait être revu pour tenir compte des variations dans les efforts de travail.

6.5 La Banque devrait envisager d'adopter une approche plus systématique (voir Encadré 1) pour classer les dépenses des centres de coûts comme opérationnelles ou non opérationnelles, ce qui serait également conforme aux pratiques d'autres BMD. À défaut, un examen approfondi des pourcentages actuels d'allocation devrait être effectué afin d'éliminer les incohérences du type de celle relevée au précédent paragraphe.

Encadré 1. Une approche de la classification des dépenses des centres de coûts

- *Les coûts de toutes les unités organisationnelles dont les activités comprennent entièrement ceux liés à la fourniture de services directs aux clients (ORVP, OIVP et OSVP) et les coûts de toutes les unités dont les activités visent essentiellement à appuyer les services clients (ECON et OPEV), sont considérés comme des dépenses opérationnelles. Ceci n'entraîne aucun changement majeur par rapport à la pratique actuelle.*
- *Les coûts de toutes les autres unités organisationnelles sont considérés comme des dépenses non opérationnelles, même si leur contribution aux activités opérationnelles est reconnue à travers l'utilisation des parts de dépenses opérationnelles pour allouer l'essentiel des coûts non opérationnels. Ceci nécessitera un changement majeur par rapport à la pratique actuelle.*

Allocation des coûts opérationnels

Nécessité d'améliorer les indicateurs de prêt pour l'allocation des coûts opérationnels

6.6 Le nombre des opérations de prêt approuvées au cours de l'année et inclus dans le portefeuille actif à la fin de l'année peut être considéré comme un indicateur raisonnable des effectifs et du volume d'autres ressources déployées pour le montage et l'exécution des opérations de prêt. Cependant, l'utilisation de cet indicateur pour la répartition des coûts repose sur l'hypothèse que le montage et l'exécution de chaque prêt nécessitent un montant égal de coûts de personnel et d'autres ressources. Les réponses reçues des unités opérationnelles au premier questionnaire utilisé pour la présente revue¹¹ font ressortir une claire reconnaissance de ce qui suit :

- les différences entre les coûts des activités de la BAD, du FAD et du FSN ne convergeaient pas toutes ; c'est-à-dire que certaines activités étaient plus onéreuses pour la BAD que pour le FAD/FSN, tandis que d'autres l'étaient plus pour le FAD/FSN que pour la BAD ;

¹¹ Dans le questionnaire, les départements des opérations ont été invités à indiquer les différences approximatives entre la BAD et le FAD/FSN en ce qui concerne le temps consacré aux différentes activités de financement et hors financement, puis à indiquer s'il existe un lien entre ces différences et différents facteurs opérationnels, notamment le montant du financement, les capacités de l'organe d'exécution et la situation du pays (par exemple, États fragiles), etc.

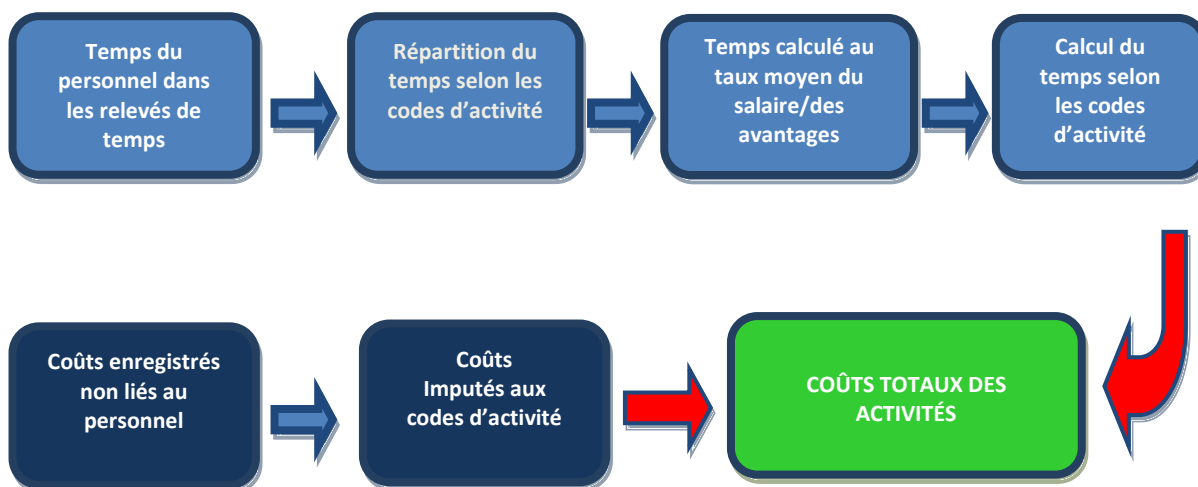
- les différences de coûts étaient causées ou tout du moins influencées, par une multitude de facteurs opérationnels qui ne pouvaient pas être suffisamment pris en compte par l'utilisation du nombre d'opérations de prêt comme le paramètre d'allocation.

6.7 Une autre insuffisance de l'utilisation exclusive des indicateurs liés aux prêts comme critères de répartition de tous les coûts opérationnels entre la BAD, le FAD et le FSN tient au fait que ceux-ci ne prennent pas en compte l'importance des services hors prêt fournis aux clients. Ces services pourraient gagner en importance, à mesure que le Groupe de la Banque – à l'instar d'autres grandes BMD – fera une large place à son rôle de banque du savoir. En outre, bien que les activités hors prêt soient généralement induites par les activités de contrôle préalable et les services consultatifs liés aux prêts, dans certains pays (notamment les pays sortant de conflit et les États fragiles), les services hors prêt peuvent prendre le pas sur les opérations de prêt, qui pourraient alors passer au second plan, en fonction de la situation du pays et des résultats des activités d'analyse, de conseil et de formulation de politiques.

Options pour allouer les dépenses opérationnelles

6.8 La comptabilité analytique détaillée permettra de quantifier les coûts des produits et services de la BAD et du FAD (voir Figure 3 ci-dessous pour un schéma simplifié). Ainsi, la mise en œuvre d'une comptabilité analytique détaillée offre la possibilité pratique d'adopter une formule de partage des coûts qui prenne en compte la manière dont le temps du personnel et les autres ressources sont effectivement utilisés pour la fourniture des services du Groupe de la Banque aux clients.

Figure 3
Vue schématique du système de comptabilité analytique détaillée



- Les codes d'activité SET couvrent toutes les activités de financement, de non-financement et d'administration.
- Au niveau du département, le temps administratif sans rapport avec les activités spécifiques de financement/non-financement serait à la charge de toutes les activités en tant que pourcentage des coûts de l'activité ; au niveau de la vice-présidence le temps administratif pourrait être également chargé ou traité comme des frais généraux.

6.9 En dépit de l'effort considérable requis pour sa mise en œuvre, un système d'enregistrement du temps (SET)/comptabilité analytique est un élément essentiel et partie intégrante d'un processus efficace d'allocation et de gestion des coûts, parce qu'il fournit des informations sur l'utilisation qui est effectivement faite du temps du personnel auquel le Groupe de la Banque (comme les autres BMD du reste) consacre plus de la moitié de son budget de dépenses administratives. Moyennant une flexibilité accrue et des incitations à remplir les formulaires à temps et de façon complète, un SET/système de comptabilité analytique peut raisonnablement générer des données de haut niveau sur les coûts de personnel (par exemple, par pays, secteur ou thème) avec une précision avoisinant les 80 %. Ces données, associées à la saisie et à l'affectation d'autres coûts directs (comme les voyages et les consultants) peuvent donner des parts de coûts qui reflètent l'utilisation effective des ressources, avec beaucoup plus d'exactitude qu'en recourant, comme on le fait actuellement, à des indicateurs relatifs aux prêts comme données de substitution pour les inducteurs de coûts. Suite à la mise en œuvre d'un système d'enregistrement du temps/de comptabilité analytique fiable, à compter de 2012, le Groupe de la Banque devrait adopter une formule de partage des coûts utilisant les coûts de personnel et d'autres coûts directs imputés au titre des activités de financement comme la base principale pour le partage des coûts directs des opérations du secteur public qui sont financées par la BAD, le FAD ou le FSN.

6.10 Chaque fois qu'on peut disposer de meilleures informations sur les coûts grâce au SET, la répartition des autres coûts opérationnels entre les trois entités devrait se faire à l'aide des paramètres ci-après :

- **Les coûts directs de financement des opérations du secteur public qui sont financées par plusieurs guichets** doivent être répartis entre la BAD, le FAD et le FSN selon le niveau du montant financé par chaque guichet.
- **Les coûts directs du financement des opérations du secteur privé du guichet BAD dans tous les pays** doivent être entièrement imputés à la BAD, étant donné que celle-ci en est l'unique guichet de financement.
- **Les coûts directs des activités hors financement¹²** doivent être répartis – dans la mesure du possible – en fonction du guichet de financement concerné ; par exemple, les coûts des études liées au secteur privé doivent être entièrement imputés à la BAD.
- **Pour les activités hors financement d'ORVP, OIVP et OSVP non financées par un guichet précis**, les coûts directs doivent être répartis entre la BAD, le FAD et le FSN en fonction de leurs parts dans le montant total des coûts directs de l'ensemble des autres activités (tant du secteur public que du secteur privé) ; cette formule de répartition se justifie par le fait que les activités hors financement qui ne peuvent être attribuées à un guichet précis profitent à toutes les autres activités financées par les trois guichets, en fonction de leur portée, mesurée à leurs coûts directs.
- **Les coûts indirects d'ORVP, OIVP et OSVP**, par exemple les coûts de gestion des départements des opérations (y compris les bureaux extérieurs) et les coûts autres que

¹² Les activités hors financement comprendraient (cette liste n'étant pas exhaustive) les études sectorielles, les activités analytiques et consultatives, le dialogue avec les pays, les stratégies pays, la revue de portefeuille pays, la coordination de l'aide, les évaluations des mesures de sauvegarde, les évaluations financières, les évaluations techniques et les évaluations de portefeuille.

de personnel (par exemple, la location de bureaux) des bureaux extérieurs, doivent être répartis entre la BAD, le FAD et le FSN, selon leurs parts dans le montant total des coûts directs des activités tant de financement que hors financement des secteurs public et privé. La justification en est que les activités de gestion et la présence des bureaux extérieurs profitent à toutes les activités menées par les trois vice-présidences des opérations.

- **Les coûts directs et indirects d'ECON et d'OPEV qui ne peuvent être attribués ni imputés particulièrement à la BAD, au FAD ou au FSN¹³** doivent être répartis entre les trois guichets sur la même base que les coûts indirects d'ORVP, d'OIVP et d'OSVP, et pour la même raison que celle indiquée ci-dessus.

Allocation des coûts non opérationnels

Besoin d'un substitut adéquat à la taille relative de l'actif pour l'allocation des dépenses non opérationnelles

6.11 L'utilisation des tailles respectives de l'actif des trois entités pour l'allocation des dépenses non opérationnelles au titre de la formule actuelle ne répond pas à l'impératif d'allouer les coûts sur la base d'inducteurs de coûts clairement identifiables. L'on peut affirmer que la taille de l'actif (c'est-à-dire la valeur comptable du bilan) est un indicateur approximatif de la taille d'une institution et, par conséquent, du volume de ses dépenses administratives. Cependant, étant donné le caractère dynamique et évolutif du profil du bilan, il apparaît clairement que les valeurs de l'actif ne déterminent pas la plupart des dépenses administratives, à l'unique exception des valeurs des immobilisations qui déterminent les charges d'amortissement (généralement une catégorie de dépenses moins significative pour les BMD)¹⁴. Fait encore plus important, les valeurs tirées du bilan peuvent être sensiblement influencées par des facteurs exogènes (tels que l'IADM) peu ou pas liés aux coûts opérationnels d'une institution. Un autre problème posé par la pratique actuelle est que les services hors prêt (ainsi que les services de prêt) induisent des dépenses non opérationnelles, alors que, contrairement aux services de prêt, ils n'ont aucun impact direct sur la taille de l'actif.

¹³ Un exemple de coûts particulièrement identifiables concernent, notamment, ceux liés au programme de formation d'EADI ou à la revue d'OPEV, qui ne concernent que le secteur privé (c'est-à-dire spécifiques à la BAD) ou les États fragiles (spécifiques au FAD).

¹⁴ Bien que la taille des emprunts détermine les intérêts débiteurs de la BAD, ces dépenses ont un caractère financier et ne font pas partie de ses dépenses administratives. Un autre argument qui milite en faveur de la pratique actuelle pourrait être que les approbations de prêts, les décaissements et les remboursements (qui induisent une gamme de coûts directs et indirects) se traduisent par des changements au niveau de la valeur des prêts non remboursés. Cependant, les approbations de projets influent sur le montant non remboursé des prêts, avec des décalages, en fonction de la date d'entrée en vigueur du prêt, et ces activités influent sur la taille de l'actif à la fin de l'année et n'ont aucun impact sur la taille de l'actif au début d'une année donnée. Enfin, dans le cas de CGSP, les locaux loués au siège et dans les bureaux extérieurs induisent des dépenses administratives. Toutefois, ces biens ne sont pas pris en compte dans la taille de l'actif (c'est-à-dire en tant que valeur des biens immobiliers).

Options de rechange pour l'allocation des dépenses non opérationnelles

6.12 Pour certaines activités non opérationnelles, il est possible d'identifier des **indicateurs spécifiques** qui peuvent être considérés comme liés à la BAD, au FAD ou au FSN et qui sont mesurables. Par conséquent, ces paramètres devraient être utilisés pour la répartition des dépenses entre les trois entités. Dans le cas des activités financières de la Banque, les statistiques nécessaires étaient directement disponibles. Le Tableau 10 ci-dessous présente ces activités et leurs paramètres respectifs.

6.13 Pour toutes les autres activités non opérationnelles, le ratio du coût total des opérations de la BAD/FAD/FSN (ORVP, OIVP, OSVP, ECON et OPEV) peut être utilisé pour la répartition des dépenses, car ces activités institutionnelles sont induites essentiellement par les activités des complexes des opérations, qui représentent l'activité fondamentale du Groupe de la Banque.

Tableau 10 : Paramètres spécifiques d'allocation de certaines dépenses non opérationnelles

Activité	Paramètre spécifique pour l'allocation des dépenses	Commentaires
Décaissement de prêts	Nombre de transactions par an	<i>Changement par rapport à la pratique actuelle</i> – inducteur de coût identifiable et mesurable
Comptabilité des prêts	Nombre moyen des prêts non remboursés au cours de l'année	<i>Changement par rapport à la pratique actuelle</i> – inducteur de coût identifiable et mesurable
Investissements et salle des marchés	Taille moyenne des portefeuilles d'investissements au cours de l'année	Aucun changement par rapport à la pratique actuelle
Marchés de capitaux et opérations financières	100 % pour la BAD	Aucun changement par rapport à la pratique actuelle
Gestion de l'actif et du passif	Temps du personnel consacré aux activités de la BAD, par opposition à celles du FAD	<i>Changement par rapport à la pratique actuelle</i> – inducteur de coût identifiable et mesurable
Gestion du risque de trésorerie	Taille moyenne des portefeuilles d'emprunts et d'investissements au cours de l'année	<i>Changement par rapport à la pratique actuelle</i> – inducteur de coût identifiable et mesurable
Activité de reconstitution des ressources du FAD	100 % pour le FAD	Aucun changement par rapport à la pratique actuelle
Services linguistiques	Coûts de la traduction pour la BAD, le FAD et le FSN	<i>Changement par rapport à la pratique actuelle</i> – inducteur de coût identifiable et mesurable

VII. IMPACT DE LA RÉVISION DE LA FORMULE SUR LES INSTITUTIONS DU GROUPE DE LA BANQUE

Impact sur la BAD

7.1 Comme indiqué dans le Tableau 9 ci-dessus, la révision de la formule de partage des coûts du Groupe de la Banque entraînera une légère augmentation de 3,8 % des coûts de la BAD, qui passera ainsi de 27,4 % à 31,2 %. En appliquant cette hausse au budget administratif du Groupe de la Banque qui est de 264 millions d'UC pour l'exercice 2010, les dépenses administratives de la BAD augmenteront de 10 millions d'UC. Cela représente un accroissement de 14 % par rapport aux 72 millions d'UC inscrits au budget pour les dépenses administratives de la BAD en 2010. Traduit en marge équivalente, cet accroissement correspondrait à environ 5 points de base.

7.2 Des efforts de maîtrise des coûts et une gestion efficace des domaines générateurs de pressions sur le budget pourraient, grâce aux économies et aux gains d'efficacité ainsi réalisés, compenser cette augmentation de sorte qu'elle ne se reflèterait pas dans la marge de prêt. Dans le scénario le plus défavorable, l'incidence sur les coûts ne serait pas automatiquement répercutée aux emprunteurs, conformément aux engagements pris lors des discussions¹⁵ sur la tarification des prêts souverains, pour couvrir intégralement les dépenses administratives d'ici à 2013.

7.3 L'augmentation des dépenses administratives de la BAD devrait représenter 5% du revenu net projeté disponible pour affectation¹⁶ de 194 millions d'UC pour l'exercice 2010. Cette augmentation aura une incidence négligeable sur la capacité de la Banque à affecter des ressources aux réserves ou aux initiatives de développement pour l'exercice 2010. De même, elle aura un impact négligeable sur la solidité financière de la Banque, qui verra ses fonds propres projetés à 4,735 millions d'UC pour l'exercice 2010 reculer de seulement 0,21 %.

Impact sur le FAD

7.4 L'affinement proposé de la formule de partage des coûts du Groupe de la Banque se traduira par une baisse des dépenses administratives du FAD d'environ 10 millions d'UC. Cette amélioration des ressources annuelles internes devrait accroître sensiblement la capacité d'engagement du Fonds (à hauteur d'environ 77 millions d'UC) durant la prochaine période de reconstitution.

Impact sur le FSN

7.5 En ce qui concerne le FSN, la révision se traduira par une augmentation très légère 0,1 % de sa part de coûts. Toutefois, dans la mesure où les dépenses du FSN sont plafonnées à 20 % de son revenu brut, le reste étant supporté par la BAD, le changement de méthodologie proposé n'aura aucune incidence sur ses états financiers.

¹⁵ ADB/BD/WP/2010/15/Rev.1 : Proposition de révision de la tarification des prêts pour les transactions souveraines et à garantie souveraine

¹⁶ Le revenu disponible pour affectation exclu la valorisation des emprunts et dérivés et est basé sur les projections financières révisées de septembre 2010

VIII. CONCLUSIONS

8.1 La revue de la formule de partage des coûts du Groupe de la Banque et des pratiques d'allocation des coûts d'institutions comparables indique qu'il n'existe pas de méthode parfaite en la matière. Une formule de partage des coûts appropriée est celle qui permet une allocation raisonnable des dépenses communes en réponse aux exigences statutaires et qui est conforme aux principes généraux d'allocation des coûts.

8.2 La revue a conclu que la formule actuelle produisait des résultats globalement raisonnables, quand on les compare aux données externes de référence fournies par d'autres BMD et qu'on examine dans le contexte des volumes des prêts, de la taille moyenne des prêts et du portefeuille actif de la BAD et du FAD. Dans le même temps, la revue a mis en évidence des améliorations qui peuvent être apportées à court terme, à commencer par l'allocation des coûts pour 2010. Ces améliorations produiraient des parts de coûts qui prennent mieux en compte les facteurs qui induisent les coûts du Groupe de la Banque, dans la logique de l'évolution de son activité.

8.3 À cet égard, la Direction émet les recommandations suivantes :

Ajustements à court terme

- i. L'application d'un coefficient de pondération révisé de 50 % aux prêts du portefeuille actif ;
- ii. L'application d'un coefficient de pondération révisé aux dons destinés au financement de projets (même pondération que les prêts-projets pour les approbations et le portefeuille actif) et aux dons d'assistance technique (50 % pour les approbations et 30 % pour le portefeuille actif) ; à cette fin, une seule opération devrait être enregistrée en tant que prêt lorsqu'un pays bénéficie à la fois d'un prêt et d'un don pour le même projet ;
- iii. L'attribution directe au guichet BAD des coûts relatifs aux opérations du secteur privé ;
- iv. L'application d'un coefficient de pondération de 50 % aux actifs IADM puisqu'ils nécessitent un effort d'administration moindre, comparé aux prêts normaux, et l'exclusion des actifs PPTE ; et
- v. [Les prêts inactifs éligibles à l'annulation \(prêts et dons qui restent non signés pour plus de 12 mois\)](#) devraient être exclus de la formule de partage des coûts.

Réexamen périodique de la formule de partage des coûts

Le Groupe de la BAD devrait aussi réexaminer périodiquement ([tous les 3 ans](#)) sa formule de partage des coûts pour en évaluer la pertinence dans le contexte de ses activités opérationnelles.

Ajustements à plus long terme

- i. Le Groupe de la BAD devrait mettre à profit les systèmes d'enregistrement du temps et de comptabilité analytique détaillée, qui seraient mis en œuvre en 2010, pour adopter une formule de partage des coûts qui prenne en compte la manière dont le temps du personnel et d'autres ressources sont effectivement utilisés pour la fourniture des services aux clients.
- ii. Dans la mesure du possible, des indicateurs spécifiques devraient être utilisés pour la répartition des dépenses non opérationnelles. S'agissant de toutes les autres dépenses non opérationnelles, le ratio de répartition des dépenses opérationnelles basé sur la comptabilité analytique devrait fournir également le paramètre à utiliser pour la répartition des dépenses non opérationnelles.

Pratiques des BMD de comparaison

Des questionnaires ont été envoyés à la BASD, à la BERD, à la BEI, à la BIAD et à la BM, l'objectif étant de s'inspirer de leurs méthodologies de partage des coûts et d'étudier l'applicabilité de celles-ci au Groupe de la Banque. La BERD et la BEI ont indiqué qu'elles ne disposent pas de guichet de financement concessionnel. Des résumés de leurs méthodologies de partage des coûts et de leurs implications pour le Groupe de la Banque sont indiqués ci-dessous. Bien que ces informations soient utiles à titre de référence, les pratiques des BMD de comparaison n'offrent pas de solution pratique susceptible d'améliorer la formule actuelle de partage des coûts du Groupe de la Banque.

Banque asiatique de développement

Une moyenne mobile sur 3 années du nombre total de prêts approuvés pour les guichets de financement axé sur le marché et concessionnel est utilisée pour la répartition des dépenses administratives. Les dépenses de chaque département des opérations régional sont réparties sur la base d'une moyenne mobile triennale du nombre total de prêts approuvés pour ce département. Toutes les autres dépenses administratives sont réparties sur la base de la moyenne mobile triennale globale du nombre total de prêts approuvés pour le guichet axé sur le marché et le guichet concessionnel, après déduction du revenu/commissions tiré(es) de l'administration des fonds fiduciaires. Certains centres de coûts spécifiques tels que la Division du financement du Département de la trésorerie et le Département des opérations du secteur privé se voient affecter 100 % des coûts du guichet axé sur le marché. L'allocation de la part de coûts de la Division de l'investissement du Département de la trésorerie est fonction du portefeuille d'investissements moyen pour le guichet axé sur le marché et le guichet concessionnel, et le ratio de l'allocation pour le Bureau de gestion des risques se situe entre 95 % et 5 % réparti entre le guichet axé sur le marché et le guichet concessionnel.

Bien que la BASD utilise une moyenne mobile triennale du nombre de prêts approuvés, cette formule de partage des coûts comporte des lacunes similaires à celles de la formule actuelle du Groupe de la Banque en ce qui concerne l'utilisation exclusive des indicateurs liés aux prêts. .

Banque interaméricaine de développement

Au titre de son Initiative d'allègement de la dette multilatérale et de l'Initiative de réforme du financement concessionnel, la BID est passée, en 2008, d'une allocation de coûts fondée sur l'enregistrement du temps à une formule axée sur des pourcentages spécifiques (et décroissants) de l'allocation des dépenses administratives à son guichet concessionnel. Ce changement visait à accroître les ressources en faveur des pays pauvres très endettés. L'approche de la BIAD en matière de partage des coûts repose sur un plafond vertical régi par son objectif qui consiste à accroître les ressources en faveur de ses pays membres financés par le guichet concessionnel. En tant que telle, elle n'est pas jugée pertinente pour la présente évaluation.

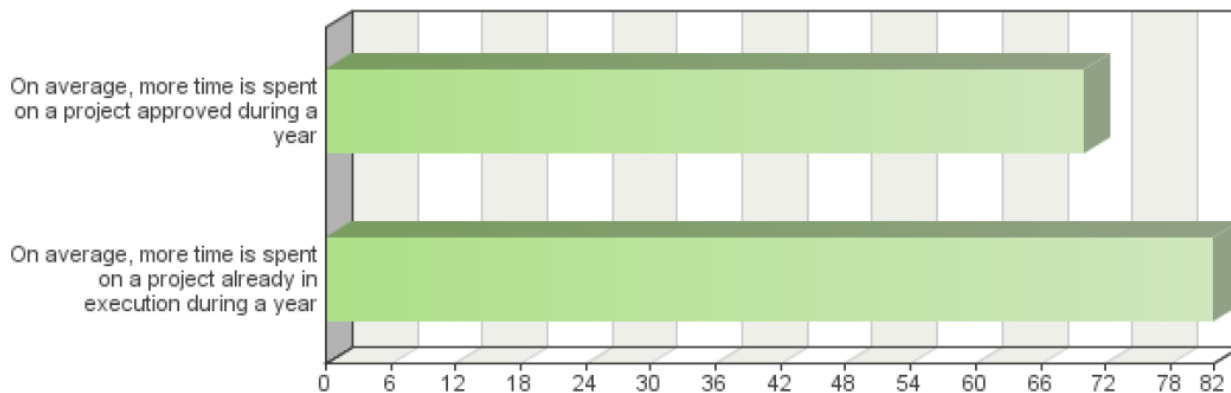
Banque mondiale (BIRD/IDA)

La BM utilise une formule d'allocation de coûts fondée sur les données de l'enregistrement du temps (SET), qui est entrée en vigueur en 2002 et a, depuis lors, fait périodiquement l'objet de révisions et d'affinements. Le paramètre de base utilisé pour la répartition des coûts liés aux activités des unités des opérations concerne les coûts spécifiques aux pays au titre du guichet axé sur le marché et du guichet concessionnel, tels qu'enregistrés dans le SET/système de comptabilité analytique. Des indicateurs spécifiques sont utilisés pour certains coûts non opérationnels, à l'instar de ceux utilisés par la BASD. La formule de la BM est assez complexe et nécessite le recours à la comptabilité analytique afin de prendre en compte les facteurs de coûts primaires. En outre, l'organigramme du Groupe de la BAD est différent de celui de la BM. Par exemple, au sein du Groupe de la BAD, le Département des opérations du secteur privé relève de la BAD, tandis qu'au sein du Groupe de la BM, les opérations des secteurs public et privé sont réparties entre la BIRD et la SFI. Par ailleurs, la structure et les responsabilités des Vice-présidences chargées des régions et des réseaux de la BM sont très différentes de celles d'ORVP, d'OIVP et d'OSVP. Par conséquent, outre sa complexité, la formule de la BM ne correspond pas aux besoins du Groupe de la BAD sous plusieurs rapports.

BAD – Évaluation de la formule de partage des coûts
Résumé des réponses du personnel au deuxième questionnaire

Question 1

Au cours d’une année normale, le personnel de la Banque travaille sur : i) les projets approuvés au cours de l’année ; et ii) les projets approuvés les années précédentes, MAIS en cours d’exécution au cours de l’année. Veuillez évaluer les éléments suivants, selon votre expérience relative aux opérations de la Banque.

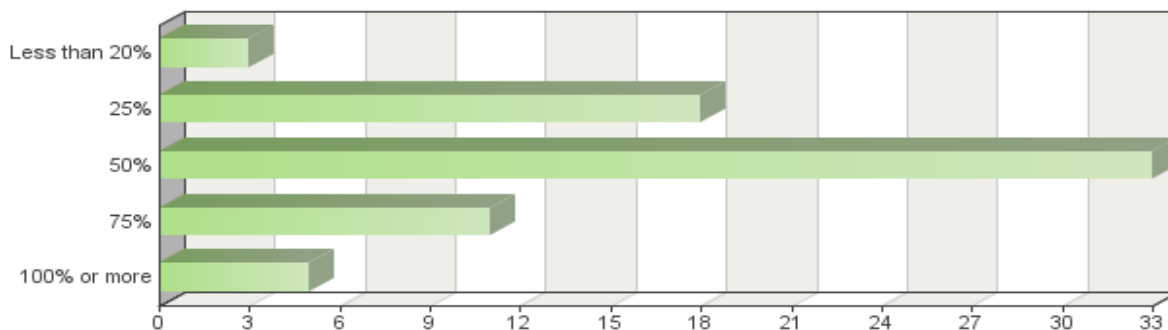


Choix	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses	Pourcentage cumulé
En général, davantage de temps est consacré à un projet approuvé au cours de l’année.	70	46%	46%
En général, davantage de temps est consacré à un projet déjà en cours d’exécution au cours de l’année.	82	54%	100%
Total	152	100%	

Question 2

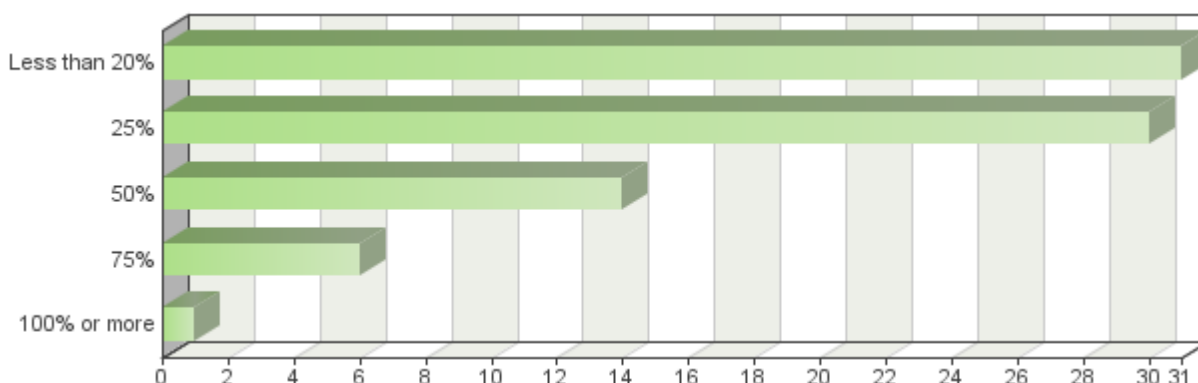
En moyenne, combien de temps supplémentaire consacre-t-on à un projet approuvé au cours d’une année, par rapport à un projet en cours d’exécution au cours de cette année ?

Résultats des sondés qui ont répondu « En général davantage de temps est consacré à un projet approuvé au cours d’une année » à la question précédente.



Choix	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses	Pourcentage cumulé
Moins de 20 %	3	4	4%
25 %	18	26	30%
50 %	33	47	77%
75 %	11	16	93%
100 % ou plus	5	7	100%
Total	70	100	

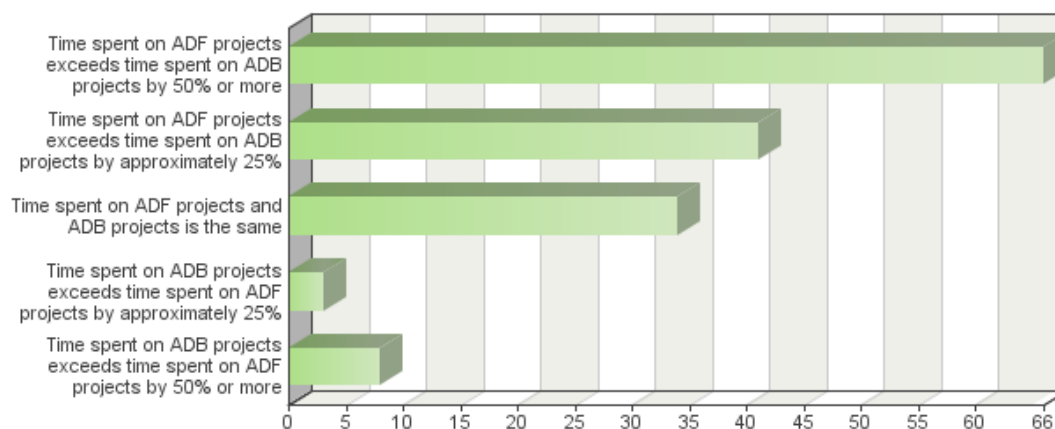
Résultats des sondés qui ont répondu « En général, davantage de temps est consacré à un projet déjà en cours d'exécution au cours d'une année » à la question précédente.



Choix	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses	Pourcentage cumulé
Moins de 20%	31	38%	38%
25%	30	37%	74%
50%	14	17%	91%
75%	6	7%	99%
100% ou plus	1	1%	100%
Total	82	100	

Question 3

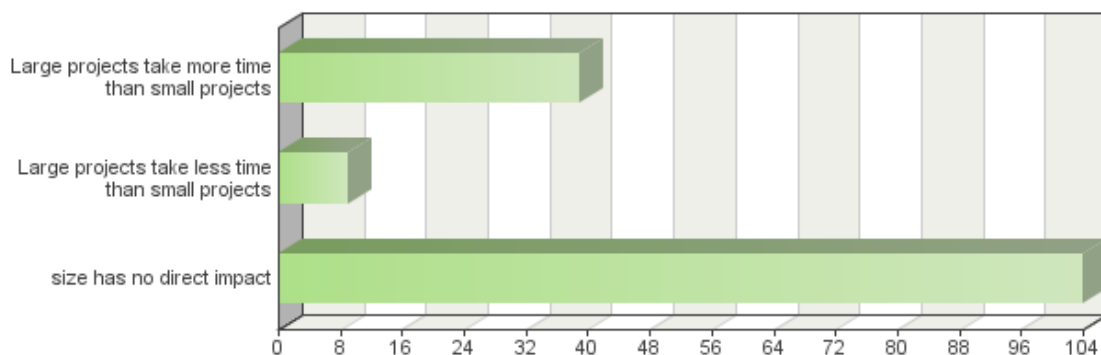
Suite à une comparaison entre le temps moyen consacré au montage (depuis l'identification jusqu'à l'entrée en vigueur du prêt) et à l'exécution des projets FAD et des projets BAD, veuillez évaluer les affirmations suivantes.



Choix	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses	Pourcentage cumulé
Le temps consacré aux projets FAD dépasse celui consacré aux projets BAD d'au moins 50 %	66	43%	43%
Le temps consacré aux projets FAD dépasse celui consacré aux projets BAD d'environ 25 %	41	27%	70%
Le temps consacré aux projets FAD est le même que celui consacré aux projets BAD	34	22%	93%
Le temps consacré aux projets BAD dépasse celui consacré aux projets FAD d'environ 25 %	3	2%	95%
Le temps consacré aux projets BAD dépasse celui consacré aux projets FAD d'au moins 50 %	8	5%	100%
Total	152	100 %	

Question 4

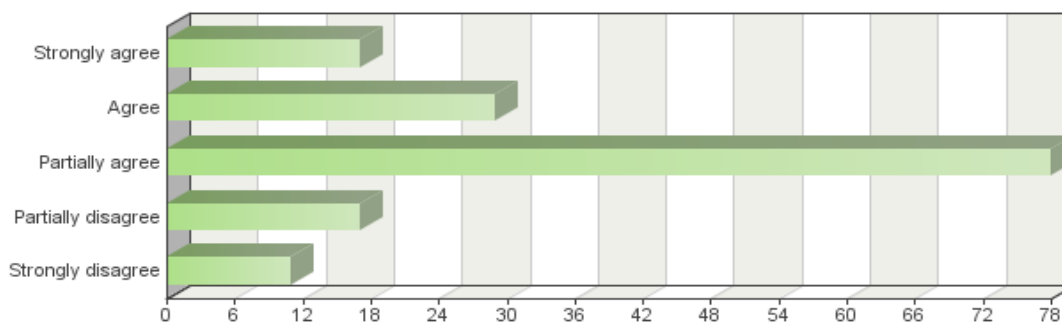
Veillez évaluer l'impact du montant d'un prêt sur le temps consacré à son montage et à son exécution.



Choix	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses	Pourcentage cumulé
Les grands projets prennent plus de temps que les petits projets.	39	26%	26%
Les grands projets prennent moins de temps que les petits projets.	9	6%	32%
La taille n'a aucun impact direct.	104	68%	100%
Total	152	100%	

Question 5

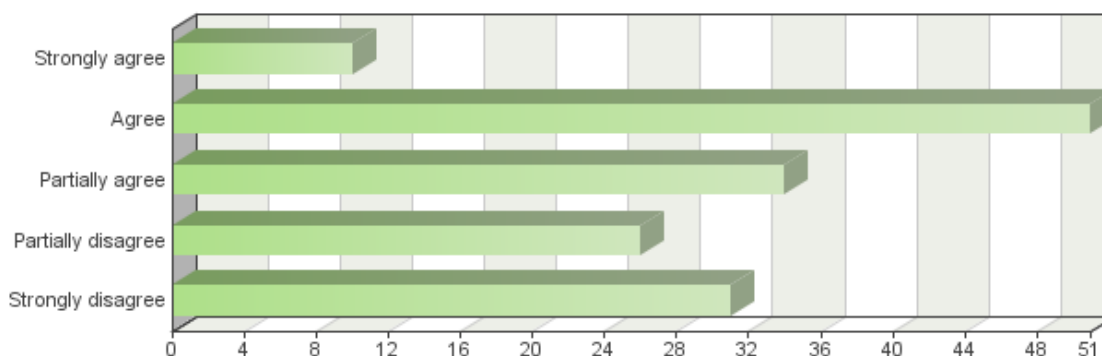
Veillez évaluer l'affirmation suivante : « Le temps consacré par le personnel au montage et à l'exécution d'un projet est déterminé, en général, par des facteurs extérieurs à la Banque ».



Choix	Nombre de réponses	Pourcentage des réponses	Pourcentage cumulé
Tout à fait d'accord	17	11%	11%
D'accord	29	19%	30%
Partiellement d'accord	78	51%	82%
Partiellement en désaccord	17	11%	93%
Totalement en désaccord	11	7%	100%
Total	152	100%	

Question 6

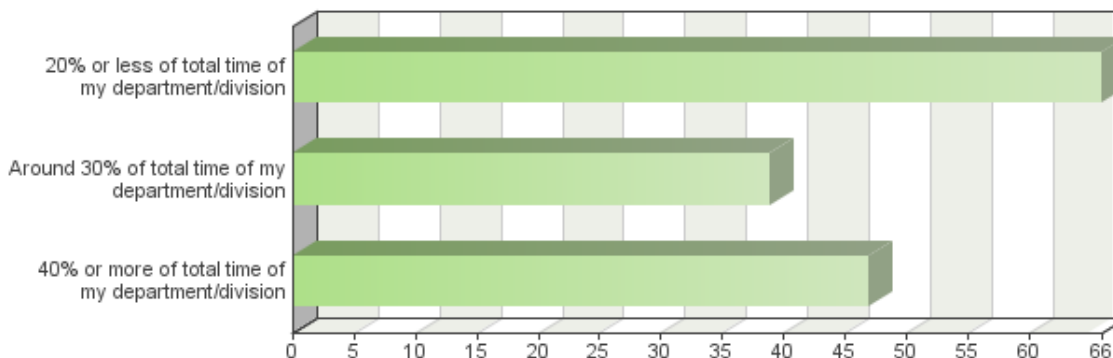
Veillez évaluer l'affirmation suivante : « Il existe un lien très étroit entre le volume des activités hors prêts (par exemple, les études économiques et sectorielles) exécutées dans un pays et le volume des activités liées aux prêts ».



Choix	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses	Pourcentage cumulé
Tout à fait d'accord	10	7%	7%
D'accord	51	34%	40%
Partiellement d'accord	34	22%	63%
Partiellement en désaccord	26	17%	80%
Totalement en désaccord	31	20%	100%
Total	152	100%	

Question 7

Veillez donner une estimation du pourcentage du temps total consacré par votre département/division aux activités hors prêts, au cours d'une année normale.

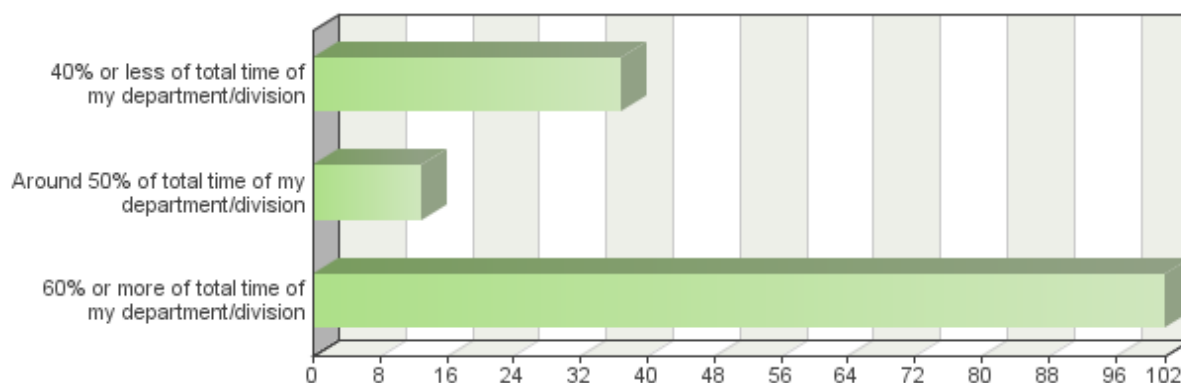


*

Choix	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses	Pourcentage cumulé
Au maximum 20 % du temps total de mon département/ma division	66	43%	43%
Environ 30 % du temps total de mon département/ma division	39	26%	69%
Au minimum 40 % du temps total de mon département/ma division	47	31%	100%
Total	152	100%	

Question 8

Veillez donner une estimation du pourcentage du temps total consacré par votre département/division aux activités FAD, au cours d'une année normale.

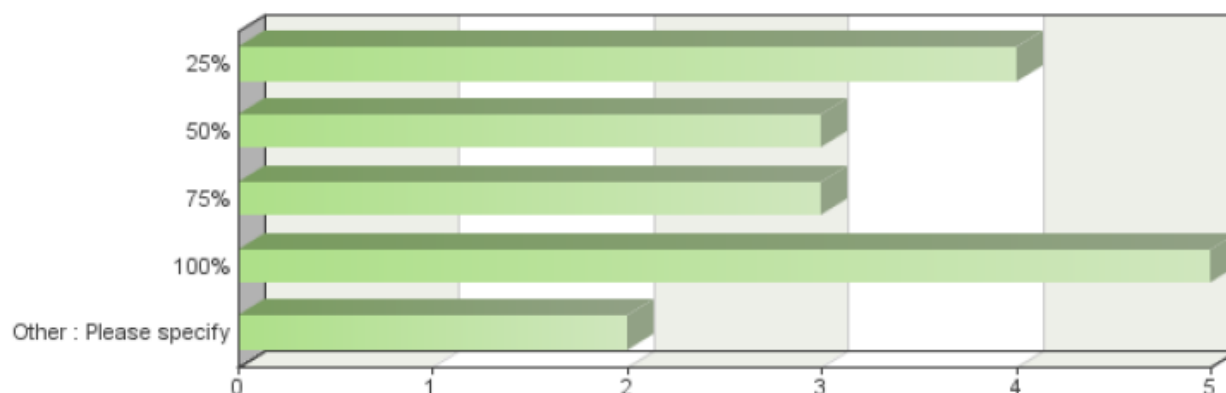


Choix	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses	Pourcentage cumulé
Au maximum 40 % du temps total de mon département/ma division	37	24%	24%
Environ 50 % du temps total de mon département/ma division	13	9%	33%
Au minimum 60 % du temps total de mon département/ma division	102	67%	100%
Total	152	100%	

ADB – Revue de la formule de partage des coûts
Récapitulatif des réponses du personnel au troisième questionnaire

Question 1

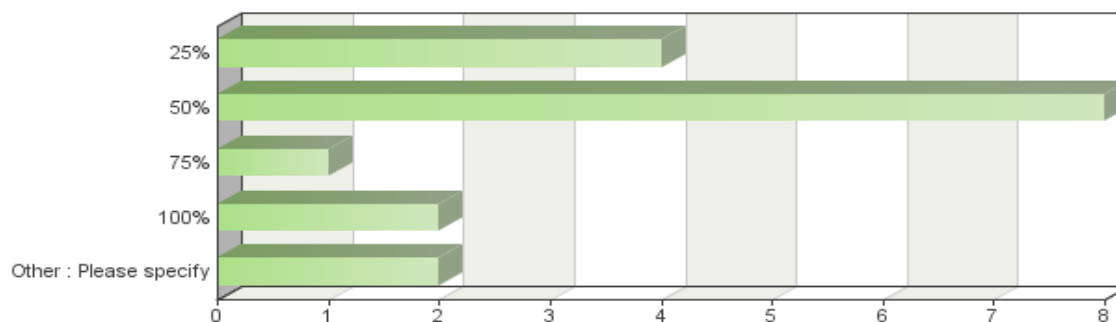
En moyenne, le pourcentage suivant de temps du personnel est requis pour la mise en place d'un projet financé par un don par rapport au temps requis pour la mise en place d'un prêt.



Choix	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses	Pourcentage cumulé
25 %	4	24 %	24 %
50 %	3	18 %	41 %
75 %	3	18 %	59 %
100 %	5	29 %	88 %
Autres : Prière de préciser	2	12 %	100 %
Total	17	100 %	

Question 2

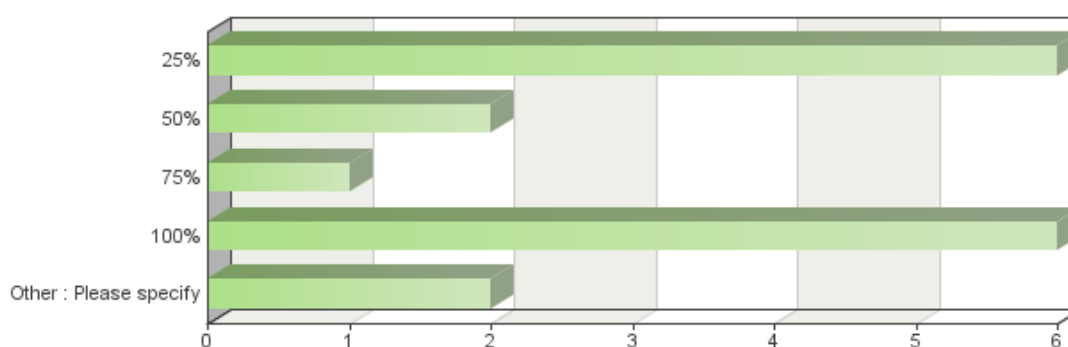
En moyenne, le pourcentage suivant de temps du personnel est requis pour la mise en place d'un don d'assistance technique (ne finançant pas un projet) comparé au temps requis pour la mise en place d'un prêt.



Choix	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses	Pourcentage cumulé
25 %	4	24 %	24 %
50 %	8	47 %	71 %
75 %	1	6 %	76 %
100 %	2	12 %	88 %
Autres : Prière de préciser	2	12 %	100 %
Total	17	100 %	

Question 3

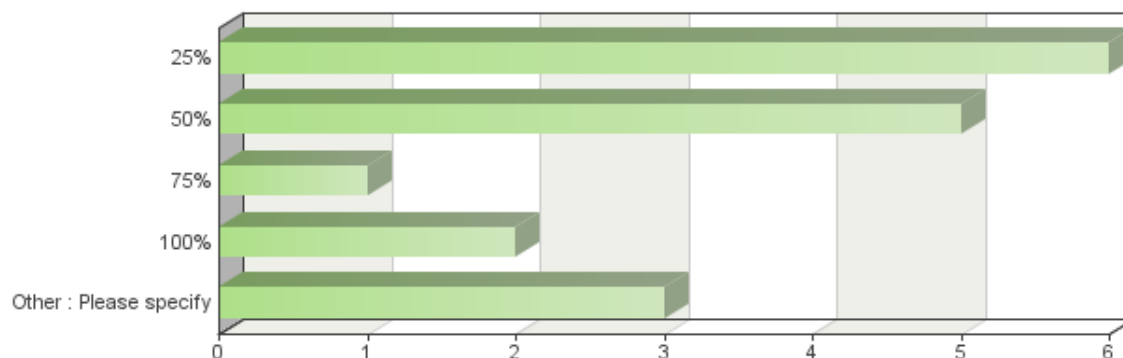
En moyenne, le pourcentage suivant de temps du personnel est requis pour l'exécution d'un projet financé par un don comparé au temps requis pour l'exécution des prêts.



Choix	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses	Pourcentage cumulé
25%	6	35%	35%
50%	2	12%	47%
75%	1	6%	53%
100%	6	35%	88%
Autres : Prière de spécifier	2	12%	100%
Total	17	100%	

Question 4

En moyenne, le pourcentage suivant de temps est requis pour l'exécution d'un don d'assistance technique (ne finançant pas un projet) comparé au temps requis pour l'exécution des prêts.



Choix	Nombre de réponses	Pourcentage de réponses	Pourcentage cumulé
25 %	6	35 %	35 %
50 %	5	29 %	65 %
75 %	1	6 %	71 %
100 %	2	12 %	82 %
Autres : Prière de préciser	3	18 %	100 %
Total	17	100 %	

Options supplémentaires pour les améliorations à court terme éventuelles de la formule de partage des coûts

À l'heure actuelle, les dépenses opérationnelles sont réparties entre la BAD, le FAD et le FSN, en fonction du nombre d'opérations de prêt effectuées au cours de l'année, ainsi que du nombre d'opérations de prêt faisant l'objet d'une supervision et d'une exécution actives à la fin de l'année précédente. Les projets d'assistance technique sont pris en compte avec une pondération de 30 % pour le calcul du nombre d'opérations de prêt. Quatre possibilités sont envisageables pour apporter des améliorations mineures aux paramètres ci-dessus à plus long terme. Celles-ci sont analysées ci-dessous dans le cadre d'un examen approfondi de l'ensemble des choix qui s'offrent. Cependant, les arguments qui militent en faveur de la réalisation de ces amendements ne sont pas tout à fait convaincants. Fait encore **plus important, étant donné que le Groupe de la Banque s'apprête à mettre en œuvre le système d'enregistrement du temps et la comptabilité analytique à partir de 2010, il convient de ne pas envisager la réalisation de ces améliorations.** Compte tenu de ce qui précède, les options d'affinement mineur sont indiquées ci-dessous :

- a) ajouter aux paramètres actuels le volume en UC des prêts approuvés au cours de l'année, ainsi que le volume des prêts non remboursés au terme de l'année précédente ;
- b) remplacer les chiffres relatifs à une seule année utilisés à l'heure actuelle par les moyennes sur 3 années ; en d'autres termes, utiliser le nombre d'opérations de prêt au titre de l'année précédente, de l'année en cours et de l'année suivante, ainsi qu'une moyenne similaire pour le nombre d'opérations de prêt au titre de la supervision et de l'exécution actives des prêts ;
- c) pondérer les chiffres utilisés à l'heure actuelle en prenant en compte la deuxième combinaison de prêts de façon que le nombre de projets des secteurs qui nécessitent plus d'efforts de la part du personnel bénéficie d'une pondération plus élevée ;
- d) utiliser une combinaison appropriée de a), b) et c).

L'argument qui milite en faveur de l'option a) est que certains prêts importants peuvent être complexes, novateurs et accordés à des pays dont les économies sont relativement plus avancées et, de ce fait, ils peuvent nécessiter plus d'efforts intenses de la part du personnel pour leur préparation et leur supervision. Cependant, tel qu'il ressort de l'expérience de la plupart des BMD, en général, le montant des prêts ne constitue pas un facteur déterminant des efforts du personnel, il est nécessaire de respecter les mêmes procédures opérationnelles, indépendamment du montant du prêt. Les réponses du personnel à la Question 4 du deuxième questionnaire ont également confirmé ce point de vue. Par conséquent, il n'existe pas de preuve manifeste justifiant le recours à cette option.

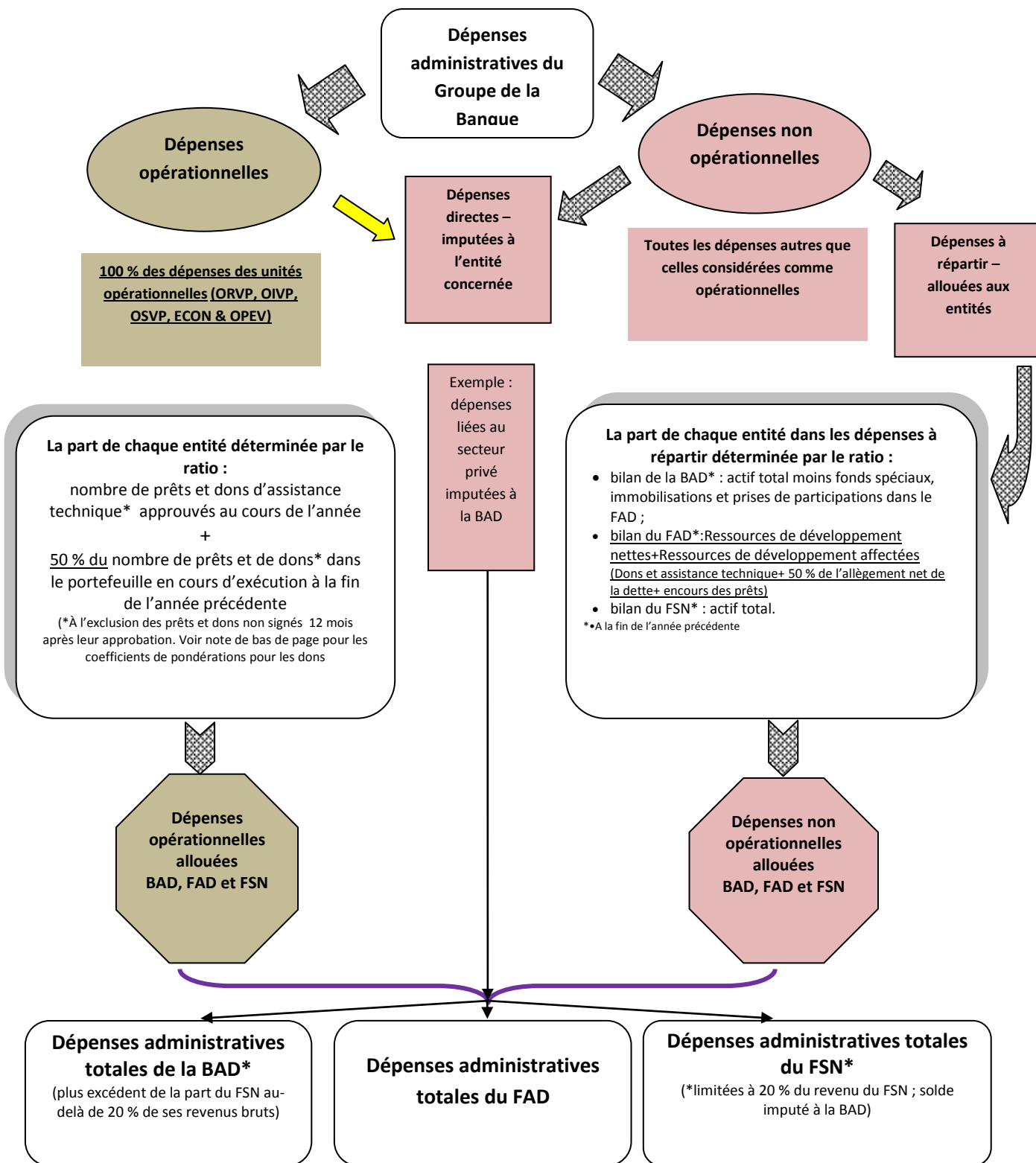
La justification de l'option b) est qu'elle limite les fluctuations annuelles éventuelles du nombre de prêts approuvés au cours d'une année et des opérations de prêts actifs à la fin de l'année. Bien que ces chiffres puissent fluctuer d'une année à l'autre, en raison de facteurs spécifiques au pays, à la région et de facteurs mondiaux, l'importance des efforts du personnel ne varie pas, en principe, dans la même proportion, car certaines fluctuations peuvent être absorbées par l'accumulation ou la mise à profit de la réserve de projets de prêts ou par l'accroissement ou la réduction du volume des activités hors prêts. C'est la raison pour laquelle la BM utilisait une moyenne triennale du nombre de projets approuvés

avant 2002, année au cours de laquelle la formule actuelle fondée sur le SCT a été mise en œuvre et constitue le principal paramètre d'allocation utilisé par la BASD (voir Annexe 1).

En ce qui concerne l'option c), l'expérience générale des BMD est que les prêts aux secteurs sociaux, notamment l'éducation et la santé – ainsi que les projets d'infrastructure novateurs – nécessitent beaucoup plus d'efforts de la part du personnel que les prêts aux autres secteurs. Par conséquent, il peut s'avérer judicieux d'attribuer une pondération plus élevée au nombre de prêts dans les secteurs qui nécessitent des efforts plus intenses du personnel que celle affectée aux prêts dans les autres secteurs. Les justifications qui sous-tendent cette option, à la lumière des réponses au premier questionnaire, n'ont pas été concluantes. Selon OPSM, le temps consacré par le personnel aux activités de financement dans les secteurs de l'infrastructure et du financement institutionnel, ainsi que dans les secteurs financiers, était plus important que celui des autres secteurs. Cependant, ceci n'est pas pertinent, car en vertu des principes de partage des coûts, toutes les dépenses d'OPSM devraient être allouées à la BAD, qui est l'unique guichet de financement du secteur privé. Parmi les autres départements sondés, ORPF, ORQR et ORRU ont estimé que les activités de financement dans le secteur de l'infrastructure et les secteurs sociaux étaient plus onéreuses que les autres secteurs. ORSB a estimé que l'agriculture était plus onéreuse que les autres secteurs, tandis que de l'avis de OSGE, l'infrastructure, le développement rural et le renforcement des capacités étaient les domaines de financement les plus coûteux. Pour sa part, ORPC ne percevait aucun lien étroit entre le niveau des efforts du personnel et les secteurs particuliers dans lesquels les activités étaient exécutées. Face à ces réponses diverses, une autre étude sur les départements des opérations serait nécessaire afin de parvenir à une décision sur le point de savoir s'il y a lieu d'accorder des pondérations plus élevées au nombre de projets de financement dans certains secteurs. Tel qu'indiqué plus haut, le présent rapport ne préconise pas la mise en œuvre d'un tel changement. Ainsi, l'idée de réaliser une étude plus approfondie est jugée sans intérêt pratique.

Enfin, au regard de ce qui précède, l'option d) n'est pas tout à fait justifiée. Raison pour laquelle cette option n'est pas abordée de manière plus approfondie dans le présent rapport.

**Changements proposés à court terme à la formule de partage des coûts
(Note : Les changements proposés sont surlignés ci-dessous)**



Note : Coefficients de pondération appliqués au nombre de dons par rapport au nombre de prêts : (a) Dons destinés au financement de dons : 100 % pour les approbations et 50 % pour le portefeuille en cours d’exécution, et (b) Dons d’assistance technique : 50 % pour les approbations et 30 % pour le portefeuille en cours d’exécution

**Partage des coûts pour l'année 2009 en utilisant la formule actuelle
(Les montants sont en millions d'UC)**

	Source (*)	BAD	FAD	FSN	Total
A- Opérationnel					
1- Nombre de projets et programmes de prêts approuvés durant l'année	Rapport Annuel	48	35	3	86
2- Nombre de projets et programmes de prêts en cours d'exécution à la fin de l'année précédente	FFCO.4	72	355	10	437
3- Nombre de prêts d'assistance technique et de dons approuvés durant l'année	Rapport Annuel	33	41	-	74
4- 3- Nombre de prêts d'assistance technique et de dons en cours d'exécution à la fin de l'année précédente	FFCO.4	-	294	-	294
B- Non Opérationnel					
5- Assets	FFCO.1				
Pour la BAD, Montant des actifs excluant :		12 570,95			
- Actifs des fonds spéciaux à la fin de l'année précédente		-			
- Immobilisations à la fin de l'année précédente		11,73			
- Prise de participation dans le FAD à la fin de l'année précédente		63,87			
Pour le FAD, montant des actifs excluant :					
- Ressources nettes de développement			5 781,38		
- Encours des prêts			4 866,01		
- Annulation des prêts IADM			4 069,90		
- Dons PPTE			1 351,48		
- Dons et assistance technique			184,00		
Total des actifs		12 495,34	16 252,76	287,63	29 035,74
C- Partage des coûts					
Total des dépenses administratives					224,66
Total des dépréciations					4,68
Total des dépenses administratives en incluant la dépréciation					229,34
D- Total des dépenses non partageables (Dépenses administratives directes)		0,85	-	-	0,85
E-Frais de gestion des fonds spéciaux	FFCO 1	0,93			0,93
F- Total Sharable Expenses					227,56
G- Partage des dépenses:					
Dépenses opérationnelles	COBS				163,53
Dépenses opérationnelles/ (Total des dépenses administratives)					71,86%
Dépenses non opérationnelles					64,03
Dépenses non opérationnelles/ (Total des dépenses administratives)					28,14%
H- Partage Final					
Partage des dépenses non opérationnelles	FFMA	0,15	0,56	0,01	0,72
Partage des dépenses opérationnelles		0,12	0,16	0,00	0,28
Total du partage		26,85%	71,40%	1,75%	100,00%
Dépenses partageables		61,09	162,47	3,99	227,56
Dépenses directes		1,78	-	-	1,78
I- Dépenses administratives		62,88	162,47	3,99	229,34
PARTAGE DU BUDGET					
Total des dépenses administratives réelles du Groupe de la Banque		224,66			
<i>moins les dépenses administratives directs incluant:</i>		0,85			
- Total des dépenses non partageables pour la BAD		0,85			
- Total des dépenses non partageables pour le FAD		0,00			
<i>moins les revenus provenant de la gestions des fonds spéciaux</i>		0,93			
Sous-total effectif moins dépenses administratives directes		59,84	159,13	3,91	222,88
Dépréciation partagé		1,26	3,34	0,08	4,68
Total des dépenses partageables		61,09	162,47	3,99	227,56
Total des dépenses partageables en pourcentage		26,85%	71,40%	1,75%	100%
Plus frais directs et revenus de gestion des fonds spéciaux					
Dépenses administratives directes		0,85	0,00	0,00	0,85
Revenus de la gestion des fonds spéciaux		0,93	-	-	0,93
Total des dépenses administratives		62,88	162,47	3,99	229,34
Total des dépenses administratives		27,42%	70,84%	1,74%	100,00%
(*) Voir pages suivantes pour plus d'informations sur la source des données					
(**) Dans le cas où la part des dépenses administratives réelles Groupe de la Banque imputables au FSN est supérieure à 20% du revenu brut du FSN, le dépassement de ce pourcentage est porté par la BAD.					

**Partage des coûts pour l'année 2009 en utilisant la formule proposée
(Les montants sont en millions d'UC)**

	Source (*)	Pondération	ADB	ADF	NTF	Total
A- Opérationnel						
Projets et programmes de prêts						
a- Nombre de projets et programmes de prêts approuvés durant l'année	Rapport Annuel	100%	17	35	3	55
b- Nombre de projets et programmes de prêts en cours d'exécution à la fin de l'année précédente	FFCO.4	50%	66	330	10	406
Projets financés par des dons						
c- Nombre de projets financés par des dons approuvés durant l'année	Rapport Annuel	100%		15		15
d- Nombre de projets financés par des dons en cours d'exécution à la fin de l'année précédente	FFCO.4	50%		85		85
Dons d'assistance technique						
e- Nombre de prêts et dons d'assistance technique approuvés durant l'année	Rapport Annuel	50%	32	13	-	45
f- Nombre de prêts et dons d'assistance technique en cours d'exécution à la fin de l'année précédente	FFCO.4	15%	-	188	-	188
B- Non Opérationnel						
5- Assets						
	FFCO.1					
Pour la BAD, montant des actifs excluant			12,570.95			
- Actifs des fonds spéciaux à la fin de l'année précédente			5.40			
- Immobilisations à la fin de l'année précédente			11.73			
- Prise de participation dans le FAD à la fin de l'année précédente			63.87			
Pour le FAD, montant des actifs excluant :						
- Ressources nettes de développement				5,781.38		
- Encours des prêts				4,866.01		
- Annulation des prêts IADM				2,034.95		
- Dons PPTE				-		
- Dons et assistance technique				-		
Total des actifs			12,489.95	12,682.34	287.63	25,459.92
C- Partage des coûts						
Total des dépenses administratives						224.66
Total des dépréciations						4.68
Total des dépenses administratives en incluant la dépréciation						229.34
D- Total des dépenses non partageables (Dépenses administratives directes)			11.67	-	-	11.67
E- Frais de gestion des fonds spéciaux	FFCO 1		0.93			0.93
F- Total Sharable Expenses						216.74
G- Partage des dépenses:						
Dépenses opérationnelles	COBS					152.71
Dépenses opérationnelles/ (Total des dépenses administratives)						70.46%
Dépenses non opérationnelles						64.03
Dépenses non opérationnelles/ (Total des dépenses administratives)						29.54%
H- Partage Final						
	FFMA					
Partage des dépenses non opérationnelles			0.13	0.56	0.02	70.46%
Partage des dépenses opérationnelles			0.14	0.15	0.00	29.54%
Total du partage			27.19%	70.94%	1.87%	100.00%
Dépenses partageables			58.93	153.75	4.06	216.74
Dépenses directes			12.60	-	-	12.60
I- Dépenses administratives			71.53	153.75	4.06	229.34
PARTAGE DU BUDGET						
			ADB	ADF	NTF (**)	Total
Total des dépenses administratives réels du Groupe de la Banque	224.66					
<i>moins les dépenses administratives directs incluant:</i>	11.67					
- Total des dépenses non partageables pour la BAD	11.67					
- Total des dépenses non partageables pour le FAD	0.00					
<i>moins les revenus provenant de la gestions des fonds spéciaux</i>	0.93					
Sous-total effectif moins dépenses administratives directes			57.66	150.43	3.97	212.07
Dépréciation partagé			1.27	3.32	0.09	4.68
Total des dépenses partageables			58.93	153.75	4.06	216.74
Total des dépenses partageables en pourcentage			27.19%	70.94%	1.87%	100%
Plus frais directs et revenus de gestion des fonds spéciaux						
Dépenses administratives directes			11.67	0.00	0.00	11.67
Revenus de la gestion des fonds spéciaux			0.93	-	-	0.93
Total des dépenses administratives			71.53	153.75	4.06	229.34
Total des dépenses administratives			31.19%	67.04%	1.77%	100.00%
(*) Voir pages suivantes pour plus d'informations sur la source des données						
(**) Dans le cas où la part des dépenses administratives réelles Groupe de la Banque imputables au FSN est supérieure à 20% du revenu brut du FSN, le dépassement de ce pourcentage est porté par la BAD.						

Note : Les chiffres du FAD, comparé au tableau 2, ont été ajustés pour éviter la double comptabilité pour les projets ayant une composante prêt et don.

Information sur les sources des données

Rubriques	Informations
a- Nombre de projets et de programmes de prêts approuvés durant l'année	Les chiffres sont tirés du Rapport annuel ou obtenus d'ESTA.1 quand le rapport annuel n'est pas finalisé.
c- Nombre de dons destinés au financement de projets approuvés durant l'année	
e- Nombre de prêts et dons d'assistance technique approuvés durant l'année	
b- Nombre de projets et de programmes de prêts en cours d'exécution à la fin de l'année précédente	Les chiffres sont extraits d'un fichier sur l'état des prêts produit par FFCO.4.
d- Nombre de projets financés par des dons en cours d'exécution à la fin de l'année précédente	Les chiffres sont obtenus en ajustant les données issues du fichier de FFCO.4 sur l'état des prêts en fonction des approbations antérieures de dons destinés au financement de projets et de dons d'assistance technique.
f- Nombre de prêts et dons d'assistance technique en cours d'exécution à la fin de l'année précédente	
Frais de gestion des fonds spéciaux	Les chiffres proviennent de FFCO 1
Part des dépenses opérationnelles	Les chiffres proviennent du document de COBS fournissant la ventilation des dépenses de chaque unité opérationnelle.
Part des dépenses non opérationnelles	
Part finale	La part finale par institution pour les dépenses opérationnelles et non opérationnelles est obtenue en appliquant la formule de partage des coûts.

Description des principaux ajustements à la formule

	Rubriques	Formule actuelle	Formule proposée	Ajustements
Pondérations des composantes opérationnelles	a- Nombre de projets et de programmes de prêts approuvés durant l'année	100 %	100 %	<ul style="list-style-type: none"> Les nouvelles pondérations sont basées sur les résultats de l'enquête. Les chiffres utilisés pour le portefeuille en cours d'exécution excluent les prêts et dons en cours d'exécution qui n'ont pas été décaissés ni remboursés pendant plus d'un an, depuis leur approbation.
	b- Nombre de projets et de programmes de prêts en cours d'exécution à la fin de l'année précédente	100 %	50 %	
	c- Nombre de dons destinés au financement de projets approuvés durant l'année	30 %	100 %	
	d- Nombre de dons destinés au financement de projets en cours d'exécution à la fin de l'année précédente	30 %	50 %	
	e- Nombre de prêts et de dons d'assistance technique approuvés durant l'année	30 %	50 %	
	f- Nombre de prêts et de dons d'assistance technique en cours d'exécution à la fin de l'année précédente	30 %	30 %	
Actifs du FAD (millions d'UC)	Annulation de prêts IADM	4069,9	2034,95	Une pondération de 50 % est appliquée.
	Dons PPTÉ	1351,48	-	Exclus
	Dons et assistance technique	184	-	Exclus
Dépenses directes	Dépenses du secteur privé	-	10,82	Les dépenses administratives du secteur privé sont exclues du total des dépenses administratives et appliquées à la BAD comme dépenses directes.
Partage des dépenses	Part des dépenses opérationnelles	71,86 %	70,46 %	La nouvelle part des dépenses opérationnelles/non opérationnelles est obtenue après déduction du montant des dépenses du secteur privé du total des dépenses.
	Part des dépenses non opérationnelles	28,14 %	29,54 %	

Formule actuelle de partage des dépenses opérationnelles par institution

$$\frac{(a+b)+30%*(c+d+e+f)}{(\sum a+\sum b)+30%*(\sum c+\sum d+\sum e+\sum f)}$$

Où \sum_i représente le total de la rubrique i

Formule proposée de partage des dépenses opérationnelles par institution

$$\frac{(a+c+50%*e)+50%*(b+d+30%*f)}{(\sum a+\sum c+50%*\sum e)+50%*(\sum b+\sum d+30%*\sum f)}$$

Où \sum_i représente le total de la rubrique i

Impact des changements proposés sur le partage des coûts de la BAD et du FAD pour l'année 2009

	Part des coûts de la BAD	Part des coûts du FAD	Commentaires
Formule actuelle	27,42 %	70,84 %	
Impact des ajustements à court terme			
1 Exclure les coûts du secteur privé de la formule et les imputer à la BAD	25,93 %	72,29 %	Ce changement proposé provoque une augmentation de la part des coûts du FAD essentiellement parce que le nombre de prêts approuvés et actifs de la BAD est réduit tandis que les dépenses du secteur privé sont imputées directement à la BAD.
2 Réduire le montant des actifs du FAD en retranchant PPTE et les dons et assistance technique, et en appliquant une pondération de 50 % au montant de l'IADM	30,13 %	68,11 %	La raison de l'application d'un coefficient de pondération de 50 % pour les actifs PPTE et de l'exclusion des actifs PPTE dans le partage des dépenses non opérationnelles est que ces actifs nécessitent généralement une administration limitée des prêts.
3 Appliquer une pondération de 50 % aux prêts et aux dons du portefeuille actif (en cours d'exécution)	31,54 %	66,56 %	Cette recommandation a aussi un impact significatif sur le FAD à cause de son grand nombre de prêts inactifs. Le coefficient de pondération de 50 % est basé sur le résultat de l'enquête.
4 Appliquer un ajustement aux projets financés par des dons et aux dons d'assistance technique comme suit : - 100 % pour les dons destinés au financement de projets approuvés durant l'année - 50 % pour les dons destinés au financement de projets en cours d'exécution- - 50 % pour les dons d'assistance technique approuvés durant l'année - 30 % pour les dons d'assistance technique en cours d'exécution	31,06 %	67,24 %	Les coefficients de pondération proposés sont basés sur les résultats de l'enquête. La part du FAD est sensiblement réduite à cause de son nombre relativement élevé de dons destinés au financement de projets et de dons d'assistance technique.
5 Exclure les prêts et dons inactifs (c'est à dire les prêts et dons demeurant non signés depuis plus de 12 mois)	31,19 %	67,04 %	Cette recommandation a un impact significatif sur le FAD à cause de son grand nombre de prêts inactifs.

Annexe 8

Analyse du Questionnaire de Septembre 2010 Relatif à la Révision de la Formule de Partage des Coûts de la Banque

QUESTIONNAIRE RELATIF AU TEMPS PASSE PAR LES MEMBRES DU PERSONNEL SUR LES DIVERSES ACTIVITES DU CYCLE DES PROJETS

1- CONTEXTE ET OBJECTIF DU QUESTIONNAIRE:

Jusqu'à récemment, le Groupe de la Banque n'a pas utilisé les feuilles de temps pour enregistrer le temps consacré par le personnel des opérations sur les diverses activités du cycle du projet. L'absence de feuilles de temps a posé des difficultés au cours de la révision actuelle de la formule de partage des coûts administratifs entre la BAD, le FAD et le FSN. Plus précisément, sans information sur le temps passé, il n'est pas possible de déterminer la façon de traduire le nombre de produits (prêts-projets, prêts d'assistance technique, subventions de financement des projets et de subventions d'assistance technique) en coûts. **L'objectif de ce questionnaire** est de demander votre aide pour fournir la meilleure estimation du temps que vous avez passé sur les activités du cycle du projet.

2- INFORMATIONS DEMANDEES:

Compte tenu de votre expérience récente **en 2008 et 2009** avec le montage et l'exécution des prêts-projets, des prêts d'assistance technique, de subventions de financement des projets et de subventions d'assistance technique, pourriez-vous nous indiquer dans le tableau ci-dessous **votre meilleure estimation de la durée moyenne (en nombre de jours) que vous avez passé par projet respectivement en 2008 et 2009**, pour chaque type d'instruments de prêt et pour les 5 groupes d'activités du cycle des projets répertoriés dans le tableau ci-dessous ?

Dans la colonne "**Commentaires**", pouvez-vous expliquer brièvement les **raisons opérationnelles** (internes à la BAD ou liées aux clients) pour lesquelles le temps consacré à un groupe particulier d'activités est différent entre les prêts-projets, les prêts d'assistance technique, les subventions de financement des projets et les subventions d'assistance technique ?

En fournissant votre réponse, nous vous prions de prendre soigneusement en compte les points suivants :

1. Vous êtes invités à estimer **le temps passé en moyenne par projet, sur chaque activité pour l'ensemble des projets de la BAD et du FAD, respectivement pour chacune des années 2008 et 2009**, où vous étiez responsable de l'exécution de l'activité.
2. **Vous n'êtes pas obligé d'estimer le temps total** consacré à une activité dans les années antérieures à 2008.

À titre d'illustration, l'annexe A du présent questionnaire apporte les réponses fournies par un membre du personnel d'OITC.

3-QUESTIONNAIRE

Membre du personnel Nom _____ Dept _____ Division _____

Temps passé – Prière de fournir le **nombre moyen de jours** passés **par projet** pour chaque type d'instruments de prêt et au cours des différentes phases du cycle de projet **respectivement pour les années 2008 et 2009**, pour les guichets de la **BAD et du FAD**¹

Phases du projet	Etapas détaillées	Instruments de Prêts								Commentaires
		Prêts projets		Prêts d'assistance technique ²		Subventions de financement des projets		Subventions d'assistance technique ²		
		BAD	FAD	BAD	FAD	BAD	FAD	BAD	FAD	
Phase 1 – Montage	Identification, Préparation, Analyse & Revue des processus ³									
	Évaluation & Revue des Processus									
	Négotiation & Approbation ⁴									
Phase 2 – Exécution	Signature, Administration, Supervision & Revue à mi-parcours ⁵									
	Achèvement									

¹ Le FSN n'est pas inclus dans le tableau en raison de son volume limité d'opérations.

² Comprend: Prêts et subventions de capacité institutionnelle.

³ Comprend: Préparation Programme de prêts (LPP), Programme de préparation des missions (MPP), Identification (IDEN), Préparation (PREP), Évaluation Environnementale (ENVA), Évaluation du risque (RISKA) et Évaluation Juridique (LEGA).

⁴ Comprend: Négotiation (NEGO), Approbation (APPV) et Effectivité (EFFE).

⁵ Comprend: Signature (SIGN), Lancement (LAUNC), Administration des prêts (LOAD), Supervision (SUPE), Recouvrement (WRKO), Suivi (FLUP) et Revue à mi-parcours (MTRW).

Annexe A Exemple de questionnaire rempli par un membre du personnel d'OITC

Phases du Projet	Étapes détaillées	Instruments de Prêts								Commentaires
		Prêts projets		Prêts d'assistance technique		Subventions de financement des projets		Subventions d'assistance technique		
		BAD ²	FAD	BAD	FAD	BAD	FAD	BAD	FAD	
Phase 1 – Montage	Identification, Préparation, Analyse & Revue des processus ³		40							
	Évaluation & Revue des processus		50							
	Négociation & Approbation ⁴		5							
Phase 2 – Exécution	Signature, Administration, Supervision & Revue à mi-parcours ⁵		10							
	Achèvement									

Cet exemple de questionnaire a été rempli par un membre du personnel d'OITC à des fins d'illustration et indique ce qui suit:

- Le membre du personnel a travaillé principalement sur des prêts-projet du FAD et n'était pas impliqué dans les prêts d'assistance technique et des subventions de financement de projets en 2008 et 2009.
- Pour chacune des années 2008 et 2009, l'intéressé a passé en moyenne **40 jours par projet** pour la préparation et l'analyse des projets et **50 jours par projet** pour l'évaluation et la revue des processus. Il est important de noter que le membre du personnel peut avoir travaillé sur plusieurs projets au cours de ces 2 années, mais a été prié de ne seulement fournir les informations que sur le temps moyen passé par projet.

- Le membre du personnel n'a pas été en mesure de compléter la colonne "Commentaires" parce qu'il ne travaille pas sur des types différents d'instruments de prêt.

Analyse des réponses reçues au questionnaire

Le questionnaire a été envoyé à environ 200 personnes dans les départements sectoriels des opérations (OSAN, OSHD, OSGE, OWAS, ONRI, CIIO, ONEC), et seulement 60 employés ont répondu.

Les réponses sont résumées dans le tableau 1 ci-dessous, préparé en compilant les réponses et en divisant le temps total passé par projet pour un instrument spécifique à un prêt et à un guichet, tel que reporté par l'ensemble du personnel, par le nombre total d'employés qui ont fourni des réponses dans chaque cas.

Tableau1: Synthèses des réponses reçues – Temps consacré par le personnel par projet (en jours)

Phases du Projet	Étapes détaillées	Instruments de Prêts							
		Prêts projets		Prêts d'assistance technique		Subventions de financement des projets		Subventions d'assistance technique	
		BAD	FAD	BAD	FAD	BAD	FAD	BAD	FAD
Phase 1 – Montage	Identification, Préparation, Analyse & Revue des processus	21	26	7	4	NC	26	26	15
	Évaluation & Revue des processus	25	28	5	4	NC	26	8	12
	Négociation & Approbation	3	4	4	4	NC	6	10	5
Phase 2 – Exécution	Signature, Administration, Supervision & Revue à mi-parcours	17	27	6	8	NC	24	10	15
	Achèvement	3	17	3	2	NC	18	1	2

**Les subventions de financement sont uniquement approuvées par le guichet FAD*

Tableau 2: Analyse du temps total passé au cours de la phase de montage par rapport à la phase d'exécution

Le résultat est obtenu après la combinaison des réponses pour la BAD et le FAD et en ajoutant le temps moyen passé par projet pour chaque étape de la phase de montage, ainsi que pour la phase d'exécution

Le résultat de 56% est conforme à la proposition d'appliquer une pondération de 50% à des projets pendant leur phase d'exécution et 100% au cours de la phase de montage.

Phases du Projet	Etapes Détaillées	Prêts-projets BAD & FAD	Prêts d'assistance technique BAD & FAD	Subventions de financement des projets BAD & FAD	Subventions d'assistance technique BAD & FAD	Total
Phase 1 – Montage	Identification, Préparation, Analyse & Revue des processus	47	11	26	41	
	Évaluation & Revue des processus	53	9	26	21	
	Négociation & Approbation	7	8	6	14	
TEMPS MOYEN TOTAL		107	28	58	76	269
Phase 2 – Exécution	Signature, Administration, Supervision & Revue à Mi-parcours	44	14	24	25	
	Achèvement	19	5	18	2	
TEMPS MOYEN TOTAL		63	19	42	27	152

PHASE D'EXECUTION EN % DE LA PHASE DE MONTAGE : **56%**

Tableau 3: Analyse du temps total passé sur les prêts projets FAD comparés aux subventions de financement des projets FAD

Le résultat est obtenu en comparant le temps passé par projet pour les projets FAD financés par des prêts et des projets FAD financés par des subventions

Le temps passé sur les 2 types d'instruments de prêt est très similaire et est conforme à la proposition d'appliquer les mêmes pondérations pour les subventions de financement de projets que pour les prêts-projets

Phases du Projet	Etapes Détaillées	Prêts-projets FAD	Subventions de financement des projets FAD	Subventions de financement des projets FAD en % des Prêts projets
Phase 1 – Montage	Identification, Préparation, Analyse & Revue des processus	26	26	98.5%
	Évaluation & Revue des processus	28	26	95.6%
	Négociation & Approbation	4	6	140.8%
TEMPS MOYEN TOTAL		58	58	100.2%
Phase 2 – Exécution	Signature, Administration, Supervision & Revue à Mi-parcours	27	24	91.1%
	Achèvement	17	18	108.9%
TEMPS MOYEN TOTAL		44	43	98.0%

Tableau 4 : Analyse du temps total passé sur les prêts projets par rapport prêts d'assistance technique

Le résultat est obtenu en comparant le temps moyen passé pour les prêts-projets au temps total passé en moyenne pour les prêts d'assistance technique et des subventions

Ce résultat est conforme à la proposition d'appliquer aux prêts d'assistance technique et aux subventions un poids de 50% lors de la phase de montage et un poids de 30% à la phase d'exécution

Phases du Projet	Etapes Détaillées	Instruments de Prêts		Prêts d'assistance technique en % des Prêts projets	
		Prêts-projets BAD & FAD	Moyenne pour les prêts et subventions d'assistance technique BAD & FAD		
Phase 1 – Montage	Identification, Préparation, Analyse & Revue des processus	47	27	57%	Prêts d'assistance technique en % des Prêts projets au montage
	Évaluation & Revue des processus	52	15	29%	
	Négociation & Approbation	7	11	157%	
TEMPS MOYEN TOTAL		106	52	49%	49%
Phase 2 – Exécution	Signature, Administration, Supervision & Revue à Mi-parcours	44	19	43%	Prêts d'assistance technique en % des Prêts projets à l'exécution
	Achèvement	19	4	21%	
TEMPS MOYEN TOTAL		63	23	37%	37%

* La moyenne pour les prêts et subventions d'assistance technique BAD & FAD est obtenu en calculant la moyenne du temps passé par projet dans le tableau 1