

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT

Revue à mi-parcours (RMP) de la Stratégie à moyen terme 2008-2012 du Groupe de la Banque

Membres de l'Équipe spéciale chargée de la RMP

M. Magala	Spécialiste en chef, Économie, STRG, Coordinateur
K. Mlambo	Économiste en chef, ECON, Coordinateur
Y. Baldeh	Spécialiste en chef, Politiques, OSVP
L. Mennella	Chargé du budget en chef, COBS
D. Massamba	Chef de division, ORPC.1
P. Giraud	Spécialiste en chef, Économie, OIVP
R. Olaye	Chef de division, ONRI.1
G. Mutantabowa	Chargé principal de la coordination, CSVP
S. Mizrahi	Chef de division, ORQR
P. Kei-Boguinard	Chef de division, FFMA
J. Kitakule-Mukungu	Spécialiste en chef, Évaluation ex post, OPEV
J.K. Litse	Directeur, ORWA
A. Dinga-Dzondo	Directeur, OPSC
J. C. Anyanwu	Spécialiste en chef, Recherche économique, ECON
F. Lawson	Statisticien principal, ESTA
A.L. Coulibaly	Chargé du risque de trésorerie, FFMA
B. Barungi	Économiste en chef, OSFU
C. Sugden	JP, OSVP
C. Ambert	Chargé principal de la stratégie, OPSM
S. Condé	Économiste en chef, ORRU
Y. Nunes-Correia	Chargé principal de l'information, ERCU
S. Ben Meftah	Assistant aux opérations, ORPC

Table des matières

Résumé analytique	i-iii
1. INTRODUCTION	1
2. CONTEXTE	1
3. PROGRES ACCOMPLIS A MI-PAROURS.....	2
3.1 Objectifs de financement de la SMT	2
3.2 Sélectivité opérationnelle	2
3.2.1 Principales priorités stratégiques.....	4
3.2.2 Questions transversales	9
3.3 Renforcement de l'efficacité institutionnelle pour la réalisation de la mission de la Banque	11
3.3.1 Résultats et performance	11
3.3.2 Décentralisation.....	13
3.3.3 Rationalisation des processus internes	13
3.3.4 Renforcement de la capacité de gestion des risques	13
3.3.5 Mobilisation des ressources pour la réalisation de la mission de la Banque	14
4. PERSPECTIVES D'AVENIR	16
4.1 Orientation stratégique	16
4.2 Défis d'origine externe et opportunités	17
4.3 Défis institutionnels et opérationnels	17
4.4 Objectifs de financement.....	19
4.5 Stratégie à long terme.....	20
5. CONCLUSION	20

ANNEXES

Annexe 1: Programme d'action pour le reste de la période de la SMT	4
Annexe 2: Cadre stratégique de la Banque 2008-2012	1
Annexe 3: Cibles de financement	1
- Répartition des prêts par guichet	1
- Répartition des prêts par secteur	1
Annexe 4: Incidence du programme de prêts envisagé sur les ressources financières de la Banque	1
Annexe 5: Incidence de la SMT 2008-2012 sur la dotation en effectif	1

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

La présente revue à mi-parcours de la Stratégie à moyen terme (SMT) de la Banque 2008-2012 vise à évaluer les progrès accomplis par rapport aux objectifs initiaux et, à la lumière de cette évaluation, à effectuer des ajustements pour la période restante. Elle vise également à lancer la réflexion sur la mise au point d'une stratégie sur un horizon plus long après 2012.

Le lancement de la SMT a coïncidé avec le déclenchement de crises économiques mondiales, soit la crise du carburant, la crise alimentaire et la crise financière. La Banque a réagi avec célérité et flexibilité aux nouveaux besoins de ses clients au cours de cette période. Elle a concentré les décaissements en début de période, restructuré son portefeuille de créances et offert des instruments à décaissement rapide pour aider ses PMR à faire face aux effets à court terme et pour amortir les impacts à plus long terme. L'ensemble des concours du Groupe de la Banque s'est chiffré à 8 milliards d'UC en 2009, soit une augmentation de 160 % par rapport à 2007, et beaucoup plus que ce qui avait prévu au départ.

Pendant cette période de crise, l'orientation opérationnelle de la Banque est restée fermement arrimée aux priorités essentielles de la SMT. Entre 2008 et décembre 2010, l'investissement total de la Banque dans les secteurs fondamentaux de l'infrastructure, du secteur privé, de la gouvernance et de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle s'est élevé à 88,4 % de l'ensemble des engagements de l'institution (13,7 milliards d'UC sur 15,5 milliards). L'investissement dans les opérations d'infrastructure du secteur public a représenté 51,3 %, le secteur privé 25 % et la gouvernance environ 22 %. Toutefois, les opérations approuvées au titre de l'enseignement supérieur, de la science et des technologies (ESST) ont représenté moins de 2 % de l'ensemble des prêts, ce qui n'est pas conforme à l'importance stratégique de ce secteur pour l'Afrique. Les ressources de la Banque ont permis de mobiliser des financements additionnels auprès des partenaires stratégiques de l'institution : le cofinancement s'est accéléré, atteignant un montant total voisin de 19,16 milliards d'UC en 2009 – la part de la Banque s'établissant à 20 %.

Les opérations en faveur du secteur privé, y compris dans les pays à faible revenu, se sont particulièrement accélérées pendant la période couverte par la SMT. Une revue de la politique de la Banque relative au développement du secteur privé est en cours et permettra d'affiner les interventions dans ce secteur au cours de la période de la SMT restante. Les interventions se sont poursuivies dans les États fragiles, l'appui du Groupe ayant été déterminant pour la stabilité économique et sociale de ces pays. Les interventions au titre des opérations régionales sont conformes aux objectifs établis, et la demande dépasse largement les ressources disponibles. La discipline financière a été maintenue pendant toute la période, mais il a été admis qu'il faut également accorder de l'attention à la gestion du risque, dans la mesure où le portefeuille croît et la part des opérations du secteur privé va grandissant. Des améliorations sont en cours au plan des procédures et de la surveillance.

La Banque a joué un rôle de premier plan en réussissant les ministres des finances et les gouverneurs de banque centrale des pays africains pour élaborer la réponse de l'Afrique face à la crise, pour fournir des conseils aux chefs d'État et pour faire inclure le point de vue de l'Afrique dans les discussions du G-20. Le Comité des Dix (C-10), créé par la suite, continue de se réunir régulièrement pour débattre des priorités économiques pour l'Afrique et des stratégies pour la collaboration de l'Afrique avec le reste du monde.

La Banque a renforcé ses activités liées à la production du savoir et à la fourniture de conseils. Ses publications phares représentent maintenant une des grandes sources d'information sur le développement en Afrique et suscitent une collaboration étendue de la part entre autres de

l'OCDE, de la Banque mondiale et du Forum économique mondial. La Conférence économique africaine est devenue une instance économique internationale de premier plan pour le développement de l'Afrique.

Au plus fort de la crise financière mondiale, il est devenu rapidement manifeste que la demande de ressources de la Banque était supérieure aux fonds disponibles. Parallèlement à l'augmentation des opérations de prêt, une augmentation générale de capital a démarré et a abouti au milieu de 2010 à un relèvement de 200 %. Les négociations relatives à la reconstitution des ressources du FAD se sont terminées à la fin de 2010 avec une augmentation de 10 %. La matrice de l'AGC et le Plan d'action du FAD-XII fournissent des indicateurs de référence spécifiques par rapport auxquels seront évalués les résultats et ils constituent un cadre important pour la période de la SMT restante.

La simultanéité des deux processus a mis en relief l'interdépendance des deux principaux guichets de l'institution et l'importance que revêt l'approche « Une seule Banque ». Le changement vers une démarche axée sur les politiques et les réalisations plutôt que sur les instruments a des implications importantes pour les politiques et les opérations du Groupe de la Banque, qui seront examinées au cours des prochaines années.

La qualité des documents de stratégie pays (DSP) s'améliore et sera ajustée davantage pour s'assurer de la prise en compte du développement du secteur privé. L'introduction des documents d'intégration régionale (DIR) appuyée par un tableau de bord renforce la sélectivité et la hiérarchisation des opérations régionales.

L'impact du changement climatique sur l'Afrique est beaucoup plus manifeste maintenant, tout comme la nécessité de répondre efficacement aux besoins de l'Afrique à cet égard. La Banque doit renforcer l'intégration du changement climatique et les objectifs de développement dans ses opérations. Les dirigeants des pays africains ont demandé à la Banque d'héberger un Fonds vert pour l'Afrique en vue de mobiliser des ressources dédiées au changement climatique.

Au cours des trois premières années de la SMT, le Groupe de la Banque a mis en œuvre un certain nombre de réformes et de politiques et a entrepris d'affiner sa structure de gestion. Il faut faire davantage, en particulier renforcer la décentralisation et l'adapter aux situations spécifiques des pays. Une unité spécialisée a été créée pour le renforcement de la gestion à objectif de résultats à la Banque. Des progrès ont été enregistrés au plan de l'utilisation des systèmes nationaux et de l'harmonisation des pratiques des bailleurs de fonds, mais il ne faut pas s'arrêter là.

L'amélioration de la qualité des ressources humaines de la Banque était un objectif essentiel de la SMT. Le Groupe de la Banque a réalisé des progrès à cet égard, avec le recrutement de 753 personnes en 2008-2010. Cela représente 42 % de l'effectif total actuel. Toutefois, d'importantes carences dans le dosage des compétences ne sont toujours pas réglées, notamment dans les bureaux extérieurs.

L'évolution récente dans certains PMR met en relief les problèmes liés au développement en Afrique et les défis à relever par la Banque. Aucune autre BMD n'a fait face à de telles difficultés à son siège, et c'est grâce à son personnel que l'institution a pu continuer d'accomplir sa mission. Le processus d'ajustement à l'évolution de la situation et à de nouvelles sollicitations exigera de la Banque qu'elle fasse preuve de la même flexibilité et de la même réactivité qui l'ont caractérisée jusqu'à présent. Les principales conclusions de la présente revue à mi-parcours sont les suivantes :

- que l'orientation stratégique concernant les quatre domaines prioritaires reste pertinente et continue d'influencer de façon crédible les opérations de la Banque au cours de la période de la SMT restante ;
- que la Banque accorde une attention spéciale à l'ESST et aux questions émergentes comme la sécurité alimentaire et le changement climatique ;
- que la Banque renforce l'accent sur le développement du secteur privé qui est essentiel pour la croissance, la création d'emplois et la réduction de la pauvreté ;
- que la Banque soit proactive, réactive et flexible, particulièrement pour ce qui est de grands phénomènes politiques et sociaux en cours dans beaucoup de PMR, notamment l'Afrique du Nord, tout en protégeant ses acquis ;
- que la Banque renforce la priorité accordée à la fourniture de solutions en temps voulu aux PMR sur les questions stratégiques qui se posent avec acuité ;
- que la Banque établisse des partenariats stratégiques plus solides en vue de maximiser l'impact de ses interventions sur le développement ;
- que la Banque renforce à la fois sa capacité d'intervention et ses résultats en maintenant ses réformes institutionnelles ;
- que la Banque renforce ses activités relatives à la promotion de l'égalité hommes-femmes et au renforcement de l'autonomie économique des femmes ;
- que la Banque mette en chantier un plan qui succédera à la SMT.

1. INTRODUCTION

La Stratégie à moyen terme (SMT) 2008-2012 du Groupe de la Banque africaine de développement représente la feuille de route de l'institution pour la réalisation des résultats dans ses domaines d'intervention prioritaires. La présente Revue à mi-parcours (RMP) vise à : i) évaluer les performances de la Banque trois ans après le début de la mise en œuvre de la Stratégie ; ii) mettre en évidence les mesures de redressement qu'il est nécessaire de prendre pour le reste de la période de la SMT ; et iii) jeter les bases d'une Stratégie à long terme du Groupe de la Banque.

La structure de ce rapport se présente comme suit : après cette introduction, le chapitre 2 examine le contexte dans lequel la SMT a été mise en œuvre jusqu'à présent. Le chapitre 3 évalue les résultats enregistrés à mi-parcours. Le chapitre 4 met en exergue les priorités, les enjeux et les possibilités qui s'offrent pour le reste de la période de la SMT et au-delà. Le chapitre 5 présente les principales conclusions de la revue.

2. CONTEXTE

La SMT a été élaborée à une époque caractérisée par un optimisme croissant à l'égard de la performance économique de l'Afrique et le renforcement du rôle de financement du développement joué par le Groupe de la Banque sur le continent. La SMT supposait de ce fait que les perspectives économiques des pays membres régionaux (PMR) resteraient en grande partie solides et que la demande de financement dans les domaines d'intervention prioritaires de la Banque que sont les infrastructures, la gouvernance et le développement du secteur privé, augmenterait de 14 % par an entre 2008 et 2012.

L'apparition de la crise financière mondiale a entraîné une contraction exceptionnelle des échanges commerciaux, de la liquidité et des investissements à travers le continent et menacé d'entraver sa trajectoire de croissance et de développement. Cette évolution et les appels adressés à la Banque par les PMR et le G-20 afin qu'elle joue un rôle anticyclique de grande envergure l'ont conduit à procéder à des aménagements notables de ses opérations, en particulier du point de vue des volumes de financement. La Banque a mobilisé sans délai un appui supplémentaire pour les PMR. Elle a augmenté les volumes des financements tant concessionnels que non concessionnels¹, et a adopté de nouveaux instruments d'intervention. Du fait de la situation macroéconomique exceptionnelle, les pays à faible revenu comme à revenu moyen demandent à la Banque l'accès aux ressources à décaissement rapide pour l'appui budgétaire et le soutien à la balance des paiements. Les niveaux de financement des secteurs public et privé étaient restés élevés. La Banque a mis en place la Facilité de liquidité d'urgence (FLU) de 1,5 milliard de dollars pour continuer de financer les opérations qui risquaient de subir des retards ou d'être annulées. La Banque a également lancé l'Initiative pour le financement du commerce (IFC) de 1 milliard de dollars, en vue d'atténuer l'impact de l'aversion accrue pour le risque sur la disponibilité du financement à court terme des échanges commerciaux.

En dépit de ces enjeux, la Banque a enregistré de solides progrès dans la mise en œuvre de la SMT, elle a réalisé des objectifs cruciaux et l'orientation stratégique de la SMT a été validée. La Banque a été en mesure de relever les défis posés par la crise tout en consolidant sa capacité à assumer les risques et en relevant les niveaux de ses ressources. La Banque dispose désormais d'une base de ressources plus large après la réussite de la Sixième augmentation générale de capital et de la Douzième reconstitution des ressources du FAD². Elle continuera de renforcer sa capacité de prestation en affinant les réformes afin d'améliorer l'efficacité et les résultats. Pendant le reste de la période de la SMT, la Banque devra faire face à des événements d'après-crise d'une nature différente, ceux qui résultent du nouveau paysage

¹ ADB/BD/WP/2009/27, 4 mars 2009 sur la réponse de la Banque aux effets économiques de la crise financière.

² L'Augmentation générale de capital de 200 % dont 6% sous forme de capital libéré qui a accru le capital autorisé de la Banque, de 24,0 milliards d'UC (35,0 milliards de dollars) à 67,7 milliards d'UC (100 milliards de dollars). Le niveau de reconstitution du FAD-XII qui a été convenu à 6,1 milliards d'UC (9,5 milliards de dollars) pour la période de trois ans commençant en 2011.

sociopolitique dans notre région et nécessitent des solutions et des instruments nouveaux et novateurs. À la fin de 2010, l'économie mondiale n'a pas pleinement repris après la crise et les perspectives régionales demeurent incertaines. La Banque prévoit un taux de croissance du PIB réel de 4,5 % pour l'Afrique en 2010 et de 5,5 % en 2011. Renouer rapidement avec des taux de croissance élevés demeure une véritable gageure pour tous les PMR, mais les événements que l'on vit dans la région viennent rappeler que si une croissance économique robuste est nécessaire, l'inclusion, la transparence, la responsabilité et la viabilité sont indispensables pour la stabilité et la paix.

3. PROGRES ACCOMPLIS A MI-PAROURS

Banque a enregistré des progrès dans la mise en œuvre de la SMT et tenu son engagement à améliorer la sélectivité et l'orientation sectorielles. Le montant des approbations durant la période 2008-2010 s'élève à 15,5 milliards d'UC par rapport aux 11,3 milliards prévus dans le cadre de la SMT. Sur ce total, un montant de 13,7 milliards d'UC (88,4%) a été consacré aux secteurs prioritaires.

3.1 Objectifs de financement de la SMT

Le tableau 1 montre que le montant total des cibles de financement pour la période 2008-2010 a été dépassé de plus de 4 milliards d'UC, principalement en raison de la réponse rapide de la Banque aux appels qui lui ont été lancés afin qu'elle joue un rôle anticyclique pendant la crise financière.

Tableau 1
Cibles en matière de financement
et approbations effectives de la SMT 2008-2010 (en millions d'UC)

	2008	2009	2010	Total
SMT (Total)	3 540	4 090	3 710	11 340,0
- guichet BAD	1 640	2 187	2 171	
- guichet FAD	1 900	1 903	1 539	
Approbations effectives³	3 472,3	8 030,9	4 037,3	15 540,5
- guichet BAD	1 807,0	5 604,0	2 580,6	
- guichet FAD	1 665,3	2 426,9	1 456,7	

Note: Les approbations incluent les fonds PPTE, les prises de participations et les garanties, mais à l'exclusion des Fonds spéciaux pour l'eau.

Source : Groupe de la Banque africaine de développement

En 2009, les volumes de prêts ont culminé à 8,03 milliards d'UC, soit deux fois la cible visée pour l'année. Des mesures décisives ont été prises pour prévenir l'impact de la « concentration en début de cycle » en 2009 sur les capacités d'engagement de la Banque et du Fonds pour les années suivantes, notamment à travers l'AGC et le lancement rapide du processus de reconstitution du FAD.

Les investissements du Groupe de la Banque pour l'année 2010 ont dépassé les cibles de la SMT pour atteindre 4 037,3 millions d'UC. Toutefois, ils sont restés en deçà des cibles révisées de l'AGC en raison (i) du rythme plus rapide que prévu de la reprise économique qui a réduit la demande du rôle de la Banque comme investisseur anticyclique et (ii) l'impact de la « concentration en début de cycle » en 2009 sur l'état de préparation des opérations initialement prévues pour 2010.

3.2 Sélectivité opérationnelle

La SMT met l'accent sur quatre secteurs clés d'opérations, souligne la nécessité de répondre aux questions impératives de développement et d'intégrer les questions transversales. Les objectifs

³ À l'exclusion des approbations du FSN et des Fonds spéciaux.

opérationnels de la Banque sont présentés au graphique 1. Ils guident l'établissement d'un ordre de priorité parmi les secteurs spécifiques et les mandats institutionnels dans le portefeuille de la Banque.

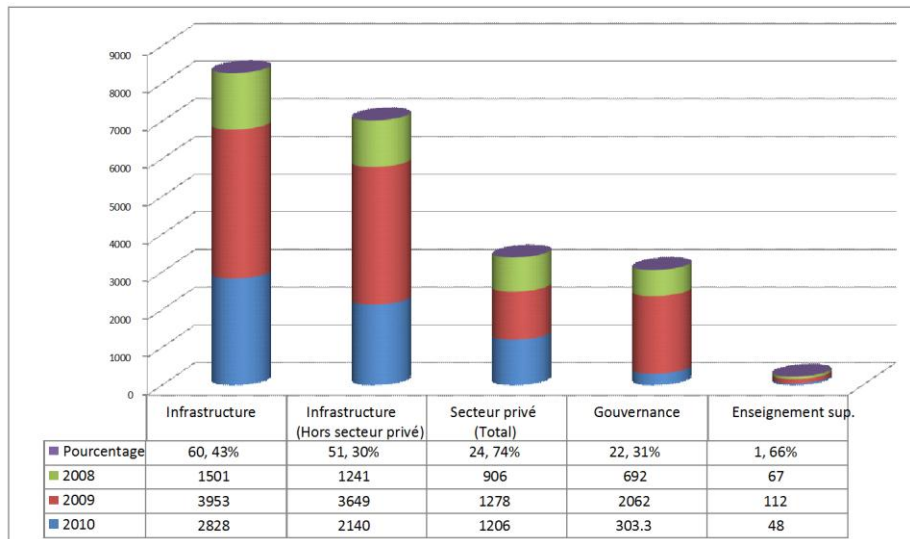
Graphique 1 : Priorités opérationnelles du Groupe de la Banque africaine de développement



Source: SMT 2008-2012.

En consacrant 88,4 % du volume de ses financements approuvés sur les domaines prioritaires de la SMT, la Banque a tenu son engagement pour ce qui est de la sélectivité et du ciblage (voir graphique 2).

**Graphique 2
Allocations aux domaines
d'intervention prioritaires pour 2008-2010, en millions d'UC**



Note : i) Montant total des approbations pour les domaines prioritaires en 2008-2010 : 13,7 milliards d'UC ; ii) les allocations pour l'infrastructure incluent les prêts, les dons, les prises de participations, les garanties et les opérations portant sur le pétrole et le gaz. Source : Groupe de la Banque africaine de développement

En effet, ces domaines prioritaires ont gardé leur pertinence pendant la crise et après. Les principaux domaines ont bénéficié d'environ 13,7 milliards d'UC du montant total des investissements de la Banque qui se sont élevées à 15,5 milliards d'UC pendant la période considérée.

L'infrastructure a bénéficié de la plus grande part, soit 60,4 % (y compris les investissements du secteur privé) des engagements de la Banque, et 51,3 % si on exclut l'infrastructure financée par le secteur privé, tandis que 24,7 % étaient des investissements du secteur privé. La part des activités de promotion de la gouvernance s'est élevée à 22,3 %. Avec seulement 227 millions d'UC ou moins de 2 % du financement total du Groupe de la Banque, les financements en faveur de l'enseignement supérieur ont été inférieurs aux attentes, justifiant la nécessité de réfléchir à la question pour le reste de la période de la SMT.

3.2.1 Principales priorités stratégiques

Infrastructure

Compte tenu de son rôle primordial dans la croissance et le développement économiques, l'infrastructure reste la plus grande priorité. De meilleures infrastructures renforcent la compétitivité et la productivité, approfondissent l'intégration économique et sociale, créent des opportunités d'emplois, soutiennent la prestation des services sociaux, contribuant ainsi à faire reculer la pauvreté. En temps de récession économique, les investissements dans l'infrastructure peuvent également stimuler la relance.

Comme l'indique le graphique 2, le montant total des investissements avec ou sans garantie souveraine approuvés pour les opérations d'infrastructure représentent 60,4 % de l'ensemble des investissements de la Banque dans les quatre domaines prioritaires. L'énergie et l'électricité ont bénéficié de la plus grande part (47 %), suivies des transports (39 %), des services d'eau et d'assainissement (12 %), des télécommunications (1%) et d'autres infrastructures (2 %).

Dans le secteur de l'énergie, un accent croissant a été mis sur l'efficacité énergétique, les énergies propres et renouvelables et l'appui aux interconnexions électriques régionales. Dans le secteur du transport, des ressources ont été mobilisées pour l'extension des corridors régionaux, les routes nationales et les routes rurales, les chemins de fer et les programmes urbains qui soutiennent ou créent des pôles économiques. L'encadré 1 présente les réalisations a priori d'un projet infrastructurel destiné à accroître la capacité des chemins de fer du Maroc.

Encadré 1 : Accroître la capacité ferroviaire en vue de renforcer la compétitivité des transports ferroviaires

Le projet de chemin de fer Tanger-Marrakech (375,0 millions d'UC) représente la plus grosse intervention de la Banque à ce jour au Maroc. Sur le plan régional, il a les moyens potentiels de relier le pays à ses voisins nord-africains. Quand il sera achevé en 2016, il devrait i) significativement accroître le nombre de voyageurs par train, grâce à l'amélioration de la fluidité du trafic ferroviaire ainsi qu'à la fréquence des trains-navette, trains interurbains, et des trains marchandises ; ii) accroître la mobilité de la population dans la zone du projet ; et iii) créer des emplois directs et indirects pendant l'exécution du projet et les phases opérationnelles.

De même, dans le secteur des TIC, la priorité a été accordée à la large bande et aux infrastructures permanentes reliant les pays les uns aux autres et au reste du monde. Les approbations dans le secteur de l'adduction d'eau et de l'assainissement devraient stimuler l'accès à ces services avec un accent sur les centres périurbains et les 65 % les plus pauvres de la population rurale. Ce qui va améliorer la gestion de l'eau.

Développement du secteur privé

En janvier 2008, le Conseil d'administration a approuvé une mise à jour de la stratégie des Opérations de la Banque pour le secteur privé (OSP) ainsi qu'un plan d'activités triennal connexe (2008-2010). La vision de la BAD pour le développement du secteur privé (DSP) établit un lien entre l'entrepreneuriat, le développement durable et la réduction de la pauvreté. Par son appui aux acteurs du secteur public et du secteur privé, la Banque a soutenu l'amélioration du climat des affaires. Ce qui a permis de promouvoir les opérations du secteur privé qui attirent d'autres investisseurs en démontrant que l'Afrique est une destination saine et commercialement viable pour les investissements.

La Banque a accru le volume de ses opérations dans le secteur public dont l'objectif est le renforcement de la compétitivité des pays et l'environnement des affaires, en soutenant les réformes de la gouvernance du secteur public ainsi que les activités ciblant un environnement porteur pour les investissements privés dans les principaux secteurs économiques. Dix-huit PMR ont bénéficié d'une combinaison d'interventions destinée à améliorer le cadre juridique et réglementaire régissant l'activité des

entreprises. La Banque a également réalisé des études économiques et sectorielles (EES) axées sur le secteur privé sous la houlette des départements régionaux, soutenu la stratégie pays et identifié les opportunités pour des opérations sans garantie souveraine ayant un effet catalyseur. Toutefois, la dernière revue à mi-parcours du Plan d'activités OSP 2008-2010 relevait que le développement du secteur privé n'a pas encore été pleinement intégré dans la culture institutionnelle de la Banque.

Les opérations non souveraines de la Banque ont mobilisé la deuxième plus grande part des investissements approuvés par la Banque. Elles représentent 24,7 % (3,4 milliards d'UC) du montant total des engagements pour les quatre domaines prioritaires clés. En plus d'investir ses fonds propres, la Banque a joué le principal de montage et a mobilisé des cofinancements totalisant 951 millions d'UC. Pendant la période considérée, chaque UC d'investissement souverain a été compensée presque sept fois sous la forme de prises de participations, de cofinancement par des entités commerciales et des institutions de financement du développement.

Les investissements dans des institutions financières et les fonds de placement ont substantiellement augmenté, conformément à la stratégie de la Banque consistant à recourir à des intermédiaires pour atteindre les petites et moyennes entreprises (PME), qui jouent un rôle moteur en matière de création d'emplois. La Banque investit également dans les institutions de microfinance pour soutenir les très petites entreprises et les entreprises informelles qui éprouvent des difficultés à accéder au financement.

Les titres de créance ont constitué la plus grande part des nouvelles approbations (84 %). Malgré la mise en place de la Facilité de liquidité d'urgence et de l'Initiative de financement du commerce, la répartition sectorielle des nouvelles approbations est restée proche de la cible. Les opérations dans les pays à faible revenu (PFR) ont représenté le tiers environ des nouvelles approbations non souveraines. Les opérations du secteur privé qui profitent directement ou indirectement aux PFR représentent plus de 66 % du volume du portefeuille actif du secteur privé, notamment les opérations nationales, multinationales et régionales.

La Banque a préservé un équilibre stratégique entre les risques financiers qu'elle assume et les résultats au plan du développement, en appliquant depuis 2009 un processus d'évaluation tenant compte à la fois du risque de crédit et des réalisations au plan du développement et de l'additionnalité de ses ressources. L'encadré 2 présente ces réalisations pour les projets approuvés depuis l'adoption de cette double évaluation.

Encadré 2
Opérations du secteur privé

Selon les estimations, pour les projets du secteur privé approuvés en 2009-2010, plus de 306 600 emplois (temporaires et permanents) seront créés pendant la durée des projets, en même temps que d'autres améliorations, des opportunités de crédit et d'affaires offertes à 52 000 entreprises dirigées par des femmes. Au minimum 9,7 milliards d'UC d'impôts seront générés pour les gouvernements pendant la durée de vie des projets, y compris des entreprises bénéficiant de prêts secondaires financés sur des lignes de crédit. Un montant substantiel de recettes ou d'économies en devises devrait également être réalisé pendant la durée de vie de ces projets.

Gouvernance

La bonne gouvernance est essentielle pour une croissance économique partagée et soutenue et l'édification d'États capables. À travers la SMT, la Banque s'est engagée à améliorer la transparence et l'éthique de responsabilité dans la gestion des finances publiques aux niveaux national, sectoriel et régional, en mettant un accent particulier sur les États fragiles et la gestion des ressources naturelles. Les Orientations stratégiques et le Plan d'action en matière de gouvernance (GAP) 2008-2012 définissent les principes directeurs pour réaliser des résultats conformes à la SMT et obtenir un impact aux niveaux national, sectoriel et régional.

Lors de la crise financière et alimentaire internationale, la Banque a répondu à la demande accrue des PMR les plus touchés, en apportant son appui au renforcement des capacités institutionnelles et en décaissant rapidement des ressources pour l'appui budgétaire, leur permettant ainsi de préserver la stabilité macroéconomique et la dynamique des réformes économiques générales. Elle a accordé 3,06 milliards d'UC (22,3 %) aux opérations de promotion de la gouvernance, soit un montant supérieur à la cible visée dans la SMT. Une partie substantielle de ce financement (61 %) a été consacrée au renforcement de la gestion des finances publiques (élaboration du budget, passation des marchés, gestion des recettes et audit). Une attention particulière a été accordée à l'aide aux États fragiles pour la reconstruction des principaux systèmes et institutions en vue de rehausser la transparence et l'éthique de responsabilité. L'encadré 3 présente certains des résultats attendus de l'intervention de la Banque dans le domaine de la gouvernance.

Encadré 3
Le Programme d'appui à la Stratégie de
croissance et de réduction de la pauvreté (PASCRP-III) - Bénin

Le PASCRP-III vise le renforcement de la bonne gouvernance à travers l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de la gestion des finances publiques et la mise en place d'une solide base pour une croissance économique durable à travers l'amélioration du climat des affaires. Cette intervention devrait i) améliorer les finances publiques et le système de contrôle interne et externe ; ii) réduire les délais de passation des marchés de 8 mois en 2008 à 5 mois en 2010 ; iii) réduire le capital minimum exigé des nouvelles PME de 10 % en 2010 par rapport à 2008 ; iv) réduire le délai de création d'une entreprise de 31 jours en 2008 à 12 jours en 2010 ; v) réduire le délai de transfert de propriété à moins de 120 jours en 2010, ainsi que les frais d'enregistrement.

La Banque a également tenu son engagement à accroître la transparence de la gestion des ressources naturelles. Elle a apporté son appui à 10 PMR qui ont adhéré à l'Initiative sur la transparence des industries extractives (ITIE), dont deux sont des pays où la Banque a investi dans le secteur minier.

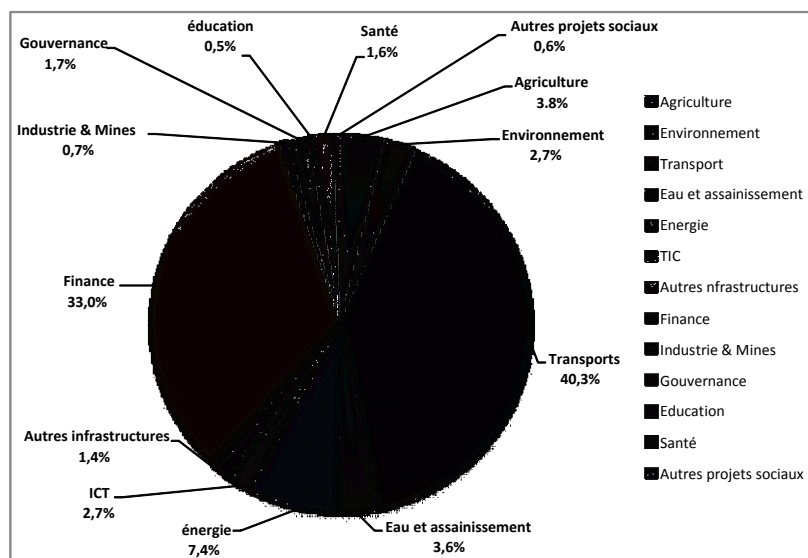
Enseignement supérieur

La SMT a mis davantage en évidence la priorité accordée par la Banque au développement humain en se concentrant sur l'appui à l'enseignement supérieur, la science, les technologies et la formation professionnelle (ESST). La Stratégie ESST approuvée en 2008 cible la construction des infrastructures (bâtiments et équipements) pour les centres nationaux et régionaux d'excellence, l'approfondissement des connaissances sur les liens entre l'emploi, la jeunesse et le renforcement des compétences au niveau national, les réformes des secteurs de l'éducation et de l'emploi, ainsi que la promotion des PPP dans ce secteur. Six projets au total établissant des liens entre l'ESST, le secteur productif et la création d'emplois, particulièrement chez les jeunes, ont été approuvés pendant la période considérée de la SMT dont le montant total s'élève à 227 millions d'UC. Les engagements ESST ont constitué moins de 2 % de l'ensemble des approbations de la Banque, soit environ 50 % moins que la cible visée dans la SMT. Il s'agit, certes, d'un nouveau domaine d'intervention pour la Banque, néanmoins, il représente une lacune de la sélectivité et du ciblage au plan des opérations. La lenteur de sa mise en œuvre sera analysée plus avant lors de la revue à mi-parcours de la stratégie ESST 2008 actuellement mise en œuvre.

Intégration régionale

La SMT met un accent particulier sur l'intégration régionale, pour ce qui est du développement des infrastructures régionales et institutionnelles. Les investissements dans les opérations régionales se sont élevées à 14 % de l'ensemble des prêts du Groupe de la Banque, ce qui est conforme aux cibles de la SMT. Comme le montre le graphique 3, les investissements de la Banque dans les opérations multinationales ou régionales ont été concentrés dans les secteurs des infrastructures, surtout ceux des transports (40,3 %), de l'énergie (7,4 %), de l'eau et de l'assainissement (3,6 %) et celui des TIC (2,7 %).

Graphique 3
Répartition sectorielle des approbations d'opérations
multinationales en millions d'UC pendant la période 2008-2010



Source: Groupe de la Banque africaine de développement.

L'intermédiation financière a constitué une grande partie du portefeuille des opérations régionales approuvées pendant la période considérée (33 %). Environ 36 % du volume total des transactions non souveraines comportaient une forte dimension « intégration régionale ». Il s'agit de projets infrastructurels visant des objectifs régionaux de connectivité et des opérations de financement des institutions financières régionales de développement et des banques commerciales pour les rétrocessions de prêts régionaux et les fonds de placement multinationaux. En plus d'investir dans des projets nationaux et multinationaux, les intermédiaires financiers et les fonds de placement privés facilitent aussi le flux des capitaux, des biens et services, le transfert du savoir au plan de la gestion et des technologies entre les pays et améliorent l'application de saines pratiques dans les domaines des activités bancaires et des investissements à travers les pays où ils opèrent.

Les activités hors-prêts incluent l'approbation de la Stratégie d'intégration régionale (2009-2012) et le lancement des Documents de stratégie d'intégration régionale (DSIR) pour toutes les sous-régions d'Afrique et l'appui aux études économiques et sectorielles consacrées à la convergence macroéconomique et à l'intégration financière régionale dans les trois sous-régions, à savoir l'Afrique du Nord, la CEMAC et le COMESA. En 2008, la Banque a fourni son appui à une initiative multinationale de renforcement de la capacité statistique à hauteur de 17,9 millions d'UC ainsi qu'au Consortium pour la recherche économique en Afrique. Un atelier régional multi-donateurs a également été organisé en 2009 par la Banque pour discuter du cadre de collaboration qui va renforcer l'intégration du secteur financier en Afrique.

La Banque est restée à l'avant-garde de la mise en œuvre du Plan d'action à court terme du NEPAD (PACT) dont elle a contribué à l'élaboration. Le Programme de développement infrastructurel en Afrique (PDIA) de l'UA/NEPAD a été lancé en mai 2010 en vue de créer un cadre et un programme stratégiques pour les infrastructures régionales et continentales jusqu'en 2030.

Agriculture

La Banque a cherché à aligner son portefeuille du secteur agricole sur les priorités de la SMT. La stratégie pour le secteur agricole 2010-2014 vise à améliorer la productivité agricole, la sécurité alimentaire et la réduction de la pauvreté à travers : i) l'amélioration des infrastructures rurales, la gestion et le stockage de l'eau, le renforcement des capacités commerciales pour l'accès aux marchés locaux et régionaux, ii)

l'extension de la zone gérée de façon durable pour améliorer la faculté d'adaptation de la base des ressources naturelles et protéger ainsi les investissements.

La plupart des nouvelles approbations souveraines dans ce secteur ciblaient les infrastructures de production. La Banque a tiré parti des partenariats avec d'autres donateurs, le secteur privé et les gouvernements pour mobiliser des ressources supplémentaires et créer des synergies potentielles pour la promotion de l'agriculture et de la sécurité alimentaire. Environ 178 millions d'UC ont été prélevés sur les ressources propres de la Banque pour des opérations non souveraines dans le secteur de l'agro-industrie et de la foresterie. Le Projet sucrier de Markala au Mali devrait exploiter 14 132 hectares de terres agricoles avec un rendement annuel de 1,48 million de tonnes de canne à sucre. Ce projet devrait permettre au Mali d'être auto-suffisant en sucre et ainsi réduire ses importations avec un effet positif direct sur sa balance des paiements et sa résilience macroéconomique. La Banque a investi 28,9 millions d'UC et 25,6 millions d'UC respectivement dans des financements souverains et non souverains. Les autres efforts déployés par la Banque pour mobiliser 104,8 millions d'UC sous forme de cofinancement témoignent de son engagement en faveur de la promotion des partenariats public-privé. L'encadré 5 présente les résultats obtenus dans le secteur agricole au titre de la réponse à la crise alimentaire.

Encadré 4
Résultats de la réponse à la crise alimentaire

En réaction à la crise alimentaire, la Banque a approuvé, en juillet 2008, la Réponse à la crise alimentaire en Afrique (RCAA) qui a été mise en œuvre pendant une année et ciblait 28 PMR. Pour soutenir environ 2,3 millions de bénéficiaires avec des intrants et matériels agricoles, 259 millions d'UC ont été décaissés et le renforcement des capacités a contribué à une hausse significative de la production agricole dans les régions ciblées. Suite à ces investissements, la production de riz, dans huit pays d'Afrique de l'Ouest, a été multipliée par six, passant de 171 533 tonnes métriques en 2007-2008 à plus d'un million de tonnes métriques en 2009-2010.

États fragiles

La Stratégie de la Banque pour l'engagement accru dans les États fragiles est un guide pour ses interventions dans les États fragiles. Pour rendre ce cadre opérationnel, en 2008 la Banque a créé la Facilité en faveur des États fragiles (FEF) et son antenne chargée de la mise en œuvre, à savoir l'Unité des États fragiles avec une dotation financière de 648 millions d'UC dans le cadre des allocations du FAD et de la BAD destinées à aider les États fragiles éligibles à consolider la paix, stabiliser leurs économies et jeter les bases d'une réduction durable de la pauvreté et d'une croissance économique à long terme. Depuis lors, la FEF est venue en aide à 17 États fragiles et pays membres régionaux. Jusqu'au mois de mars 2010, 462 millions d'UC, soit 71 % de l'ensemble des ressources de la Facilité en faveur des États fragiles avaient été décaissés ou engagés. La FEF a accordé des ressources financières supplémentaires à neuf pays pour la gouvernance, le renforcement des capacités, et la réhabilitation des infrastructures de base. Elle a épuré les arriérés de deux PMR et financé les opérations ciblées d'assistance technique et de renforcement des capacités institutionnelles et de prestation des services sociaux ainsi que d'autres activités de renforcement des capacités institutionnelles pour la consolidation de l'État.

Pays à revenu intermédiaire (PRI)

La Banque a affiné son approche opérationnelle des PRI comme en témoigne le Cadre stratégique approuvé en juin 2008. Cette stratégie détermine les domaines d'intervention prioritaires ci-après pour la Banque dans les PRI : i) renforcement de la compétitivité ; ii) accroissement des investissements du secteur privé et des transactions ayant un effet catalyseur ; iii) investissement favorisant l'intégration régionale pour le développement des échanges ; et iv) renforcement des capacités et du savoir. Son objectif est de positionner la Banque comme le partenaire privilégié pour la réponse à ces besoins prioritaires, en proposant une approche différenciée concernant la gamme et les prix de ses produits financiers ; une offre de services améliorée à travers des processus opérationnels efficaces ; et la prestation de services d'assistance technique et de conseil.

De 2008 à 2010, les prêts approuvés en faveur des PRI par le Groupe de la Banque représentaient environ 6,5 milliards d’UC, soit la moitié des financements du Groupe de la Banque pendant cette période. Le guichet BAD, l’entité de la Banque accordant des prêts non concessionnels, est la source de financement de ces interventions. Le graphique 4 montre que la répartition des investissements de la Banque dans les PRI est conforme aux grandes priorités de la SMT : l’infrastructure représente 56 % du montant total des financements, suivi des opérations de promotion de la gouvernance (27 %) et de l’intermédiation financière (11 %).

Graphique 4
Répartition sectorielle des prêts du Groupe de la Banque aux PRI entre 2008 et 2010



Source : Banque africaine de développement.

Pour ce qui est de la répartition géographique, l’Afrique subsaharienne a bénéficié de la plus grande part des financements, soit 65,2 %. Cela est imputable à la hausse de la demande en provenance des PRI d’Afrique subsaharienne pendant la crise économique et financière, et surtout aux deux prêts d’un montant important accordés à l’Afrique du Sud (1,7 milliard d’UC pour le projet d’électricité d’ESKOM) et au Botswana (968 millions d’UC pour le Programme d’appui à la diversification économique).

Pour ce qui est des prêts non souverains, la Banque s’est servie de ses investissements dans les PRI pour équilibrer le profil de risque du portefeuille global des prêts non souverains. Elle a permis ainsi aux PRI d’agir comme des moteurs économiques régionaux en étendant les lignes de crédit et les prises de participations dans des institutions enregistrées dans ces pays, aux fins de rétrocessions et de prises de participations au plan régional, surtout dans les pays à faible revenu voisins

3.2.2 Questions transversales

La SMT met l’accent sur le genre, l’environnement et le changement climatique ainsi que la gestion du savoir en tant que questions transversales que la Banque doit systématiquement prendre en compte dans toutes ses activités.

Genre

La Banque a fait des progrès remarquables en matière de politique et de réformes institutionnelles afin d’accélérer la réalisation de l’égalité des sexes et l’autonomisation des femmes. Des indicateurs de performance sexospécifiques sont désormais intégrés dans toutes les opérations et la Banque a relevé le niveau de la fonction de promotion de l’égalité des sexes et de développement social en la plaçant de manière plus stratégique au sein de l’organisation. Durant la période considérée, la Banque a approuvé le Plan d’action actualisé en matière de genre (UGPA) en vue d’un repositionnement stratégique de

l'institution pour lui permettre de tenir ses engagements liés à la promotion de l'égalité des sexes. La Banque a également réalisé des évaluations de l'égalité des sexes dans les projets de réduction de la pauvreté, de santé et d'éducation, ainsi qu'une étude multinationale sur la budgétisation favorisant l'égalité des sexes. Elle a en outre finalisé des profils du genre par pays pour l'Afrique du Sud et le Kenya et a sensibilisé les PMR à la nécessité de présenter des données ventilées par sexe à tous les niveaux. La Banque a également contracté des partenariats en vue de faciliter la collaboration, la coordination, l'harmonisation et l'échange de données d'expérience et des pratiques exemplaires sur la prise en compte systématique des considérations de genre. À cet égard, elle a adhéré au GenderNet de l'OCDE et au Comité directeur pour les prochaines activités de Beijing+15.

La Banque a renforcé ses moyens institutionnels en faisant plus que doubler le nombre de spécialistes des questions de genre, qui est passé de cinq (5) en 2008 à 11 en 2010.

Environnement et changement climatique

La Banque a renforcé sa capacité à mettre en œuvre le programme d'action sur l'environnement et le changement climatique. En avril 2010, elle a créé le Département Énergie, environnement et changement climatique pour être mieux en mesure de relever le double défi du changement climatique et des énergies renouvelables sur le continent. En 2009, elle a approuvé la Stratégie de gestion du risque climatique et d'adaptation aux changements climatiques (CRMA) et entamé une évaluation préliminaire de 206 projets approuvés depuis 2007 dans les domaines de l'infrastructure, de l'énergie, de l'eau et de l'assainissement et de l'agriculture en vue de déterminer leur exposition aux risques climatiques. Environ 66 de ces projets (32 %) ont été classés comme étant sensibles à l'évolution du climat. Suite à cette évaluation, la Banque met actuellement au point un Plan d'action sur le changement climatique pour faire face aux questions mises en évidence, tirer parti des résultats obtenus au plan de l'adaptation au changement climatique et de l'atténuation de ses effets et appuyer les réformes institutionnelles, les politiques, la sensibilisation et le développement du savoir dans le cadre des projets des secteurs sensibles au climat comme celui de l'agriculture, de l'eau, de l'énergie et du transport. La Banque élabore également un mécanisme d'évaluation des projets en fonction de leurs risques climatiques.

La Banque aide les pays africains à mobiliser des ressources au plan mondial pour financer des initiatives liées au changement climatique, tout en mettant au point ses propres mécanismes, innovants tels que le Projet africain d'appui au carbone, le Programme ClimDev-Africa, le Fonds pour les forêts du Bassin du Congo et le Fonds pour l'énergie durable en Afrique. La Banque est une entité d'exécution du Fonds pour l'environnement mondial et elle prend les dernières mesures pour se faire enregistrer en tant qu'institution multilatérale de mise en œuvre du Fonds d'adaptation. La Banque collabore avec d'autres banques multilatérales de développement (BMD) en matière d'innovation dans le domaine du changement climatique, par le biais des Fonds d'investissements climatiques (CIF). L'Afrique a, jusqu'à présent, mobilisé 810 millions de dollars (516 millions d'UC) de financement sur les CIF. Par ailleurs, lors de la Conférence de Copenhague sur le climat en décembre 2009, les dirigeants africains ont demandé que la part de ces fonds revenant à l'Afrique soit accordée par l'intermédiaire de la Banque africaine de développement. Suite à cette demande, la Banque s'apprête à proposer le Fonds vert pour l'Afrique, qui sera chargé de recevoir ces nouvelles ressources et de coordonner les interventions de l'Afrique en réponse au changement climatique.

Gestion du savoir et développement

La stratégie de la Banque en matière de gestion du savoir peut apporter une contribution notable au développement. Elle s'articule autour de quatre pôles : la production du savoir, la mobilisation du savoir par l'instauration de partenariats, la diffusion et l'application du savoir pour accroître l'efficacité des opérations.

Cette stratégie contribue à positionner la Banque en tant qu'institution du savoir avec une notoriété accrue. L'institution de la Conférence économique africaine organisée conjointement avec la Commission économique pour l'Afrique, a permis de mettre en place une plateforme essentielle pour les discussions et les échanges de vues sur des questions cruciales et les enjeux du développement en Afrique. Le renforcement du rôle joué par la Banque au plan des analyses stratégiques et de la concertation lui a permis d'orienter les PMR pour la recherche de solutions à la crise économique et financière. Entre autres, la Banque a joué un rôle de chef de file dans le lancement du Comité des 10 ministres des finances et gouverneurs de banque centrale et l'appui à ses activités, en vue de consolider et de canaliser les vues de l'Afrique sur les programmes d'action internationaux, notamment celui du G-20.

La Banque a amélioré la qualité de ses publications phares, telles que le Rapport sur le développement en Afrique, les Données statistiques sélectionnées sur les pays africains et les Perspectives économiques en Afrique et elle en a institué de nouvelles, telles que le Rapport sur la compétitivité en Afrique, qui est un rapport conjoint de la BAD, de la Banque mondiale et du Forum économique mondial.

La Banque consolide ses activités en vue de devenir l'institution chef de file en matière du savoir sur les questions du continent. Plus précisément, elle contribue à intensifier les activités de renforcement de la capacité statistique des pays africains pour permettre de mieux évaluer, suivre et gérer pour l'obtention de résultats au plan du développement. La Banque a également finalisé la note conceptuelle pour son nouveau rapport phare sur la gouvernance financière en Afrique, intitulée Perspectives en matière de gouvernance en Afrique, qui mettra l'accent sur les principaux domaines de la mission de la Banque et tirera parti de son avantage comparatif pour lui permettre de jouer le rôle de chef de file dans le domaine de la gouvernance financière.

3.3 Renforcement de l'efficacité institutionnelle pour la réalisation de la mission de la Banque

3.3.1 Résultats et performance

La SMT proposait un ensemble d'indicateurs de performance clés (KPI) pour renforcer le rôle central de la gestion du portefeuille, devant renforcer l'éthique de responsabilité et la réalisation de la mission de la Banque à tous les niveaux. Un Plan d'action sur la qualité et les résultats a également été lancé au titre de la SMT. Il s'articule autour de cinq domaines essentiels : i) le renforcement de la qualité en amont des stratégies et des opérations ; ii) l'instauration d'une culture de supervision axée sur les résultats ; iii) le renforcement de l'apprentissage et de la responsabilité grâce à l'évaluation ; iv) l'amélioration des systèmes de données et d'information ; et v) l'accélération de la décentralisation et de l'harmonisation pour permettre à la Banque de mieux accomplir sa mission. Les indicateurs de performance de la Banque fondés sur le Cadre de mesure des résultats pour « une seule banque » devraient permettre d'évaluer l'efficacité organisationnelle et l'efficacité institutionnelle.

Le Tableau 2 présente un aperçu de la performance de la Banque à mi-parcours au regard des KPI. Dans l'ensemble, la Banque est sur la bonne trajectoire au plan des résultats et on peut s'attendre à ce que les objectifs soient atteints d'ici à la fin de la période de la SMT. La Banque s'en est bien tirée dans la plupart des domaines, mais dans certains autres les résultats sont insuffisants, plus particulièrement pour ce qui est des décaissements, de la supervision des opérations, de la proportion de projets gérés par les bureaux extérieurs, du pourcentage du personnel établi sur le terrain, du taux des départs prématurés du personnel, du taux d'exécution du budget et des dépenses affectées aux bureaux extérieurs.

Tableau 2
Performance institutionnelle de la BAD

Indicateurs clés de performance institutionnelle	Date/période de référence	Date/période cible de la SMT	Valeur de référence	Valeur cible de la SMT	Réalisation à la fin de 2010
Financement du Groupe de la Banque					
Prêts publics BAD (milliards d'UC)	2003-2007	2008-2012	4,6	7,1	6,7
Prêts privés BAD (milliards d'UC)	2003-2007	2008-2012	2,6	5,1	3,3
Financement FAD (milliards d'UC)	2003-2007	2008-2012	7	10,5	5,5
Produits de gestion du savoir					
DSP (#)	2003-2007	2008-2012	192	135	63
RPP (#)	2003-2007	2008-2012	45	85	57
EES et documents connexes (#)	2007	2012	81	85	134
Décaissement					
Montant des décaissements du Groupe de la Banque					
Montant BAD au secteur public (millions d'UC)	2003-2007	2008-2012	2833	3310	2791,3*
Montant BAD au secteur privé (millions d'UC)	2003-2007	2008-2012	479	3910	1471,6*
Montant FAD (millions d'UC)	2003-2007	2008-2012	3149	5740	2875,4*
Ratio de décaissement du Groupe de la Banque (investissement uniquement)					
Ratio de décaissement BAD au secteur public (%)	12/2007	2012	19	25	18 %*
Ratio de décaissement BAD au secteur privé (%)	12/2007	2012	40	50	33 %*
Ratio de décaissement FAD (%)	12/2007	2012	16	25	16 %*
Gestion du portefeuille					
Projets problématiques (%)	12/2007	12/2012	9	7	4 %
Opérations supervisées deux fois par an (%)	12/2007	12/2012	30	75	49 %*
Projets gérés par les bureaux extérieurs (%)	12/2007	12/2012	0	35	19 %*
Ratio de prêts douteux (non souverains uniquement) (%)	03/2008	12/2012	4,39	<5	0,79 %
Efficacité du processus					
Temps écoulé entre l'approbation et le premier décaissement (m)	12/2007	12/2012	21,3	8	11,1*
Temps écoulé pour la passation des marchés (s)	12/2007	12/2012	68	35	57,2*
Couverture à temps des RAP (%)	12/2007	12/2012	25	75	96 %
Questions transversales					
Parité hommes-femmes dans les opérations (%)	12/2007	12/2012	0	45	100 %†
Projets d'investissement à l'épreuve du climat (%)	12/2007	12/2012	0	12	100 %†
Ressources humaines (PL)					
Personnel établi sur le terrain (%)	2008	12/2012	27	31	26 %*
Équilibre hommes-femmes (%)	12/2007	12/2012	23	34	27 %
Diversité du personnel par rapport à l'âge (%)	12/2007	12/2012	38	45	44 %
Taux de départ du personnel (%)	12/2007	12/2012	21	10	28 %*
Budget et dépenses					
Exécution du budget d'administration (%)	12/2007	12/2012	89	95	87 %*
Dépenses des bureaux extérieurs (%)	12/2007	12/2012	9	20	12 %*
Dépenses des opérations (%)	12/2007	12/2012	50	65	60 %
Coûts fixes du personnel (%)	12/2007	12/2012	71	71	61 %
Exécution du budget d'investissement (%)	12/2007	12/2012	78	90	57 %

Note : * Indique les domaines de performance sous-optimale ; † Indique les KPI qu'il y aurait lieu de réajuster.

Source : Groupe de la Banque africaine de développement.

3.3.2 Décentralisation

La décentralisation est indispensable au renforcement de la réactivité et de l'efficacité institutionnelle. La Banque a signé des accords de siège pour 26 bureaux extérieurs. Jusqu'à la fin de 2010, 23 étaient équipés et étaient opérationnels et 296 employés étaient affectés sur le terrain. La Banque a réalisé les investissements nécessaires dans le domaine des TI pour faciliter le processus. Les révisions de la matrice de délégation des pouvoirs ont permis de renforcer la capacité d'intervention des bureaux extérieurs dans des domaines comme la signature d'accords de prêts dans le pays. Il reste beaucoup à faire pour transférer aux bureaux extérieurs les tâches, les processus opérationnels, la prise de décision et l'autorité.

Une évaluation indépendante a mis en évidence une corrélation positive entre la décentralisation et un certain nombre d'indicateurs de performance clés de la Banque. Afin de tirer parti de ce mode d'opération, la Direction met actuellement au point son plan de mise en œuvre de la décentralisation en ciblant quatre domaines essentiels consistant à : i) élargir la portée des services de la Banque sur le terrain ; ii) consolider les moyens des Ressources humaines pour l'exécution des activités sur le terrain ; iii) renforcer les politiques des opérations et le rôle des bureaux extérieurs dans le cadre des opérations ; iv) fournir un appui logistique et un espace à usage de bureau suffisants. Le véritable défi demeure cependant le transfert effectif des cadres supérieurs et des professionnels pour assurer la gestion du portefeuille et la supervision de projets sur le terrain.

3.3.3 Rationalisation des processus internes

La Banque est en train de tenir sa promesse de rationaliser ses processus internes. Le poste de *Chief Operating Officer* (COO) créé en 2007 et le renforcement du Comité de la haute direction (SMCC), présidé par le COO, représentent des jalons importants du programme de réforme et contribuent substantiellement à la cohérence globale, à la coordination et à l'optimisation de l'efficacité à travers la Banque, ainsi qu'à l'alignement des ressources sur les priorités stratégiques, et à l'amélioration du suivi et de la gestion de la performance institutionnelle.

Le Comité des opérations (OpsCom), créé en 2006, est un autre mécanisme visant à améliorer l'obtention des résultats. Il est chargé de l'application des processus de revue et d'approbation des opérations pour affiner le recentrage sur les pays et la sélectivité stratégique des opérations du Groupe de la Banque, ainsi que de la supervision de la qualité des programmes, de la gestion du portefeuille et des produits et résultats opérationnels. OpsCom est un précieux mécanisme de coordination institutionnelle, un outil de contrôle de la qualité et une enceinte dans laquelle les équipes de pays peuvent obtenir des orientations régulières auprès de la haute Direction⁴.

La réforme des systèmes budgétaires a également permis à la Banque de se doter de meilleurs outils pour accomplir sa mission. La souplesse en matière budgétaire a été améliorée grâce à l'application du principe de fongibilité et à la délégation des pouvoirs.

L'effet combiné de ces réformes durant la période de la SMT est notable, plus particulièrement en ce qui concerne le renforcement de la culture des prestations et des résultats améliorés. Toutefois, la portée des réformes sera renforcée par des processus plus solides de décentralisation et de délégation des pouvoirs.

3.3.4 Renforcement de la capacité de gestion des risques

Eu égard au volume croissant des transactions non souveraines (y compris dans les pays FAD) et suite à l'AGC-VI, la Banque a mis le renforcement de la capacité de gestion des risques au premier rang de ses priorités et la Direction prend les mesures nécessaires pour faire en sorte que la gestion des risques soit abordée de manière rigoureuse, systématique et globale. La Banque définit son goût du risque en tant que première mesure visant à élaborer son Mécanisme de gestion du risque d'entreprise. Elle entend ainsi

⁴ Des données plus détaillées figurent dans l'Évaluation par la Direction 2009.

renforcer sa structure de gestion des risques pour le processus d'approbation des financements et les risques liés aux opérations à mesure qu'augmentent le volume du portefeuille et la part des opérations du secteur privé.

3.3.5 Mobilisation des ressources pour la réalisation de la mission de la Banque

Dotation en effectifs

Un grand défi auquel fait face la Banque en tant qu'institution concerne son aptitude à attirer, à retenir et à utiliser efficacement des personnes qualifiées pour remplir sa mission. La restructuration de la gestion des ressources humaines, qui se poursuit, a renforcé la capacité de la Banque à recruter de nouveaux employés. En 2009, en tout 279 nouveaux employés ont pris fonction, soit 17 % de l'ensemble de l'effectif de l'institution. Au cours de 2010, 244 nouveaux employés ont été recrutés, dont 26 étaient de jeunes professionnels. La capacité interne a été en outre renforcée par le biais de 152 promotions découlant de concours internes et de recommandations in situ. Toutefois il reste des défis considérables à relever. Actuellement, la Banque connaît un taux de vacance de postes de 13 %⁵, qui s'explique en partie par un grand nombre de nouveaux postes budgétisés, et ce chiffre doit être ramené à 5 %. De nouveaux recrutements sont en cours, mais le taux de départ prématuré a également un effet négatif sur la Banque ; ce taux s'établit actuellement à 28 %, par rapport à un taux cible de 11 %. Plusieurs initiatives sont en voie de mise en œuvre pour améliorer la rétention du personnel, notamment le renforcement du système de gestion des performances, la mise en place d'un cadre de développement des carrières et la formation à la gestion.

Technologies de l'information (TI)

S'agissant des TI, la Banque a entrepris un certain nombre d'initiatives visant à renforcer ses systèmes d'information en appui à une gestion plus dynamique du portefeuille. La mise à niveau de SAP est en cours et permettra de consigner l'information relative aux produits et aux réalisations et à rendre compte de l'évolution entourant les principaux indicateurs de performance en temps réel. Hormis la mise à niveau de SAP, la Banque est en voie de mise au point d'un système de communication des résultats qui vise à renforcer son aptitude à suivre et à faire connaître sa contribution aux réalisations au plan du développement.

Aspects financiers

Le rôle de la Banque consistant à fournir un appui anticyclique en situation de crise a donné lieu à une divergence notable par rapport aux hypothèses de la SMT relatives aux volumes des prêts. La concentration des décaissements en début de période et l'accélération des décaissements conjuguées à l'appui anticyclique de la Banque ont provoqué une forte augmentation de la croissance du bilan, qui a atteint 19,1 milliards d'UC fin 2010, contre un niveau attendu de 13,75 milliards d'UC.

La hausse des engagements souverains à décaissement rapide a eu un impact immédiat sur la composition attendue des approbations de prêts de la Banque, le secteur privé représentant 21 % des approbations plutôt que 39 % comme il avait été prévu dans la SMT.

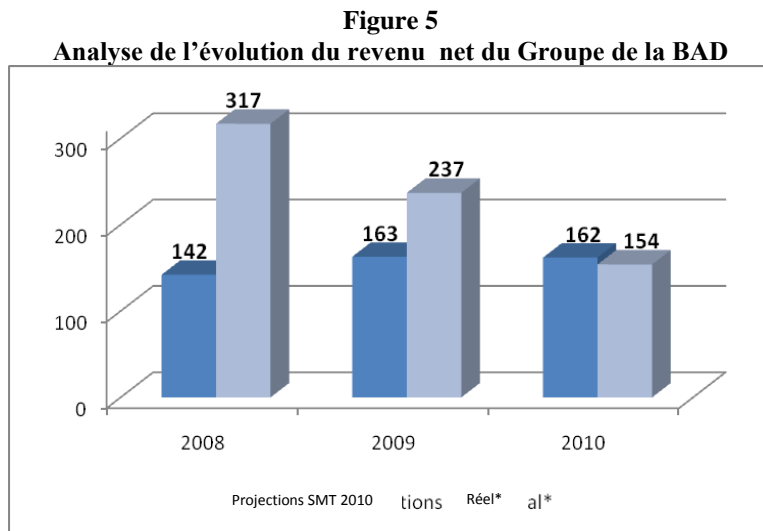
À l'aide d'une dose stratégique d'opérations nombreuses de petite envergure à risque élevé et de quelques opérations de grande envergure à faible risque, la Banque a réussi à maintenir à 2,25⁶ en fin 2010 sa notation moyenne pondérée en fonction des risques, soit en-dessous de la fourchette 3-4. Cette faible notation permet à la Banque de mieux faire face à des situations inattendues et de maintenir ses opérations à un niveau de risque acceptable.

⁵ Personnel de la catégorie PL en poste au 31 décembre 2010.

⁶ Au Groupe de la Banque, le risque de crédit le plus élevé est classé 1 et le risque le plus bas, 10.

Tout comme pour la BAD, fin 2009, la crise financière a eu un impact sur les approbations de prêts au guichet FAD, lesquelles ont augmenté pour atteindre 1 854 millions d’UC, contre un montant prévisionnel initial de 1 082 millions d’UC. Cela a donné lieu à une utilisation considérable de la capacité d’engagement du FAD et motivé le lancement prématuré du FAD-XII.

Depuis le commencement de la SMT, le Groupe de la Banque a réalisé un revenu net important à la faveur des recettes exceptionnelles au guichet BAD liées aux reprises sur provisions consécutives à l’apurement des arriérés de la Côte d’Ivoire en 2008 et de la reprise des portefeuilles d’investissement après la crise financière en 2009. Toutefois, compte tenu de la structure financière spéciale du FAD, qui le rend sensible aux bas taux d’intérêt, ce guichet a enregistré des excédents plus faibles que prévu et a même accusé une perte en 2010. La Figure 5 montre le revenu effectif du Groupe de la Banque par rapport aux prévisions de la SMT.



Projections SMT 2010 Effectif
Source: FNVP, BAD.

Note: Les chiffres de 2010 sont fondés sur des états provisoires et non audités en fin d’exercice et peuvent donc être modifiés.

Partenariats

Pendant la période de la SMT, la Banque a établi des partenariats stratégiques très importants avec diverses institutions bilatérales et multilatérales de financement du développement, des institutions de savoir, des organisations de la société civile africaine, des communautés économiques régionales et des organisations du secteur privé. Cela a donné lieu à une hausse considérable des opérations de cofinancement, lesquelles ont atteint 19,16 milliards d’UC en 2009, contre 8 milliards d’UC en 2008. En 2010, la Banque a approuvé 26 opérations de cofinancement comprenant 20 projets nationaux et six projets multinationaux pour un montant global de 5,48 milliards d’UC. Ce chiffre englobe la part du Groupe de la Banque, celle des donateurs externes et les ressources des pouvoirs publics et des bailleurs de fonds nationaux. En 2010, la participation du Groupe de la Banque à des opérations de cofinancement s’est établie à 731,8 millions d’UC, ce qui représente un important recul par rapport au niveau record de 3,89 milliards d’UC enregistrés en 2009. Le secteur qui le plus bénéficié du cofinancement est l’infrastructure, surtout le sous-secteur de l’énergie, conformément aux priorités établies dans la SMT.

La Banque collabore de près avec d’autres agences de développement et héberge par exemple le Consortium pour les infrastructures en Afrique et le Fonds pour les forêts du Bassin du Congo. Par le biais d’instruments comme le Partenariat pour le financement en Afrique, la Banque tire parti des compétences sur le marché et du savoir accumulé par les IFD pour mobiliser des ressources du secteur privé en faveur de

projets de grande envergure, en particulier dans le secteur des infrastructures. En 2009, la BAD a lancé le Forum sur les partenariats, en tant que plateforme annuelle regroupant les principaux partenaires à l'échelle mondiale pour améliorer le dialogue sur la gestion des partenariats et la mobilisation des ressources.

Compte tenu de la stagnation de l'APD et de l'arrivée de pays émergents ayant de brillantes perspectives sur la scène internationale, la BAD a renouvelé son intérêt à l'égard de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire (SSC). On peut relever comme pratique modèle à cet égard l'accord de cofinancement portant sur 400 millions de dollars EU signé avec la Corée et celui de 500 millions de dollars EU signé avec la BISD. De même, une facilité élargie d'assistance au secteur privé (EPSA), facilité de cofinancement de 1 milliard de dollars EU avec le Japon, a été entièrement mise en œuvre en 2010 et sa deuxième phase sera lancée en 2011. Le Fonds d'assistance au secteur privé en Afrique (FAPA) de 45 millions de dollars EU qui octroie des dons au titre de l'assistance technique et de renforcement des capacités en faveur des clients des secteurs public et privé de la Banque a été converti en une facilité multidonateurs en 2010 avec l'Autriche. La BAD renforce la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire en vue de veiller à un meilleur partage de données d'expérience commune au plan du développement et de faciliter le transfert des capacités et des technologies dans les pays africains les moins avancés. Un fonds spécial pour la coopération indo-africaine et un fonds spécial SSC avec le Brésil ont été instaurés. De nouveaux fonds thématiques dans les secteurs de la microfinance, des migrations et de la gouvernance ont également été créés en 2009-2010.

4. PERSPECTIVES D'AVENIR

Pour l'avenir, il existe un certain nombre de questions fondamentales qui doivent être réglées. Il s'agit des questions suivantes : i) la pertinence de la stratégie ; ii) la réponse aux défis d'origine externe et aux plans institutionnel et opérationnel ; iii) les objectifs financiers ; et iv) la stratégie à long terme qui influencera l'intervention de la Banque après la SMT.

4.1 Orientation stratégique

La principale conclusion de la revue à mi-parcours est que la SMT reste pertinente dans un environnement de sortie de crise et qu'elle a la crédibilité voulue pour continuer de guider les opérations de la Banque pour la période restante. Cette stratégie a permis à la Banque de réagir adéquatement face aux nouveaux défis tout en maintenant le cap établi. Elle cadre parfaitement avec les impératifs de l'Afrique et des besoins spécifiques des clients de l'institution. La sélectivité et l'accent sur des secteurs prioritaires ont donné de solides résultats en ce qui concerne les cibles de financement. Les priorités de base de la SMT continueront de contribuer à la réalisation de l'objectif prépondérant qui est le maintien d'une croissance vigoureuse et généralisée. Par voie de conséquence, la Banque devrait conserver sa stratégie de sélectivité et comme secteurs prioritaires d'intervention l'infrastructure, le développement du secteur privé, la gouvernance et l'enseignement supérieur et par le biais de son appui à l'intégration régionale, aux États fragiles, aux PRI et à l'agriculture. Il s'agit là de secteurs où la Banque jouit d'un avantage comparatif grâce à l'expérience et au savoir-faire accumulés et où ses interventions peuvent apporter une valeur ajoutée pour le développement de ses pays membres. La Banque devrait également continuer d'intégrer et de prendre en compte dans son programme d'interventions sur le développement le genre, le changement climatique, l'environnement et la gestion du savoir.

Tout en faisant preuve de sélectivité, la Banque doit continuer d'être flexible en vue de faire face aux défis existants et émergents qui cadrent avec sa mission. La Banque doit être ouverte aux idées nouvelles en restant à l'écoute des clients, en recueillant leurs points de vue quant aux secteurs d'engagement et à l'utilisation des instruments d'intervention. Elle doit également tirer des leçons d'expériences acquises dans les opérations sur le terrain. Dans un environnement post-crise, il y aura lieu d'adopter de nouvelles approches, de nouvelles stratégies et de nouvelles politiques pour faire face aux besoins des clients, notamment assurer la pertinence aux yeux des PRI. De même, il faudra faire preuve de

flexibilité en ce qui concerne à la fois l'importance relative des quatre secteurs opérationnels prioritaires et au sein de chacun de ces secteurs.

Dans le but de renforcer l'approche « Une seule Banque » au plan des opérations et des résultats, des liens plus forts et de meilleures synergies seront créés pour faire en sorte que les quatre secteurs prioritaires soient plus imbriqués et se renforcent mutuellement. Une meilleure intégration parmi les instruments et les complexes contribuera également à optimiser les résultats et l'impact.

4.2 Défis d'origine externe et opportunités

La Banque continuera de fonctionner dans un environnement très instable et dynamique. La SMT, document couvrant un horizon quinquennal, était conçu pour servir de cadre d'orientation et non de plan détaillé. Il importe de reconnaître à la fois les changements émergents et nouveaux qui ont lieu et qui surviennent depuis l'entrée en vigueur de la SMT. Au cours de la crise financière mondiale, la Banque a répondu aux besoins pressants et nouveaux des PMR tout en maintenant le cap établi. Cette flexibilité continuera de guider la mise en œuvre de la SMT au cours des deux prochaines années.

La question essentielle pour la Banque pour la période restante de la SMT sera sans doute de mesurer l'impact que l'évolution de la situation dans certains PMR aura sur les perspectives régionales, ses répercussions et ses conséquences sur les prix du pétrole et des aliments compte tenu de considérations géopolitiques, et son impact sur l'état d'esprit des investisseurs, la réaction des marchés financiers et, en fin de compte, son impact sur les opérations de la Banque à court terme. La nouvelle donne aura des conséquences sur l'emplacement de la Banque, sur sa politique de décentralisation, sa stratégie des RH, sa capacité à assumer des risques et sur son revenu net. Le défi le plus grand consistera à préserver les opérations de la Banque et assurer la continuité des activités dans des conditions difficiles.

La Banque devra protéger son investissement, examiner avec les PMR les projets dans la réserve, se concerter avec ceux-ci pour définir le rôle nouveau ou élargi qu'elle peut jouer en ce qui concerne la réalisation du nouveau paysage socioéconomique de ces pays à la lumière des nouveaux défis. Elle coordonnera avec d'autres partenaires la mise en place d'un cadre cohérent d'intervention. La Banque devra entreprendre rapidement une évaluation de l'ampleur, de la portée et des implications de tels phénomènes en vue de déterminer la nécessité ou non d'élaborer de nouvelles politiques. Elle doit prendre en main la mise au point de stratégies relatives à une croissance généralisée, à la création d'emplois et à la diversification économique. L'évolution politique et sociale récente en Afrique du Nord et dans certains PMR a mis en relief la nécessité pour la Banque de continuer à appuyer la promotion de la bonne gouvernance, de la participation, de l'inclusion, de la transparence et de l'obligation de rendre compte.

4.3 Défis institutionnels et opérationnels

La revue montre que la stratégie de la Banque est certes pertinente, mais qu'il existe quelques carences au plan de sa mise en œuvre. La Banque devra continuer de s'employer à réduire ces carences en améliorant l'exécution et les résultats, particulièrement par le biais des mesures suivantes :

Renforcement de la gestion à objectif de résultats. La Banque est en pleine transition vers une réforme complète et ambitieuse de ses processus opérationnels, en s'appuyant sur l'affinement de ses priorités stratégiques, le renforcement de son mandat et l'orientation vers les résultats. Pour tirer parti des résultats attendus de cette réforme, la Banque a mis en place un solide cadre de mesure des résultats, qui permet à la fois de faire état des succès accomplis et de recenser les domaines nécessitant des efforts ciblés supplémentaires. Les efforts déployés dans le sens de la consolidation de la capacité et des résultats et d'une meilleure mesure de l'impact devraient continuer de porter essentiellement sur les domaines suivants : i) les processus opérationnels ; ii) la décentralisation ; iii) la qualité à l'entrée et la gestion axée sur les résultats ; iv) l'efficacité institutionnelle ; v) l'amélioration des ressources humaines ; vi) les services de technologies de l'information (TI) ; vii) l'alignement sur les meilleures pratiques internationales ; viii) l'amélioration des

communications ; ix) la réforme et la discipline budgétaires ; x) la gestion des risques ; et xi) la gouvernance et les mécanismes de contrôle et de sauvegarde. Des réformes dans ce sens sont en cours.

Poursuite de la décentralisation. À la lumière de l'importance et du rôle déterminant que joue la décentralisation pour l'amélioration de la mise en œuvre et des résultats, le Comité permanent sur la revue et la mise en œuvre de la décentralisation des activités de la Banque (PECOD) a été institué en janvier 2011. PECOD suivra les progrès dans toute la Banque en vue de veiller à la mise en œuvre rapide et effective de la stratégie de décentralisation de la Banque. Il est actuellement en voie de finalisation de la feuille de route sur la décentralisation pour la période 2011-2015. PECOD examine également avec soin les niveaux de délégation des pouvoirs en vue de renforcer le rôle des bureaux extérieurs dans tous les aspects de développement et de gestion de portefeuille et de la prestation de services d'analyse, et recommandera des changements en conséquence à la matrice de délégation des pouvoirs de la Banque.

Amélioration de l'intervention au titre de l'enseignement supérieur. L'enseignement supérieur, la science et la technologie représentent un secteur d'intervention nouveau, mais ce domaine revêt une importance déterminante pour la compétitivité de l'Afrique. La revue à mi-parcours de la stratégie ESST est actuellement en cours. Elle analysera en profondeur les raisons qui expliquent les lenteurs au plan de la mise en œuvre et alimentera un plan d'action pour l'avenir. Pour améliorer la performance du secteur ESST, la Banque mettra l'accent, au cours de la période restante de la SMT, sur les points suivants consistant à : i) relier l'enseignement supérieur, la formation technique et professionnelle au secteur productif ; ii) renforcer l'accent sur la promotion de la science, de la technologie et de l'innovation ; et iii) réaliser la collaboration intersectorielle au sein de la Banque et avec d'autres partenaires pour la mise au point d'interventions. Cela se fera par le biais d'une approche plus novatrice et l'utilisation d'instruments comme l'appui budgétaire, les concours en faveur du secteur privé et le renforcement de partenariats.

Intégration complète du développement du secteur privé dans la culture de la Banque. La Banque devrait intégrer le développement du secteur privé dans sa culture compte tenu du rôle que joue ce secteur comme principal moteur de la croissance, de la création d'emplois et de la réduction de la pauvreté dans les PMR. Actuellement, les interventions dans le secteur privé portent surtout sur des opérations sans garantie souveraine, mais pour que la Banque réussisse à renforcer son appui à ses clients, elle doit de plus en plus participer à la promotion d'un environnement propice à l'essor du secteur privé par le biais du renforcement des capacités des petites et moyennes entreprises locales, qui forment l'ossature de beaucoup d'économies africaines. La Banque devrait également aider les PMR à réduire les risques et le coût d'exercice de l'activité économique et à attirer des ressources en capital pour le financement du développement, avec un accent particulier sur des sources alternatives de financement pour l'infrastructure.

Meilleure gestion du savoir. En sus de faire preuve d'esprit d'analyse et de proactivité, la Banque devrait renforcer son accent sur la fourniture en temps voulu aux PMR de solutions fondées sur le savoir sur les questions stratégiques de grande importance telles que le chômage des jeunes, la création d'emplois, la croissance généralisée et durable, la promotion des capitaux privés à destination de l'Afrique et la diversification économique. La Banque devrait continuer à jouer le rôle de porte-parole de l'Afrique pour des questions économiques et financières mondiales, en collaboration avec les pays de l'OCDE/CAD, les économies émergentes et d'autres institutions multilatérales. Elle devrait également servir d'instance de partage de données d'expérience et des meilleures pratiques en matière de développement en Afrique.

Maintien de la prise en compte des questions de genre. La Banque devrait continuer de prendre en compte les questions de genre dans toutes ses opérations. Les politiques et les pratiques concernant ces questions stratégiques doivent être fondées sur des indicateurs de performance nouveaux et pertinents mettant en relief l'équilibre au plan du genre, l'égalité des chances pour tous et la dé-marginalisation.

Accélération de la réaction face au changement climatique. L'Afrique est l'un des continents qui seront le plus touchés par le changement climatique, lequel aura des effets dévastateurs sur le développement socioéconomique. La Banque devra continuer d'aider les PMR à intégrer le changement

climatique dans leurs programmes de développement en mettant à leur disposition suffisamment de ressources pour l'adaptation à ce phénomène et la réduction de ses effets. La Banque devrait recommander plus rapidement la mise en place du Fonds vert pour l'Afrique comme instrument de mobilisation de ressources pour faire face au changement climatique.

Réalisation de la sécurité alimentaire par le biais de partenariats. L'augmentation des prix des aliments et la sécurité alimentaire restent des défis de taille. La Banque renforcera son appui à l'agriculture au niveau national et régional dans le cadre des secteurs prioritaires d'intervention de l'infrastructure et du développement du secteur privé. Étant donné l'ampleur de cette tâche, la Banque devra, pour réussir, établir des complémentarités et des synergies avec d'autres bailleurs de fonds et institutions de financement.

Établissement de partenariats nouveaux et créatifs. Compte tenu de l'insuffisance des ressources et de la très forte demande, la Banque doit faire preuve de sélectivité pour obtenir de bons résultats. Elle complètera sa stratégie fondée sur des secteurs prioritaires d'intervention par une stratégie de partenariats sélectifs en vue de maximiser l'impact sur le développement des PMR. La Banque établira des partenariats nouveaux et créatifs fondés sur la complémentarité, la cohérence stratégique et les avantages mutuels. La mobilisation de cofinancements, en particulier des ressources privées, devrait rester une priorité opérationnelle visant à renforcer le rôle de la Banque en tant que catalyseur d'investissement.

L'Annexe 1 présente le programme détaillé par secteur prioritaire pour la période restante de la MTS et recense les actions en cours et leur échéancier. L'Annexe 4 présente les plans spécifiques de mise en œuvre des complexes avec les principales initiatives stratégiques et les dates d'achèvement.

4.4 Objectifs de financement

La Banque devra préserver sa solidité financière et une situation financière viable à long terme. Elle devrait réaliser un équilibre adéquat entre les sources et les emplois du revenu. Pour ce faire, la Banque devrait poursuivre et accélérer la mise au point d'un nouveau modèle de répartition du revenu et mettre en œuvre le cadre institutionnel de gestion des risques définissant clairement le niveau de risque que l'institution est disposée à assumer. Pour protéger son intégrité financière, la Banque devra surveiller la croissance de l'encours de son portefeuille en vue de s'assurer que le niveau de risque ne crève pas les plafonds prudentiels et qu'elle continuera d'enregistrer un niveau acceptable de revenu net pour pouvoir continuer de renforcer ses réserves et financer les principales initiatives de développement.

Au cours de la période 2008-2010, les cibles de financement énoncées dans la SMT ont été atteintes et dépassées, mais ces réalisations n'ont pas atteint les cibles révisées figurant dans le document de budget et de programme (la cible de financement du Groupe de la Banque pour 2010 était de 5 586 millions d'UC ; fin 2010, le niveau de réalisation était de 3 741,53 millions d'UC à l'exclusion du financement dans le cadre de l'Initiative PPTE, du fonds d'assistance spécial de la BAD, du FSS et d'autres dons). Même si cette faible performance en 2010 peut s'expliquer par des phénomènes qui se sont produits au cours de l'année, il faut effectuer des ajustements au niveau à la fois de la réserve de projets et de la capacité de l'institution à mener ses activités pour que la Banque puisse remplir ses engagements pris dans le cadre de l'AGC-VI.

S'agissant de la période restante de la SMT, la Banque devrait revoir et ajuster ses cibles en matière de financement présentées au Tableau 3 à la lumière des nouvelles opportunités et des nouveaux défis ainsi que des exigences de l'AGC-VI afin d'améliorer l'exécution et les résultats au plan du développement.

Tableau 3
Cibles en matière de financement sur la période 2011 – 2012
(en milliards d'UC)

Guichet	2011	2012	2011-2012
BAD Public	2,490	2,324	4,814
BAD Privé	1,110	1,276	2,386
FAD	1,900	2,100	4,000
FSN	0,020	0,020	0,040
Groupe de la Banque	5,520	5,720	11,24

Source: Groupe de la Banque africaine de développement.

4.5 Stratégie à long terme

La Direction est d'avis que la Banque devrait passer d'un horizon de planification à court terme à un horizon à long terme. Dans ce contexte, elle devrait commencer à examiner un document de planification qui succédera à la SMT. Une stratégie à long terme pourrait être mise au point, et le Programme triennal mobile et document de budget pourrait être utilisé pour l'opérationnaliser. La SMT ne serait donc plus nécessaire dans sa forme actuelle⁷. Le calendrier de l'achèvement de la stratégie à long terme devrait être établi pour éviter un vide stratégique au terme de la présente SMT 2008-2012. Le processus devrait englober une consultation élargie et généralisée avec les PMR, les cadres supérieurs et le personnel de la Banque, les actionnaires et les parties prenantes à tous les niveaux – bénéficiaires, société civile, investisseurs privés et bailleurs de fonds, institutions d'enseignement et de recherche et autres partenaires. Les conclusions seront accompagnées par des travaux d'analyse en profondeur en vue d'établir de commun accord l'orientation stratégique et les secteurs prioritaires d'intervention de la Banque pour que celle-ci soit mieux en mesure d'accomplir sa mission sur un horizon plus long.

5. CONCLUSION

La stratégie de la Banque visant à donner la priorité à certains domaines dans la SMT tout en conservant un certain degré de flexibilité a porté ses fruits à une période de grandes perturbations et d'incertitude économiques. La Banque a également réagi de manière rapide et énergique face à de nouveaux défis qui n'avaient pas été pris en compte au moment de la mise au point de la SMT, montrant ainsi une capacité de réaction face aux besoins des PMR. Il reste encore des points à améliorer au plan de l'exécution et de la réalisation de la mission de la Banque. Ces difficultés seront réglées grâce au renforcement de l'efficacité opérationnelle, de l'efficacité organisationnelle et grâce à un plus grand accent sur les résultats et la décentralisation.

La recommandation principale et primordiale de la présente revue de la SMT est de retenir les secteurs essentiels de la Stratégie. Toutefois, il faut une certaine dose de flexibilité pour faire face aux nouveaux phénomènes en cours dans certains PMR. La stratégie de sélectivité sera complétée par le renforcement de partenariats en vue de maximiser les résultats au plan du développement. La Banque doit poursuivre et renforcer la réalisation de ses objectifs stratégiques pour la période restante de la SMT.

À cette fin, la Direction invite les Conseils à adopter les axes prioritaires stratégiques pour la période restante 2011-2012 de la SMT.

⁷ La Banque asiatique de développement a utilisé un processus similaire lorsqu'elle a lancé sa stratégie à long terme 2020. Elle a par la suite estimé qu'une stratégie à moyen terme n'était plus nécessaire, et l'a remplacée par un plan triennal mobile (programme de travail et dispositif budgétaire) en vue d'opérationnaliser et de mettre en œuvre sa stratégie 2020.

Annexe 1

Programme d'action pour le reste de la période de la SMT

Recommandations	Domaines d'intervention	Mesures requises	Échéancier	
1. Continuer de cibler les domaines prioritaires	• Infrastructure	• Réduction du déficit infrastructurel sur le continent par i) l'expansion des investissements ; ii) la réduction du morcellement grâce à l'augmentation de la taille des projets, le cas échéant ; et iii) le ciblage des projets qui favorisent l'intégration régionale et les PPP	Immédiat et en cours	
	• Secteur privé	• Finalisation et déploiement de l'instrument de Garantie partielle des risques • Renforcement de l'appui au développement du secteur privé en général et recherche d'approches novatrices et dynamiques pour promouvoir les investissements du secteur privé en particulier dans les pays à faible revenu	1 ^{er} T 2011 RMP du FAD-XII Immédiat et en cours	
	• Gouvernance	• Finalisation de la Politique de développement du secteur privé • Finalisation de la Politique du secteur de l'énergie	2 ^e T 2011 2 ^e T 2011 1 ^{er} T 2011 2 ^e T 2011	
	• Enseignement supérieur	• Évaluation indépendante des opérations axées sur les réformes • Adoption d'une politique consolidée des opérations axées sur les réformes	Immédiat et en cours 4 ^e T 2011	
	• Opérations régionales	• Amélioration de l'efficacité de l'action de la Banque en faveur du développement des compétences et de l'enseignement supérieur	1 ^{er} T 2011 2 ^e T 2011	
	• États fragiles	• Évaluation indépendante des opérations régionales • Adoption d'un document-cadre sur la sélection et la hiérarchisation des projets, y compris l'établissement d'un lien solide avec la performance	RMP du FAD-XII 2 ^e T 2011	
	• Changement climatique	• Évaluation indépendante de l'aide du FAD aux États fragiles	4 ^e T 2011	
	• Genre	• Mise en œuvre du plan d'action sur les changements climatiques • Adoption de la Politique de l'énergie • Actualisation du Plan d'action en matière de genre – à partir de 2011 ; Adoption de la Stratégie révisée en matière de genre		
	2. Devenir plus réceptive et innovante	• Mutations politiques et sociales dans la Région et ailleurs	• Préservation des opérations de la Banque pour lui permettre d'assurer la continuité des activités et de rester pertinente pour les PMR.	Immédiat et en cours

	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport d'activité du FAD-XII • Revue des réformes liées à l'AGC • Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide • Politique de reclassement • Mesures de sauvegarde environnementale et sociale • Publication, communication et participation de la société civile • Élaboration et revues des politiques • Politique de développement du secteur privé • Politique de prêts axés sur les réformes • Partenariats stratégiques • Stratégie institutionnelle • Stratégie de développement urbain 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre des principales opérations prioritaires du FAD concernant l'infrastructure, la gouvernance, l'intégration régionale et les États fragiles • Allocation et utilisation de ressources, y compris la mise en œuvre du Pilier II de la FEF et modification éventuelle de l'allocation en fonction de la performance • OPEV doit terminer une revue des résultats au plan de la réalisation des engagements de réforme pris dans le cadre de l'AGC • Suivi de la mise en œuvre de la Feuille de route sur l'efficacité de l'aide • Adoption de la politique de reclassement • Adoption de la Politique de sauvegarde environnementale et sociale révisée et des Directives opérationnelles • Adoption du Cadre d'engagement révisé de la société civile • Revue des politiques dans les secteurs prioritaires • Adoption d'une politique intégrée pour le développement du secteur privé • Accroissement de la valeur ajoutée de la contribution de la BAD aux opérations d'appui budgétaire • Mise en place de partenariats innovants et sélectifs et de dispositions de cofinancement • Élaboration de la Stratégie à long terme • Actualisation de la démarche de la Banque • Projet de directive de politique sur la manière dont la Banque devrait aborder le cas des prêts de gros montants demandés par les PMR • Élaboration d'un modèle global du revenu intégrant la tarification des prêts, l'allocation du revenu et la détermination du cadre d'adéquation du capital 	<p>RMP du FAD-XII</p> <p>RMP du FAD-XII</p> <p>3^eT 2012</p> <p>En cours ; RMP du FAD-XII</p> <p>1^{er}T 2011</p> <p>4^eT 2011, RMP du FAD-XII</p> <p>3^eT 2011</p> <p>4^eT 2011</p> <p>2^eT 2011</p> <p>2^eT 2011</p> <p>Immédiat et en cours</p> <p>4^eT 2012</p> <p>2^eT 2011</p> <p>2^eT 2011</p> <p>2^eT 2011</p>
--	---	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> Gestion des ressources de l'AGC et des gros projets Modèle de répartition du revenu 		
3. Processus de décentralisation active assortie d'un échéancier	Décentralisation	<ul style="list-style-type: none"> Décentralisation et déconcentration du personnel vers les bureaux extérieurs Mise en œuvre de la matrice de délégation des pouvoirs dans les domaines de la passation de marchés, des mesures de sauvegarde fiduciaire et des opérations Élaboration des Directives en matière de décentralisation 	<p>Immédiat et en cours</p> <p>1^{er}T 2011 4^{er}T 2011</p>
4. Adoption d'une démarche plus proactive et analytique	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie de gestion et de développement du savoir Allocation de ressources Produits du savoir 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre de manière dynamique de la stratégie de gestion et de développement du savoir Promotion de l'allocation de ressources axée sur le savoir Renforcement des publications phares du Groupe de la Banque (en particulier les séries lancées récemment, comme les rapports sur les infrastructures régionales et nationales) 	<p>Immédiat et en cours</p> <p>Immédiat et en cours</p> <p>Immédiat et en cours</p>
5. Renforcement de la capacité d'obtention de résultats	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement des capacités internes Affinement Cadre d'évaluation des résultats du FAD-XII (RMF) Ressources humaines (RH) Mesures de sauvegarde fiduciaires et passation de marchés 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement global des capacités internes – en réduisant le taux de vacances de postes par le recrutement de professionnels de haut calibre dans tous les domaines Poursuite de l'affinement des réformes institutionnelles en cours visant à améliorer l'efficacité et à obtenir des résultats, afin de mieux tirer parti de sa base de ressources élargie Adoption de directives de supervision Suivi de la mise en œuvre du mécanisme d'évaluation des résultats du FAD-XII et révision des cibles/indicateurs, le cas échéant Décentralisation des fonctions des Ressources humaines Adoption du Cadre de rémunération et du Plan de retraite du personnel Suivi de la mise en œuvre effective des mesures de sauvegarde fiduciaire du Groupe 	<p>Immédiat et en cours</p> <p>Immédiat et en cours</p> <p>4^{er}T 2010 En cours ; RMP du FAD-XII</p> <p>1^{er}T 2012</p> <p>1^{er}T 2012</p> <p>En cours ; Rapport annuel au Conseil</p> <p>Annuel</p> <p>En cours ; 1^{er}T</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité de gestion des risques • Bureaux extérieurs • Limitation de l'incidence budgétaire de l'agrandissement du Conseil 	<p>de la Banque ; et de la présentation des rapports d'audit de projet et du respect des dispositions des accords de financement par les emprunteurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revue annuelle indépendante post-acquisition de (certaines) opérations du Groupe de la Banque • Audit périodique des bureaux extérieurs par OAGL • Mise en œuvre du Mécanisme de gestion du risque d'entreprise • Établissement de bureaux dans des États membres non régionaux • Détermination des mesures pour limiter l'incidence de l'agrandissement du Conseil sur le budget de la Banque et prendre en compte l'efficacité du Conseil 	<p>2011 et 4^oT 2012?</p> <p>1^{er}T 2011</p> <p>4^oT 2011</p>
--	--	--	--

Cadre stratégique de la Banque 2008-2012

Sélectivité des opérations
<ul style="list-style-type: none"> • Centrage vertical sur quatre domaines importants : Infrastructure, Gouvernance, Enseignement supérieur et formation professionnelle et Secteur privé • Centrage horizontal sur l'intégration régionale, les États fragiles et la réactivité aux besoins des clients, plus particulièrement dans les PRI • Appui sélectif aux OMD liés au développement agricole et à la santé • Prise en compte systématique des questions transversales : Genre, Environnement et changement climatique
Résultats et performance
<ul style="list-style-type: none"> • Alignement des processus opérationnels sur les résultats et ciblage de la performance au niveau de la préparation, de l'exécution et de l'évaluation rétrospective des projets • Suivi amélioré des résultats au niveau opérationnel et non opérationnel grâce à des indicateurs de performance clés • Prise en compte systématique de la mesure des résultats grâce à la gestion améliorée de la base de statistique et de données • Publication et diffusion des rapports phares sur certains thèmes conformément à l'orientation sectorielle de la Banque.
Décentralisation
<ul style="list-style-type: none"> • Fourniture améliorée des produits et des services grâce à la présence des bureaux extérieurs et à l'amélioration de leurs infrastructures • Décentralisation des processus opérationnels par la délégation de l'autorité et la participation accrue du personnel des bureaux extérieurs aux opérations • Affectation d'un effectif plus important du personnel sectoriel aux bureaux extérieurs pour renforcer le suivi et l'exécution des projets
Rationalisation des processus internes
<ul style="list-style-type: none"> • Prise en compte de la sélectivité des opérations et de la priorité accordée aux résultats dans la structure organique grâce à la création de nouveaux départements • Intégration de la planification stratégique, de la programmation et de la budgétisation ; introduction de la budgétisation axée sur les résultats et du suivi de la performance pour garantir une allocation optimisée des ressources
Dotation en effectifs, savoir, capacité financière et partenariats en tant que socle de l'action de la Banque
<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre de la nouvelle stratégie des Ressources humaines en vue d'améliorer le déploiement des effectifs et des compétences • Amélioration de la capacité statistique et publication et diffusion de rapports phares sur certains domaines conformément à l'orientation sectorielle de la Banque • Revue du Cadre d'adéquation du capital pour assurer la préservation de l'intégrité financière de la Banque et conserver sa note AAA • Œuvrer plus efficacement en partenariat avec d'autres institutions de développement

Cibles de financement

Figure 1: Répartition des prêts par guichet
(Cible SMT c. réalisation jusqu'en décembre 2010)

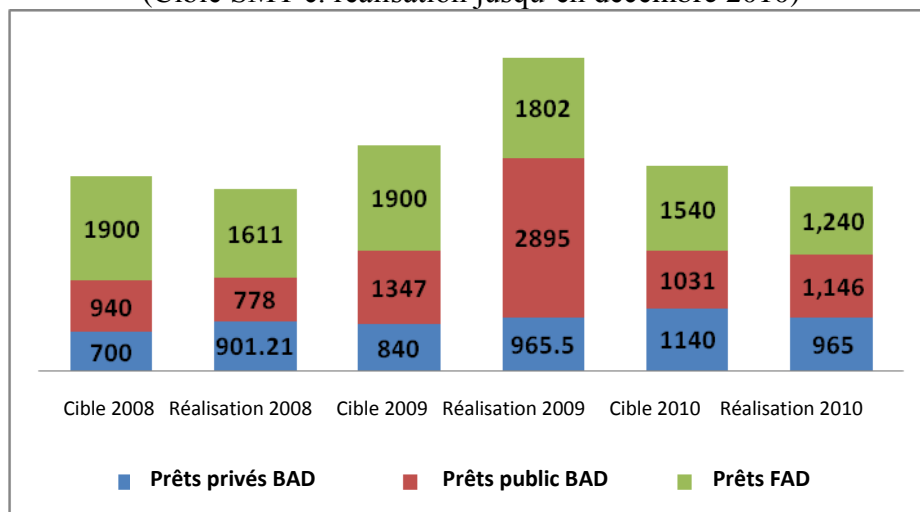
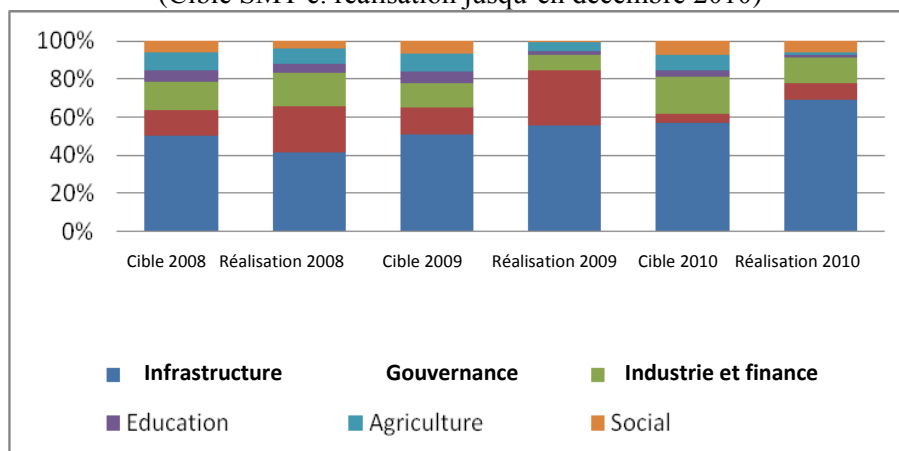


Figure 2 : Répartition des prêts par secteur
(Cible SMT c. réalisation jusqu'en décembre 2010)



Incidence du programme de prêts envisagé sur les ressources financières de la Banque

Perspectives financières à la fin de la période de la SMT

- Le revenu affectable de la BAD⁸ restera dans la fourchette de 135 à 177 millions d'UC sur les trois prochaines années.
- Les ressources FAD devraient se maintenir à leur niveau actuel, tandis que les financements devraient continuer à afficher un déficit jusqu'en 2012.
- L'encours du portefeuille de la BAD (y compris les prises de participations) devrait, selon les prévisions, passer de 7,77 milliards d'UC au 30 juin 2010 à 13,28 milliards d'UC à la fin de 2012.
- À la faveur de l'augmentation générale du capital de 200 %, approuvée récemment, et avec un capital libéré à hauteur de 6 %, l'assise financière de la Banque devrait rester solide, tous les ratios prudentiels étant inférieurs au seuil critique de 80 %, même si le taux d'utilisation des fonds propres devrait atteindre 77 % en 2012.

La croissance du secteur privé, conformément à la demande des actionnaires de renforcer la pertinence de la Banque pour les PFR, devrait aboutir au dépassement du plafond de 40 %, fixé pour la composante non souveraine, à la fin de la période de la SMT. Ce plafond ayant déjà été relevé de 20 % à 40 %, au titre du Cadre d'adéquation des fonds propres de 2009, pour faire face à l'intensification prévue des opérations du secteur privé (OSP), l'on s'attend à ce qu'il soit revu une nouvelle fois à la hausse pour tenir compte de l'engagement accru dans les PFR. Toutefois, les OSP continueront à exercer une pression sur le taux global d'utilisation des fonds propres, d'où la nécessité d'une stratégie claire pour faire baisser cette pression, en particulier en ce qui concerne les prises de participations et les stratégies de sortie, ainsi que d'une meilleure structuration des transactions dans les PFR, en utilisant des instruments innovants et de partage des risques.

⁸ Le revenu disponible est égal au revenu net pour 2011 et 2012, mais pour 2010, il exclut des projections concernant le revenu net, qui s'établissent à 109 millions d'UC, les provisions pour les moins-values et les écarts de conversion, qui atteignaient un montant total de 26 millions d'UC, au 30 juin 2010.

Incidence de la SMT 2008-2012 sur la dotation en effectifFigure 1: Répartition PL Opérations – PL autres qu'Opérations
(Cible SMT contre réalisations jusqu'en décembre 2010)