



**AFRICAN DEVELOPMENT  
BANK GROUP**

**STRATÉGIE DU GROUPE DE LA BANQUE  
EN MATIÈRE D'INTÉGRATION RÉGIONALE 2009-2012**

**4 FÉVRIER 2009**

## TABLE DES MATIÈRES

Page

<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS</b>	<b>i</b>
<b>RÉSUMÉ ANALYTIQUE</b>	<b>ii</b>
<b>I. CONTEXTE</b>	
<b>1. INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>2. OPPORTUNITÉS ET DÉFIS LIÉS À L'INTÉGRATION RÉGIONALE EN AFRIQUE</b> .....	<b>2</b>
2.1 Opportunités.....	2
2.2 Défis.....	3
<b>3. EXPÉRIENCE DU GROUPE DE LA BAD ET DES PARTENAIRES AU DÉVELOPPEMENT EN MATIÈRE D'APPUI À L'INTÉGRATION RÉGIONALE</b> .....	
3.1 Aperçu général.....	4
3.2 Expérience du Groupe de la BAD.....	5
3.3 Orientation prioritaire des partenaires au développement.....	6
3.4 Leçons tirées et questions relatives à la mise en œuvre .....	7
<b>II STRATÉGIE</b> .....	<b>9</b>
<b>4. VUE D'ENSEMBLE DE LA NOUVELLE STRATÉGIE DU GROUPE DE LA BAD</b>	<b>9</b>
4.1 Objectifs.....	9
4.2 Résultats.....	10
4.3 Principes directeurs.....	10
<b>5. PILIERS DE LA STRATÉGIE</b> .....	<b>11</b>
5.1 Piliers stratégiques.....	12
5.2 Pilier n° 1 : Infrastructures régionales.....	15
5.3 Pilier n° 2 : Renforcement des capacités et gouvernance.....	13
5. Domaines de partenariat stratégique et questions transversales	18
<b>III PLAN DE MISE EN ŒUVRE</b> .....	<b>18</b>
<b>6. MODALITÉS OPÉRATIONNELLES</b> .....	<b>18</b>
6.1 Agencement chronologique .....	18
6.2 Instruments de la Banque.....	21
6.3 Modalités de mise en œuvre .....	23
6.4 Implications en termes de ressources.....	24
6.5 Risques et facteurs d'atténuation.....	25
6.6 Cadre de résultats	
<b>7. RECOMMANDATION</b> .....	<b>26</b>

**ANNEXE 1 : CADRE DE RÉSULTATS 5**

**ANNEXE 2 : INITIATIVES ACTUELLES DE LA BANQUE**

**ANNEXE 3 : PROJECTIONS BUDGÉTAIRES**

**ANNEXE 4 : MOSAÏQUE DU RÉGIONALISME EN AFRIQUE**

**ANNEXE 5 : DÉFIS LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE DES OPÉRATIONS RÉGIONALES**

**ANNEXE 6 : LES CER RECONNUES PAR L'UA ET LEURS STRATÉGIES/MISSIONS**

**ANNEXE 7 : STRATÉGIES DES PRINCIPALES INSTITUTIONS PARTENAIRES**

**ANNEXE 8 : REGROUPEMENT DES PAYS ET CER POUR LES DSIR**

**ANNEXE 9 : CRITÈRES DE CLASSEMENT**

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

AGOA	: Loi sur la croissance et les opportunités en Afrique des États-Unis
ALE	: Accord de libre échange
APD	: Aide publique au développement
APE	: Accord de partenariat économique
BAD	: Banque africaine de développement
BPR	: Biens publics régionaux
CAADP	: Programme commun pour le développement de l'agriculture en Afrique du NEPAD
CE	: Commission européenne
CEA	: Commission économique des Nations unies pour l'Afrique Communauté économique des
CEDEAO	: États de l'Afrique de l'Ouest
CER	: Communautés économiques régionales
CNUCED	: Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement
COMESA	: Marché commun de l'Afrique orientale et australe
CSMLT	: Cadre stratégique à moyen et long terme pour l'infrastructure du NEPAD
CUA	: Commission de l'Union africaine
DSIR	: Document de stratégie en matière d'intégration régionale
EAC	: Communauté est-africaine
FAD	: Fonds africain de développement
FAD-XI	: Onzième reconstitution des ressources du Fonds africain de développement
FAE	: Facilité africaine de l'eau
ICA	: Consortium pour l'infrastructure en Afrique
IDE	: Investissement direct étranger
IFD	: Institution de financement du développement
IFR	: Intégration financière régionale
IPPF	: Mécanisme de financement de la préparation de projets d'infrastructure du NEPAD
MAEP	: Mécanisme africain d'évaluation par les pairs
NEPAD	: Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
OIVP	: Complexe de la vice-présidence chargée de l'infrastructure, du secteur privé, du NEPAD, de l'intégration régionale et du commerce
OMC	: Organisation mondiale du commerce
OMD	: Organisation mondiale des douanes
OMR	: Opérations multirégionales
ONRI	: Département chargé du NEPAD, de l'intégration régionale et du commerce
ONU	: Organisation des Nations unies
PACT	: Plan d'action à court terme du NEPAD pour le développement des infrastructures
PIB	: Produit intérieur brut
PME	: Petites et moyennes entreprises
PMR	: Pays membre régional
PNUD	: Programme des Nations unies pour le développement
PPI	: Fourniture d'infrastructure par le secteur privé
PPP	: Partenariat public-privé
PRI	: Pays à revenu intermédiaire
SADC	: Communauté de développement de l'Afrique australe
TICAD	: Conférence internationale de Tokyo sur le développement de l'Afrique
UA	: Union africaine
UC	: Unité de compte
UE	: Union européenne
UEMOA	: Union économique et monétaire ouest-africaine
USD	: Dollar des États-Unis
ZLE	: Zone de libre échange

## RÉSUMÉ ANALYTIQUE

### 1. CONTEXTE GÉNÉRAL

1.1 Depuis les premières années des indépendances africaines, l'impératif de l'intégration régionale est au cœur de la vision politique et économique des dirigeants du continent. Au cours des deux dernières décennies, cet impératif a pris davantage de relief sous l'effet de la mondialisation à un moment où l'Afrique s'efforçait d'en relever les défis. Malgré l'engagement politique qui s'est manifesté et les efforts déployés pour traduire dans les faits la vision africaine de l'intégration régionale, les progrès dans cette voie n'ont pas été à la hauteur des autres régions en développement.

1.2 La demande mondiale croissante pour les produits de base, entre autres facteurs, offre au continent une formidable occasion d'intensifier ses efforts vers l'intégration économique, d'exploiter son potentiel dans le domaine économique et dans les échanges mondiaux et d'enregistrer des progrès dans la lutte contre la pauvreté. Les initiatives à l'échelle continentale et régionale, en particulier, celles de l'Union africaine et du NEPAD, ont donné, au cours des dernières années, une impulsion nouvelle aux efforts d'intégration régionale. Toutefois, il reste bien de défis importants à relever.

1.3 Les obstacles à l'intégration régionale comprennent des contraintes « immatérielles », telles que le sous-développement des marchés de capitaux, l'appartenance à des organisations multiples et le chevauchement entre les missions des CER, l'absence d'harmonisation des politiques, des réglementations et des procédures régissant l'investissement, le commerce et le développement des infrastructures aux niveaux régional et continental, ainsi que des contraintes « matérielles » liées aux infrastructures, telles que le manque d'infrastructures de transport, d'énergie et de TIC. Outre les contraintes « matérielles » et « immatérielles » liées aux infrastructures, les aspects transversaux comme ceux ayant trait aux capacités institutionnelles, à la gouvernance et à la coordination représentent des défis importants.

1.4 L'intégration régionale se situe au cœur de la mission du Groupe de la BAD et sa concrétisation constitue depuis sa création une tâche prioritaire pour elle. Le Groupe de la BAD a investi des ressources considérables, financières et autres, pour soutenir des initiatives d'intégration régionale partout sur le continent. Les évaluations de l'expérience de la Banque en matière d'appui à l'intégration régionale fournissent des enseignements pratiques pour l'avenir, à savoir, entre autres, la nécessité d'observer une certaine sélectivité, d'œuvrer dans le cadre de partenariats stratégiques, d'instaurer un mécanisme transparent de collaboration avec les CER qui puisse contribuer à la réalisation du programme global de l'UA en faveur de l'intégration, ainsi que la nécessité d'une approche plus volontariste et plus intégrée. Le besoin d'adopter une stratégie mieux ciblée a été souligné dans le rapport 2007 du Panel de haut niveau en ces termes : « l'engagement de la BAD en faveur de l'intégration économique devra être sélectif et s'appuyer sur un cadre stratégique et politique clair et explicite ». L'intégration régionale ressort aussi de plus en plus comme un domaine d'intervention prioritaire dans la Stratégie à moyen terme de la Banque pour 2008-2012.

## 2. UNE NOUVELLE STRATÉGIE D'INTÉGRATION RÉGIONALE

2.1 La vision de la Banque est celle d'un continent prospère et capable de se prendre en charge, d'un continent intégré aussi bien au plan régional que dans l'économie mondiale. Elle appuie la vision stratégique de l'Union africaine qui vise à édifier un continent africain uni et intégré ayant pour socle l'intégration politique, économique, sociale et culturelle. Elle propose un ensemble plus ambitieux, mais aussi plus ciblé et plus coordonné d'interventions du Groupe de la BAD et une collaboration et un partenariat renforcés avec les parties prenantes clés. La stratégie s'appuie sur la Politique du Groupe de la Banque en matière d'intégration et de coopération régionale élaborée en 2000 et sur le cadre des opérations régionales du FADXI. Elle consacre surtout le triple rôle de catalyseur de financement, d'intermédiaire du savoir et de partenaire, et s'inspire des principaux avantages relatifs et des avantages concurrentiels que possède la Banque en tant que principale institution africaine de financement du développement.

2.2 La nouvelle stratégie se fonde sur les acquis et les enseignements tirés des initiatives passées et prend en compte les contraintes liées à l'exécution des opérations régionales, y compris les contraintes à surmonter tant au niveau régional qu'au niveau des pays et des projets. Au regard du caractère transversal de la mission de la Banque dans le domaine de l'intégration régionale, la stratégie accorde une large place à la nécessité d'une action concertée et volontariste dans l'ensemble de l'organisation. Elle repose également sur les cadres stratégiques sectoriels et thématiques existants, notamment le cadre des opérations régionales et les stratégies du Groupe de la Banque en matière de gouvernance, de développement du secteur privé, de gestion du savoir, d'assistance aux États fragiles et d'assistance aux pays à revenu intermédiaire.

2.3 La stratégie vise trois objectifs stratégiques :

- aider à la mise en place d'un cadre institutionnel efficace et rationnel aux plans continental et régional, ainsi que des capacités connexes nécessaires pour promouvoir le commerce et conduire le processus d'intégration ;
- œuvrer à la mise en place d'un cadre réglementaire favorable à l'investissement sur le continent ; et
- offrir une aide sous forme d'investissement, d'assistance technique et de connaissances afin de faciliter la réalisation des infrastructures régionales prioritaires.

2.4 Les résultats stratégiques attendus sont :

- une compétitivité accrue du continent lui permettant d'attirer des flux d'investissements directs étrangers (IDE), une participation plus significative du secteur privé et des économies d'échelle plus importantes ;
- une présence plus marquée de l'Afrique sur le marché mondial et un accroissement des échanges commerciaux intra-régionaux ;
- une meilleure affirmation des positions de l'Afrique sur les questions liées au développement et à l'intégration régionale ; et
- une fourniture plus efficace des biens publics régionaux.

2.5 La stratégie est soutenue par deux piliers qui s'épaulent mutuellement. Ceux-ci recouvrent les domaines prioritaires dans lesquels la Banque possède des compétences particulières et où elle est stratégiquement bien placée pour intervenir. Ce sont : i) les infrastructures régionales ; et ii) le renforcement des capacités institutionnels, y compris pour la facilitation du commerce. L'aide au commerce et la fourniture de biens publics régionaux constituent des questions transversales qui recouvrent les deux piliers et seront intégrés dans les opérations de la Banque. Ces activités seront menées en partenariat avec d'autres donateurs.

2.6 La Banque programmera ses activités relatives à l'intégration régionale à travers des Documents de stratégie en matière d'intégration régionale (DSIR) qui seront pris en compte dans les opérations régionales définies dans les DSP. Quatre DSIR seront préparés et couvriront l'Afrique du nord, de l'ouest, du centre ainsi que l'Afrique de l'est et australe. La préparation des DSIR, qui comprendra des consultations avec les CER concernées pour s'assurer de leur adhésion et participation au processus, sera dirigée par les départements régionaux, en collaboration avec ONRI et les départements sectoriels. Les équipes pays et régionales s'assureront que les DSIR et DSP sont harmonisés et complémentaires eu égard aux questions traitées. La Banque veillera également à ce que les rapports d'évaluation prennent en compte les aspects régionaux des projets qu'elle finance. De même, elle veillera à ce que les DSIR fassent la promotion de l'exécution des projets phares tels que les sections manquantes des réseaux d'infrastructures

2.7 Les besoins de financements des projets multinationaux bancables sont énormes et la Banque jouera un rôle de catalyseur pour la mobilisation des ressources nécessaires améliorant ainsi son rôle de cofinancier. Par conséquent, la Banque continuera à envisager l'adoption d'instruments de financement novateurs. En attendant l'adoption de tels instruments, la Banque continuera à se servir de l'effet de levier de ses contributions financières aux projets et programmes pour attirer des financements d'autres sources. A cet effet, la Banque utilisera les ressources par pays du FAD, le guichet des opérations multinationales du FAD, les ressources de la BAD et un certain nombre de mécanismes tels que la FAE, l'IPPF, le Fonds fiduciaire en faveur des PRI et d'autres fonds fiduciaires multilatéraux et bilatéraux. Dans la même veine, on prêtera une attention particulière à la promotion du secteur privé, notamment à travers le financement des PME ce qui se traduirait par la promotion de la diversification économique et du commerce intra-africain. Les autres principaux instruments qui seront utilisés pour la mise en œuvre de la stratégie sont : le plaidoyer, le dialogue sur les politiques, l'intermédiation du savoir, le renforcement des capacités et les partenariats stratégiques.

2.8 La Banque aimerait certes coopérer avec les CER désignées par l'UA mais elle évaluera les organisations régionales partenaires pour prendre la pleine mesure du degré d'engagement et de soutien de leurs pays membres, de leur capacité de mise en œuvre de programmes et de leurs structures de gouvernance, en vue de s'assurer de la durabilité des programmes. Il y a également le problème des États fragiles, de certains pays à faible revenu et des pays à revenu intermédiaire participant à des programmes d'intégration communs. La stratégie préconise que la Banque soutienne en particulier le renforcement des capacités des États fragiles qui sont dotés d'institutions peu solides et mette au point des instruments novateurs pour aider à traiter le problème des pays à revenu intermédiaire qui sont contraints d'emprunter aux taux du marché afin de participer à des opérations régionales avec des pays à faible revenu bénéficiant de ressources concessionnelles.

2.9 Si la stratégie vise à focaliser et rationaliser le soutien de la Banque à l'intégration régionale, cette tâche reste énorme par son étendue et sa complexité. Les facteurs clés du succès seront d'assurer que ses activités sont coordonnées et classées par ordre de priorité et que les ressources nécessaires sont mobilisées, aussi bien à l'interne qu'à l'extérieur. Un autre facteur indispensable de succès dans la mise en œuvre de la stratégie consistera à assurer que l'impératif de l'intégration régionale et du commerce régional s'exprime dans toutes les facettes des opérations de la Banque. Pour cela, il faudra aligner les stratégies sectorielles et spatiales et les programmes opérationnels de toutes les unités organisationnelles de la Banque sur la stratégie. Le Département NEPAD, Intégration régionale et commerce suivra l'exécution de la Stratégie. Les modalités d'exécution sont exposées plus en détail dans le corps du rapport.

## STRATÉGIE DU GROUPE DE LA BAD EN MATIÈRE D'INTÉGRATION RÉGIONALE

### I. CONTEXTE

#### 1. INTRODUCTION

1.1 Depuis les premières années des indépendances africaines, l'impératif de l'intégration régionale<sup>1</sup> est au cœur de la vision politique et économique des dirigeants du continent. Au cours des deux dernières décennies, cet impératif a pris encore plus de relief face aux pressions de la mondialisation à un moment où l'Afrique s'efforce d'en relever les défis, et de surmonter les difficultés qu'elle engendre dans les domaines du commerce international et pour attirer des flux d'investissements directs étrangers vers les pays en développement.

1.2 L'intégration régionale est inscrite dans la Charte de la Banque (voir Article 2.1. (a) – (c)) depuis sa création en 1964, traduisant ainsi l'aspiration du continent. En 2000, la Banque s'est dotée d'une politique formelle sur l'intégration et a opté pour une démarche plus concertée sur le sujet lorsqu'elle a adopté un Plan stratégique pour 2003-2007, qui, entre autres, mettait l'accent sur le développement des infrastructures régionales comme un de ses piliers essentiels. Elle a aussi approuvé le format annoté des documents de stratégie pour l'intégration régionale (DSRI) afin de guider la réflexion pour la préparation d'une réponse régionale devant servir de pendant aux documents de stratégie par pays (DSP).

1.3 Par ailleurs, le processus de la 11<sup>e</sup> reconstitution du FAD a abouti à l'élaboration d'un nouveau *Cadre stratégique et opérationnel pour les opérations régionales* (document OR), qui a pour principale cible opérationnelle les infrastructures et propose des critères de sélectivité des projets, pour une fourniture plus efficace et une utilisation optimale des ressources du FAD. Le cadre des opérations régionales est, par conséquent, un élément essentiel de la stratégie d'intégration régionale, qui offre un cadre exhaustif au programme d'intégration régionale de la Banque, en identifiant les principaux piliers d'intervention, et en définissant les dispositions institutionnelles à prendre pour la réalisation du programme. Toutefois, les deux documents créent une synergie.

1.4 Plus récemment, l'importance stratégique du rôle joué par le Groupe de la Banque dans l'appui à l'intégration régionale a été réaffirmée par le Panel de haut niveau : « *l'intégration économique doit être un objectif primordial de l'action de la Banque et un trait distinctif de ses programmes*<sup>2</sup> ». En outre, le Panel de haut niveau a également appliqué le principe de la sélectivité pour proposer que les piliers d'intervention intègrent l'infrastructure, le renforcement des capacités et le développement des compétences, ainsi que la promotion du secteur privé. L'intégration régionale ressort également dans la Stratégie à moyen terme (SMT) de la Banque pour 2008-2012 comme un domaine bénéficiant d'une attention accrue. Le rapport du Panel de haut niveau et la SMT dégagent, donc, le cadre d'orientation de la stratégie d'intégration régionale. Comme pour la SMT, la stratégie d'intégration régionale couvre la période 2009-2012.

1.5 La Stratégie a également bénéficié de consultations à l'intérieur et à l'extérieur de la Banque. Plus précisément, il a tiré parti des contributions de CER lors d'un atelier organisé en mars 2007 à Tunis à l'occasion de la préparation du Plan opérationnel d'ONRI, ainsi que des commentaires des comités du Conseil d'administration (CODE/AMBD) qui ont discuté dudit plan. Par la suite, le projet de stratégie a été enrichi lors de présentations dans le cadre d'une conférence de spécialistes et de ministres chargés de l'intégration régionale organisé en mai 2008 à Abidjan, et lors de revues internes par le personnel de la Banque et CODE. Le point d'orgue de ces revues a été la tenue d'un séminaire avec les REC, d'autres organisations régionales africaines et des institutions financières internationales, au niveau des experts et des chefs de CER.

---

<sup>1</sup> Dans le cadre de la présente stratégie, « l'intégration régionale » fait référence à l'aboutissement des processus, notamment des accords de coopération, de mise en œuvre de traités intergouvernementaux et des processus induits par le marché, au travers desquels les économies des pays de la région deviennent plus étroitement interconnectées.

<sup>2</sup> « *Investir dans l'avenir de la Afrique : La BAD au 21<sup>e</sup> siècle* » : Rapport du Panel de haut niveau, 2007

1.6 Le document de stratégie est organisé en sept sections. Après la présente introduction, la section suivante présente brièvement le contexte régional et mondial de la stratégie de la Banque, les opportunités qu'elle tente d'exploiter, et les obstacles à l'intégration régionale en Afrique qu'il faut surmonter. La troisième section présente l'expérience passée du Groupe de la Banque en matière de promotion de l'intégration régionale ainsi que les leçons tirées de cette expérience. La stratégie et les piliers qui la sous-tendent sont présentés aux sections 4 et 5. Les sections exposent la justification de l'appui constant du Groupe de la Banque aux efforts d'intégration régionale de l'Afrique ; les principes directeurs essentiels qui sous-tendent l'engagement de la Banque ; et les principaux piliers autour desquels le Groupe de la Banque entend concentrer son appui à l'intégration régionale sur le continent. La sixième section expose les modalités de mise en œuvre et de suivi des cadres stratégiques ; et la septième section propose un résumé en forme de conclusion et une recommandation.

## **2. OPPORTUNITÉS ET DÉFIS LIÉS À L'INTÉGRATION RÉGIONALE EN AFRIQUE**

### **2.1 Opportunités**

2.1.1 La diversité et la richesse de la base de ressources naturelles du continent africain explique son intérêt pour la demande mondiale des produits de base. Durant une bonne partie de la présente décennie, la montée de l'Asie offre à l'Afrique davantage de débouchés et d'options pour la mise en valeur de ses ressources naturelles et de ses infrastructures, ainsi que pour tisser de nouveaux partenariats au développement. L'ensemble de ces facteurs ont stimulé la croissance économique sur le continent. Bien que la crise mondiale actuelle ait momentanément fait reculer la demande de produits de base, les périodes d'industrialisation plus longues des économies émergentes devraient profiter à l'Afrique, lorsque l'économie mondiale commencera à afficher une reprise.

2.1.2 L'émergence et l'évolution du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) créé sous les auspices de l'Union africaine (UA) a ouvert la voie à une vision renouvelée et redynamisée et à l'engagement politique des dirigeants du continent d'inscrire l'Afrique dans une nouvelle dynamique tournée vers la prospérité économique et sociale et lui assurer une part équitable des retombées de la mondialisation.

2.1.3 La solidarité et la bienveillance manifestée par l'ensemble de la communauté mondiale envers le continent se sont considérablement renforcées depuis 2000. Suite à l'adoption du cadre du NEPAD par les Chefs d'État de l'Union africaine lors de leur sommet qui s'est tenu à Lusaka en juillet 2001, le Sommet du G8 organisé à Kananaskis en 2002 a adopté le Plan d'action du G8 pour l'Afrique. Sous la direction du Royaume Uni, le G8 a décidé en juillet 2005 à Gleneagles la mise en place d'un programme global de soutien à l'Afrique et s'est engagé, entre autres, en faveur d'un doublement de l'aide à l'horizon 2010, de l'annulation de la dette des pays africains les plus pauvres et la suppression des subventions sur les exportations et la réduction des subventions nationales qui faussent les règles du commerce. Le Sommet du G8 de 2007 en Allemagne a réitéré les engagements pris à Gleneagles. Ces engagements ont été réaffirmés et renforcés à l'occasion des réunions de la TICAD IV de 2008 et du Sommet du G8 tenu au Japon.

2.1.4 Les nouvelles initiatives prises dans le cadre de l'UA/NEPAD, telles que les corridors de développement, offrent des perspectives prometteuses pour la promotion de l'intégration régionale et du commerce. En outre, les tendances positives observées sur le front de la gouvernance et de la démocratisation sur le continent et la détermination des dirigeants africains à s'impliquer davantage dans le règlement des conflits ainsi que la réduction du nombre et de l'intensité des conflits transfrontaliers influent positivement sur la mise en œuvre de programmes régionaux.

## 2.2 Défis

2.2.1 Les obstacles à l'intégration régionale et à la réalisation du potentiel commercial de l'Afrique sont complexes et divers. Un des paramètres clés à cet égard est lié aux contraintes «immatérielles» vastes et profondes liées aux infrastructures qui entravent le processus d'intégration régionale et découragent l'investissement et le commerce. Au nombre de ces contraintes, figurent le développement insuffisant des marchés de capitaux ; la complexité des procédures régissant l'investissement et l'activité des entreprises; la complexité des dispositifs de contrôle douanier ; et l'absence d'harmonisation des politiques, réglementations et procédures régissant l'investissement, le commerce et le développement des infrastructures au niveau régional et continental. De même, la faiblesse des infrastructures et de la connectivité reste un sérieux obstacle<sup>3</sup> à la compétitivité des entreprises, de l'investissement et des échanges de l'Afrique, et constitue un défi pour l'exploitation optimale des opportunités offertes par la mondialisation et l'intégration régionale.

2.2.2 Outre les contraintes « matérielles » et « immatérielles » liées aux infrastructures, les questions transversales comme celles ayant trait aux capacités institutionnelles, à la gouvernance et à la coordination représentent des défis importants. À l'échelle du continent, il existe plus de 30 communautés économiques régionales (voir annexe 4), certaines faisant double emploi car ayant les mêmes membres et les mêmes missions, tandis que beaucoup d'entre elles souffrent de grandes contraintes de ressources. Au niveau du continent, il est admis que le NEPAD, qui représente le programme-phare de l'Afrique, a besoin d'être mieux clarifié et que le Secrétariat du NEPAD a besoin d'être renforcé et son mandat mieux recentré. Au-delà, il convient également d'harmoniser les engagements régionaux avec les accords bilatéraux et multilatéraux extérieurs de coopération et de commerce conclus par les PMR de manière à ce qu'ils se renforcent mutuellement.

2.2.3 À l'échelon des CER, le caractère limité de la capacité institutionnelle et financière à aider les pays membres à concevoir et mettre en œuvre des programmes régionaux constitue également un sérieux obstacle à l'accroissement de l'investissement. Le manque de capacité des CER est particulièrement visible dans le domaine de la préparation des projets, dans la mesure où la plupart des pays africains n'ont pas la capacité interne nécessaire pour préparer et monter de grands projets d'investissement et attendent l'aide des CER en la matière.

2.2.4 Si l'impératif de l'intégration régionale bénéficie d'un fort soutien politique à l'échelon national, un des défis majeurs reste celui de traduire cet engagement dans les faits, par la ratification des protocoles et l'attention accrue à accorder à l'intégration régionale dans les plans nationaux. Le décalage entre l'engagement et l'action résulte également d'une série de défis à l'échelle nationale, y compris la faiblesse des capacités, des contraintes budgétaires et la difficulté qui en découle pour hiérarchiser les programmes nationaux et régionaux et promouvoir leur appropriation par les différentes parties prenantes.

2.2.5 Il existe cependant deux défis à relever au niveau des donateurs. Les systèmes et pratiques des partenaires au développement pourraient ne pas être entièrement alignés sur le programme d'intégration de l'Afrique et les priorités du NEPAD, ni suffisamment adaptés pour appuyer ledit programme continental et la mise en œuvre efficiente et efficace des programmes du NEPAD. La Banque devra gérer les résultats dans des situations où les apports provenant des partenaires sont difficiles à maîtriser, et elle devra veiller à disposer de ressources humaines et financières suffisantes pour pouvoir s'acquitter de sa mission.

---

<sup>3</sup> La Commission pour l'Afrique a estimé que l'Afrique doit investir 20 milliards d'USD par an dans les infrastructures si elle entend réaliser les Objectifs du Millénaire pour le développement (ODM). Les estimations préliminaires établies par le Groupe de la BAD indiquent qu'au moins 24 milliards d'USD seront nécessaires pour connecter les chaînons « manquants » en termes d'infrastructure régionale rien que dans les secteurs des transports, de l'énergie et des TIC

2.2.6 Les répercussions de la crise financière mondiale sur la capacité des pays, du secteur privé et d'autres partenaires à mobiliser des ressources pour des projets constituent un sérieux risque pour la mise en œuvre d'opérations régionales. L'épuisement des ressources devrait particulièrement affecter la préparation et la réalisation de projets d'infrastructure revêtant une importance pour l'intégration du continent.

2.2.7 Les problèmes multiples liés à l'intégration régionale sont davantage exacerbés par l'existence d'États fragiles, qui continuent de faire face aux défis de la reconstruction et de la transformation. Il existe aussi des économies insulaires et des enclaves de pays à revenu intermédiaire, qui ont eux aussi besoin d'instruments novateurs pour favoriser leur participation à des programmes régionaux.

2.2.8 Ces questions abordées en détail à l'annexe 5 seront approfondies davantage dans un document qui sera préparé pour la Revue à mi-parcours du FAD-XI. Ledit document exposera notamment les options possibles pour faire face aux défis.

**Encadré 1 : Défis à relever au niveau des projets régionaux pour leur financement et leur mise en œuvre**

La mise en œuvre et le financement du Projet d'interconnexion électrique Bénin-Togo-Ghana nécessitent de relever des défis tels que les questions juridiques, les questions de sauvegarde, les questions de passation de marchés et de gestion financière, ainsi que des questions de suivi et évaluation, dont ce qui suit :

- satisfaire les intérêts et besoins particuliers de chaque pays du projet ;
- coordonner la participation des différents donateurs, bailleurs de fonds et organisations de la société civiles ;
- aligner les différentes politiques dans les pays du projet ;
- garantir la sûreté du projet dans chaque pays dans le sens de la sécurité à long terme des pays ;
- assurer la sécurité de l'alimentation en énergie électrique ;
- respecter les normes environnementales des différents pays ;
- mettre en place une gestion commune du projet pendant la mise en œuvre et après l'achèvement du projet ;
- et
- faire un montage financier qui tient compte de la situation financière spécifique de chaque pays.

### **3. EXPÉRIENCE DU GROUPE DE LA BAD ET DES PARTENAIRES AU DÉVELOPPEMENT EN MATIÈRE D'APPUI À L'INTÉGRATION RÉGIONALE**

#### **3.1 Aperçu général**

3.1.1 Conformément à l'intérêt croissant porté à l'échelle du continent à la question de l'intégration régionale, la BAD et d'autres partenaires au développement ont été accordés, ces dernières années, une attention et des ressources accrues à l'appui à l'intégration régionale et au commerce. En 2000, une Politique de coopération économique et d'intégration régionale visant à fournir des directives générales devant guider les interventions de la Banque a été approuvée par les conseils. En outre, les capacités internes de la Banque ont été renforcées avec le temps, ce qui a débouché en 2006 sur la création de départements pays et régionaux, et d'un Département du NEPAD, de l'intégration régionale et du commerce. La présence de la Banque sur le terrain a été également accrue de manière considérable pour conforter le soutien aux programmes-pays et aux programmes d'intégration régionale.

#### **3.2 Expérience du Groupe de la BAD**

##### **3.2.1 Activités hors-prêts**

- Le Groupe de la BAD est intervenu très activement dans les domaines de l'assistance technique, des conseils sur les politiques, du plaidoyer et à travers un éventail de produits du savoir dans le cadre d'initiatives en matière d'intégration régionale et de commerce aux niveaux continental et régional.

- La Banque a joué un rôle utile dans la création d'organisations régionales clés. En tant que partenaire stratégique du processus du NEPAD, la Banque a été désignée comme organisme chef de file pour le développement des infrastructures et les normes bancaires et financières. À ce titre, la Banque a participé à la conception du Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP), que la Banque continue d'appuyer. Dans son rôle de conseiller principal de l'UA/NEPAD pour le programme de développement des infrastructures, le Groupe de la BAD a fourni un soutien important à l'élaboration du Plan d'action à court terme (PACT) et du Programme pour le développement des infrastructures en Afrique (PDIA). Face aux nombreuses difficultés qu'éprouve le continent à transformer les projets prioritaires du NEPAD en projets susceptibles de bénéficier de concours bancaires, la Banque a contribué à la mise en place, en 2004, du Mécanisme de financement de la préparation de projets d'infrastructures du NEPAD (IPPF) qu'elle abrite.
- La BAD a tissé des partenariats solides avec la CEA et la Commission de L'union africaine (CUA), et contribué à l'étude sur laquelle a reposé la rationalisation des CER. La Banque a également fourni aux PMR et aux CER une aide importante sous forme d'appui technique et de conseils sur les politiques sur les approches vis-à-vis du renforcement et de la consolidation de la coopération régionale, du commerce et de l'intégration économique, notamment sur les processus devant conduire à la création de la Communauté économique africaine. De solides partenariats ont été noués avec des partenaires multilatéraux et bilatéraux soucieux d'aider les pays africains à renforcer la coopération et amplifier l'intégration régionale, ainsi que leur participation aux processus de l'OMC.
- Dans les domaines de la production de savoir, de la mobilisation et de la diffusion des connaissances, la Banque a entrepris et publié des études et une analyse statistique approfondies sur des thèmes liés à l'intégration régionale et au commerce, y compris un Rapport sur le développement en Afrique en 2000. La Banque finalise actuellement une étude sur l'intégration financière régionale et la convergence macroéconomique.

### 3.2.2 Opérations de prêt

- Le Groupe de la BAD octroie depuis le début des années 70 des financements pour des initiatives multinationales, sous-régionales et continentales. Durant cette période, elle a financé plus de 200 opérations multinationales couvrant presque tous les pays africains. Ces opérations englobent des investissements en faveur de projets ou de secteurs, le renforcement des capacités, l'appui à la préparation de projets, l'assistance technique et la participation à des fonds d'investissement à risque.
- Les ressources affectées aux opérations régionales par le FAD se sont progressivement accrues, passant de 10 % dans le cadre du FAD-VIII à 17,5 % (980 millions d'UC) pendant l'actuel cycle du FAD-XI. De janvier 1996 à décembre 2007, les Conseils d'administration ont approuvé des opérations de financement multinational et régional d'un montant total de 1,4 milliard d'UC. Sur ce montant, 365 millions d'UC provenaient du guichet de prêts non concessionnels de la BAD (y compris des opérations sans garantie souveraine à travers le guichet Secteur privé). Le reliquat de 1,07 milliard d'UC a été accordé sous forme de prêts et de dons provenant du guichet de prêts concessionnels du FAD. Les investissements consacrés aux infrastructures régionales, d'un montant total de 567,5 millions d'UC, représentent près de 50 % du total des montants approuvés entre 1996 et 2006.

### 3.3 Orientation prioritaire des partenaires au développement

3.3.1 Les enseignements tirés par d'autres grandes institutions de développement, notamment la Banque mondiale<sup>4</sup>, la Banque asiatique de développement<sup>5</sup> et la Banque interaméricaine de développement<sup>6</sup> corroborent, d'une manière générale, les attentes de rendements élevés des opérations régionales et d'une efficacité accrue de la fourniture de biens publics régionaux. Pour la seule période de cinq ans 2003-2008, le concours de la Banque mondiale en faveur des opérations régionales en Afrique a atteint près de 2,26 milliards d'USD. Pour ce qui est de l'infrastructure régionale, ce concours a presque doublé en 2007, passant de 490 millions d'USD en 2006 à 910 millions d'USD. L'appui du Groupe de la BAD à l'infrastructure régionale, en 2007, s'est respectivement chiffré à 228 millions d'USD pour le guichet FAD et 65 millions d'USD pour le guichet BAD. L'appui des autres donateurs est également élevé ou en hausse. En 2007, les engagements s'établissaient à 508 millions d'USD pour la BEI, 386 millions d'USD pour la France, 254 millions d'USD pour le Japon, 205 millions d'USD pour la DBSA et 66 millions d'UC pour le Royaume-Uni.<sup>7</sup>

3.3.2 À la lumière des enseignements, expérience et questions émergentes concernant les opérations régionales, certains donateurs sont en train de recentrer leur aide :

- Par exemple, la Banque mondiale qui se révèle comme un facilitateur important de l'intégration régionale en Afrique, a recentré sa nouvelle stratégie en la matière sur trois piliers : a) infrastructures régionales ; b) coopération institutionnelle pour l'intégration économique ; et c) interventions coordonnées pour la fourniture de biens publics régionaux. La stratégie vise également à aider l'Afrique à faire face au défi majeur transversal que représentent le renforcement de la planification régionale stratégique et l'établissement de liens avec les plans nationaux de développement.
- La stratégie de l'UE en matière d'intégration régionale repose cinq piliers : renforcement des institutions régionales ; création de marchés régionaux intégrés ; appui au développement de l'entreprise ; interconnexion des réseaux d'infrastructure régionaux ; et élaboration de politiques régionales de développement durable.

3.3.3 Cependant, le programme d'intégration régionale en Afrique est tiré le programme du NEAPD de l'Union africaine, qui met l'accent sur des piliers choisis et cherche à obtenir des résultats par la promotion de partenariats aux échelons mondial, régional et national (voir annexe 7). La Banque a été désignée partenaire chef de file pour l'appui au développement des infrastructures.

3.3.4 Les CER, désignées comme les pivots de la mise en œuvre du NEPAD, ont également élaboré des stratégies pour faciliter l'intégration tout au long des différentes phases, allant de la Zone de libre-échange aux marchés commun (voir annexe 7). Les piliers traduisent, à des degrés divers, ceux identifiés pour le NEPAD.

### 3.4 Leçons tirées et questions de mise en œuvre

3.4.1 Le Département de l'évaluation des opérations (OPEV) procède actuellement à une évaluation des opérations régionales du Groupe de la BAD en vue d'identifier les principaux enseignements tirés des nombreuses interventions du Groupe de la Banque. Les indications préliminaires de l'évaluation de l'expérience de la Banque en matière de soutien à l'intégration régionale montrent que, concernant la performance des projets, seuls 53 pour cent ont été jugés satisfaisants, tandis que la plupart ont été jugés

---

<sup>4</sup> Groupe de travail indépendant de la Banque mondiale: "*The Development Potential of Regional Programs : An Evaluation of World Bank Support for Multi-Country Operations*", Washington DC, 2007

<sup>5</sup> Banque asiatique de développement : "*Regional Cooperation and Integration Strategy*", Manille, juillet 2006

<sup>6</sup> Banque interaméricaine de développement: "*Regional Integration: Strategy Document*", Washington, DC, août 2003

<sup>7</sup> ICA : Rapport annuel 2007, Tunis, Tunisie

peu satisfaisants en matière de renforcement des capacités institutionnelles et d'impact<sup>8</sup>. D'une manière générale, les projets régionaux sont plus risqués et plus coûteux et leur préparation demande beaucoup plus de temps et de ressources que celle des opérations-pays classiques. Par conséquent, la préparation et la mise en œuvre des opérations régionales impliquent invariablement d'autres difficultés importantes par rapport à ces opérations classiques.

3.4.2 Les leçons essentielles tirées par les institutions similaires de financement du développement et confirmées par l'expérience de la Banque soulignent notamment la nécessité de veiller à ce qui suit :

- Alignement stratégique et conception dans un contexte régional : Nombre des premières activités liées à l'intégration régionale auxquelles la Banque a participé étaient surtout axés sur des projets ayant des objectifs limités, avec le risque d'une analyse économique et du risque insuffisante qui surévaluait les avantages, ou sous-estimait les risques liés à la dimension régionale et leur atténuation. Par conséquent, la Banque veillera à ce que l'élaboration et la mise en œuvre des opérations régionales s'inscrivent dans un cadre stratégique garantissant une vision holistique du développement régional et de sa complémentarité avec les stratégies de développement nationales.
- Appropriation régionale et ferme engagement national : il est essentiel que les projets régionaux soient localement soutenus et axés sur la demande, sinon ils risquent de ne pas bénéficier de l'attention suffisante des bureaucraties locales. Il est également important de s'assurer, dès le stade de la conception, que toutes les parties perçoivent bien les avantages qu'en tirent leurs pays respectifs. Cette tâche est normalement aisée, si une bonne faisabilité du projet a été menée en accord avec toutes les parties. L'appropriation est également renforcée, s'il existe un défenseur et/ou une plateforme (comme celle mise en place dans le cadre du NEPAD) de négociation d'accords et de résolution de conflits entre pays participants.
- Mécanismes efficaces de coordination : Les programmes régionaux font face à des problèmes complexes de coordination. Ils ont été plus réussis lorsque les responsabilités étaient bien délimitées et coordonnées entre les institutions nationales et régionales. L'expérience montre que par le passé, l'approche pratique qui a généralement mieux fonctionné est le fait de s'appuyer sur les institutions nationales pour la mise en œuvre des programmes et les institutions régionales pour la coordination, même si des programmes régionaux réussis ont adapté leur taille aux ressources et aux capacités nationales et régionales disponibles. C'est pourquoi, la Banque s'efforcera de veiller à la mise en place de structures compétentes chargées d'aider à concevoir et mettre en œuvre des programmes d'intégration régionale et prêtera son concours au renforcement des capacités de ces structures pour en faire de véritables partenaires
- Systèmes harmonisés de passation des marchés : L'expérience montre que les questions de passation des marchés sont des causes communes de retard de la mise en œuvre, voire d'échec pour des projets qui sont non seulement vastes, mais également mis en œuvre à l'échelon national et, donc, de manière fragmentaire. Il est également difficile de faire face à la multiplicité des systèmes de passation des marchés des donateurs et des pays, ainsi qu'au partage des responsabilités et au temps et aux efforts nécessaires pour les harmoniser. La Banque s'emploiera à promouvoir l'harmonisation des systèmes de passation des marchés et à encourager une certaine souplesse, y compris le possible recours aux processus d'action anticipée en vue des acquisitions, qui s'est avérée utile dans le cas des grandes opérations régionales.
- Dispositifs de partenariat responsable : Les programmes menés par le passé n'accordaient pas toujours l'importance nécessaire à la coordination entre les donateurs et à la gestion des programmes régionaux. Ainsi, des occasions de mobiliser des ressources additionnelles et de créer une synergie avec l'intervention des autres partenaires au développement n'ont pas été saisies. Compte tenu des besoins énormes en ressources, des besoins pressants en termes de capacités d'analyse et de mise en œuvre et de la diversité des partenaires au développement, la Banque

---

<sup>8</sup> Ce chiffre est comparable à la moyenne institutionnelle de 76 pour cent

collaborera étroitement avec les partenaires au développement concernés, et s'efforcera d'assurer que des ressources adéquates sont mobilisées et que les programmes qui en résultent sont mieux gérés et coordonnés.

- *Encourager la participation du secteur privé* : La participation du secteur privé à l'infrastructure régionale a été limitée. Pour promouvoir sa participation, il y a lieu d'améliorer le climat de l'investissement (cadres stratégiques et réglementaires) et d'élaborer des instruments financiers appropriés sur les marchés des capitaux nationaux, régionaux et internationaux, en vue de renforcer la participation du secteur privé en tant que véritable partenaire dans le processus d'intégration régionale.
- *Instruments financiers appropriés* : Habituellement, les défis qui se sont avérés difficiles à relever concernent les modalités de financement. La plupart des donateurs n'ont pas élaboré des instruments appropriés pour remplir leurs obligations au titre d'opérations régionales. Bien que le Groupe de la BAD ait prévu certains instruments spécifiques pour la préparation et la mise en œuvre de projets et que les politiques aient évolué au fil du temps, l'expérience montre qu'il est utile de réviser périodiquement de tels instruments et d'en ajouter d'autres, afin de répondre aux besoins régionaux émergents et aux contraintes nationales.
- *Organisation, ressources et compétences de la Banque* : La préparation et la supervision des projets régionaux requièrent plus de ressources que les projets nationaux, pour des raisons évidentes. Il convient de consacrer suffisamment de fonds et de temps à leur bonne préparation, mise en œuvre et supervision. Du fait de leur caractère difficile et complexe, les projets régionaux requièrent également des compétences appropriées. Les équipes régionales devraient bénéficier de nombres suffisants et d'un dosage de compétences approprié. D'autres mesures incitatives seront être intégrées dans la gestion de la performance, en vue d'encourager le personnel ayant les compétences nécessaires à travailler sur des projets régionaux et à les gérer.

3.4.3 Ces leçons tirées de l'expérience fournissent l'ossature de la nouvelle stratégie esquissée dans le présent rapport.

## II. STRATÉGIE

### 4. ESQUISSE DE LA NOUVELLE STRATÉGIE DU GROUPE DE LA BAD

**4.1 Objectifs** : La stratégie propose un cadre destiné à favoriser une approche plus ciblée de la part de la Banque, une collaboration et un partenariat renforcés avec les parties prenantes clés dans le but de réaliser les objectifs d'une intégration régionale accélérée et effective et de renforcer la position de l'Afrique face à la concurrence sur le marché mondial. La stratégie embrasse le triple rôle catalyseur de financement, d'intermédiaire du savoir et de partenaire, et s'inspire des principaux avantages comparatifs et concurrentiels de la Banque en tant que principale institution africaine de financement du développement sur le continent.

**4.2 Résultats** : Les résultats stratégiques attendus sont : i) une compétitivité accrue du continent lui permettant d'attirer des flux d'investissements directs étrangers (IDE), une participation plus significative du secteur privé et des économies d'échelle plus importantes ; ii) une présence plus marquée de l'Afrique sur le marché mondial et un accroissement des échanges commerciaux intra-régionaux ; iii) une meilleure affirmation des positions de l'Afrique sur les questions liées au développement et à l'intégration régionale ; et iv) une fourniture plus efficace de biens publics régionaux.

### 4.3 Principes directeurs

4.3.1 D'un point de vue général, la stratégie tient compte et s'inspire des principes fondamentaux qui guident l'intégration africaine, tels que le régionalisme ouvert qui, en plus de créer un régime de préférences entre les partenaires, s'efforce aussi de promouvoir l'intégration des groupements régionaux aux marchés mondiaux ; le principe de géométrie variable, qui prévoit des échéances variables pour la réalisation des objectifs d'intégration, tenant compte des situations particulières des États membres ; et le principe de la subsidiarité qui signifie que les activités et programmes devraient être exécutés aux niveaux les plus appropriés<sup>9</sup>.

4.3.2 Pour ce qui est de sa mise en œuvre par la Banque, la stratégie repose sur les principes fondamentaux suivants :

L'appropriation et la participation accrue : Le soutien de la Banque aux initiatives d'intégration régionale dépendra de l'engagement manifesté aux échelons continental, régional et national, tant en faveur du processus que des objectifs d'intégration régionale. Les interventions du Groupe de la BAD viseront aussi à responsabiliser les bénéficiaires à travers le plaidoyer, le dialogue sur les politiques et l'appui au renforcement des capacités, afin de leur permettre de participer à la conception des projets et d'assumer le rôle moteur dans la gestion du processus d'intégration.

La sélectivité : Le Groupe de la BAD dispose de ressources limitées par rapport à l'ampleur et à la complexité des problèmes posés par l'intégration régionale. La Banque concentrera ses efforts et ses ressources dans les domaines où elle possède des atouts propres et où elle espère apporter une contribution appréciable en termes d'impact sur le développement.

La focalisation sur l'efficacité et les résultats en matière de développement : Le Groupe de la BAD mettra tout en œuvre pour réaliser des résultats tangibles dans les opérations régionales qu'elle aide à financer. Par conséquent, elle s'attachera davantage à suivre de près l'avancement du processus de mise en œuvre et à fournir, en temps voulu, l'appui technique nécessaire aux organes d'exécution, afin de maintenir l'exécution des projets/programmes sur la bonne voie.

Les partenariats stratégiques : La Banque est l'une des nombreuses institutions et organismes donateurs à poursuivre activement des stratégies visant à promouvoir l'intégration régionale. Les partenariats sont indispensables pour une coordination effective, pour une utilisation rationnelle des rares ressources disponibles, ainsi que pour l'apprentissage mutuel et l'échange de connaissances. La stratégie vise à construire et cimenter des partenariats ciblés et à aligner et coordonner les interventions de la Banque avec celles des parties prenantes clés, notamment les donateurs multilatéraux et bilatéraux ; les organisations régionales telles que l'UA, le NEPAD, la CEA, les CER (voir section 6.3) ; et les institutions régionales de financement du développement<sup>10</sup> ; les PMR ; les institutions de recherche ; les groupes de plaidoyer ; et le secteur privé. La Banque nouera ces partenariats en s'appuyant sur ses atouts propres et son orientation stratégique globale, en tenant notamment compte des missions qui lui sont assignées par l'UA/NEPAD, afin de mener à bien son programme et son rôle de catalyseur de financement, d'intermédiaire du savoir et de partenaire stratégique.

---

<sup>9</sup> Dans le cadre de la stratégie, le principe de la subsidiarité revêt une double dimension interne et externe. Du point de vue externe, la Banque ciblera son appui aux initiatives spécifiques vers des institutions mieux placées pour planifier et gérer leur mise en œuvre. Du point de vue interne, les unités organisationnelles seront chargées des programmes et projets, conformément au principe de subsidiarité.

<sup>10</sup> Un résumé des stratégies et programmes des CER et d'autres parties prenantes clés est présenté aux annexes 6 et 7

## 5. PILIERS DE LA STRATÉGIE

### 5.1 Piliers stratégiques

5.1.1 La sélection des piliers a largement reposé sur : a) la mission de la BAD au titre du NEPAD ; b) son avantage comparatif fondé sur son expérience antérieure et l'accent mis sur l'intégration régionale par d'autres partenaires au développement ; c) sa stratégie et orientation institutionnelles telles que définies dans la SMT ; et d) les recommandations du Panel de haut niveau. L'axe principal de la stratégie de la Banque sera le développement et le financement des infrastructures régionales et le renforcement des capacités destinées à appuyer la mise en place de telles infrastructures.

5.1.2 Les piliers choisis de la stratégie sont donc : i) le développement des infrastructures régionales ; et ii) le renforcement des capacités institutionnelles. Le renforcement de la mise en œuvre de ces piliers nécessitera également d'accorder une attention à certaines activités transversales, y compris la facilitation du commerce et l'infrastructure financière régionale, qui sont mieux mises en œuvre dans le cadre de partenariats stratégiques. Ces questions transversales permettront également de faire face aux défis de connectivité et aux questions relatives à l'offre. D'autres questions transversales seront prises en compte dans les opérations régionales et comprendront notamment la viabilité économique, sociale et environnementale, qu'il conviendra d'aborder dans le cadre de la prise en compte des biens publics régionaux et des questions de genre. Il convient de noter que les deux piliers essentiels retenus, y compris les questions transversales, s'épaulent mutuellement, et nécessitent l'adoption d'une approche intégrée et coordonnée.

### 5.2 Pilier 1 : Infrastructures régionales

5.2.1 La mise en place d'infrastructures constitue le fondement de l'intégration régionale. Des infrastructures appropriées constituent un facteur indispensable à la promotion du commerce intra-régional et mondial ainsi que pour l'intégration des marchés<sup>11</sup>. Le Groupe de la BAD s'est affirmé comme le principal bailleur de fonds des opérations régionales en Afrique, principalement à travers le guichet FAD. Une importance accrue est actuellement accordée à la mobilisation de financements non concessionnels pour des opérations régionales. La Banque tirera parti de son créneau émergent pour appuyer le développement de l'infrastructure régionale à travers ce qui suit :

5.2.2 Appui à la formulation et à l'examen des cadres stratégiques et à la hiérarchisation des projets. La Banque continuera d'aider au développement des infrastructures régionales en Afrique à travers des produits du savoir. Ainsi, elle

- entreprendra des examens périodiques du PACT afin d'identifier les difficultés dans sa mise en œuvre et formuler des recommandations appropriées. Un appui technique sera fourni afin de traiter les insuffisances identifiées dans le processus du PACT, notamment les lacunes dans la définition des projets et programmes, la nécessité de renforcer le leadership et l'appropriation ainsi que l'absence de cadres stratégiques et réglementaires d'accompagnement ;
- accélérera l'élaboration du Programme stratégique à moyen et long terme pour le développement des infrastructures en Afrique (PDIA), en collaboration avec la CUA et le Secrétariat du NEPAD et, une fois cette élaboration achevée, elle offrira un soutien pour sa mise en œuvre ;
- fournira aussi des conseils et un appui technique au Secrétariat du NEPAD, aux CER et aux PMR pour faciliter l'alignement des priorités des pays, des REC, du PACT et du PDIA dans le domaine de l'infrastructure, et procédera à la hiérarchisation des projets d'infrastructure à des fins de financement et de mise en œuvre. À cet égard, la hiérarchisation des projets reposera sur des

---

<sup>11</sup> Bien que l'infrastructure joue un rôle clé dans la facilitation du commerce et l'intégration régionale, il est évident qu'elle ne peut pas favoriser le commerce en l'absence de produits échangeables.

critères déjà convenus avec les CER et les PMR ;<sup>12</sup> et

- s'attachera à fournir un soutien à l'harmonisation des réglementations, des procédures et des normes qui affectent les liaisons transfrontalières.

5.2.3 Appui aux corridors de développement. L'approche des corridors de développement ouvre des perspectives intéressantes. Toutefois, la Banque se propose de valider les corridors de développement identifiés en menant des investigations sur les liens et le potentiel économique à l'intérieur et à proximité des corridors envisagés. Ce processus devra donner lieu à une évaluation des différents corridors portant sur leur potentiel de croissance, leur impact possible sur le développement, un recensement indicatif des besoins en infrastructure, le potentiel en termes d'investissement et la contribution possible à l'effort d'intégration régionale. La Banque combinera le développement des corridors avec des investissements parallèles dans la facilitation du commerce. À cet égard, la Banque encouragera et appuiera les activités du secteur privé le long des corridors, surtout les petites et moyennes entreprises (PME), en favorisant la mise en place de cadres stratégiques et réglementaires propices et la facilitation du commerce (voir encadré 2 pour des exemples d'activités possibles liées aux corridors). De même, le soutien aux PME facilitera la promotion de la diversification économique et des exportations.

#### **Encadré 2 : Le Corridor Nord-Sud**

Le Corridor Nord-Sud, une route commerciale importante, a été identifiée (en étroite collaboration avec le DFID) comme un programme pilote au titre de l'initiative Aide pour le commerce, susceptible d'aider à réduire les coûts de transport et de transit et de transformer les opportunités d'échanges en Afrique australe et de l'Est. Le corridor traverse la vaste zone allant de la région du cuivre du Sud de la RDC et du Nord de la Zambie au port de Dar Es Salam au Nord-est, et aux ports sud-africains dans le Sud. Son développement fait intervenir les Secrétariats du COMESA, de l'EAC et de la SADC, qui ont déjà mis en place un Groupe de travail chargé d'harmoniser les programmes d'infrastructure et de commerce en Afrique australe et de l'Est, en vue du renforcement de la mise en œuvre dudit programme et de ses avantages. L'objectif consiste à :

- éliminer les principaux goulots d'étranglement entravant les flux commerciaux et des zones d'intervention ciblées le long du corridor ;
- aborder le développement du corridor de manière globale, en tenant compte des obstacles réglementaires, administratifs et infrastructurels aux systèmes de transport et de transit en général ;
- s'assurer que les interventions destinées à réduire les coûts et le temps sont effectuées de manière bien agencées pour permettre de générer de telles économies le long de la route ;
- permettre d'analyser ensemble toutes les informations recueillies dans la base de données SIG ([www.rtfp.org](http://www.rtfp.org)) en vue de prendre des décisions ;
- soutenir les initiatives de réglementation et de facilitation du commerce.

Des progrès notables ont déjà été enregistrés, y compris la préparation de propositions financières, l'identification des réseaux de transport et des goulots d'étranglement, la cartographie des investissements existants et prévus, et la recherche des voies et moyens de renforcer les mesures de facilitation. Certains partenaires au développement, dont le DFID, apportent leur concours. Le défi est désormais de porter le programme pilote à la phase suivante et de mobiliser davantage de soutien.

5.2.4 Préparation de projets. Transformer les projets prioritaires en projets «bancables» est un exercice très difficile. Il manque à bon nombre de projets identifiés dans le PACT du NEPAD et dans les listes de projets des CER une analyse détaillée des coûts/bénéfices ou une évaluation de la viabilité. La Banque appuie la préparation de projets par l'octroi de dons du FAD, le Fonds fiduciaire pour le PRI et les fonds fiduciaires bilatéraux. De même, en tant qu'institution hôte de l'IPPF-NEPAD, la Banque aidera à préparer et monter des projets d'infrastructure de grande qualité, viables et prêts pour l'investissement. Dans les limites des ressources mises à disposition grâce à l'IPPF, la Banque veillera à concentrer ses interventions

<sup>12</sup> Les critères comprendront l'impact sur le développement et l'alignement stratégique (y compris le nombre de pays bénéficiaires, les besoins et insuffisances régionaux, l'état de préparation du projet pour la mise en œuvre, le climat d'investissement pour attirer le partenariat privé, et la capacité institutionnelle de mise en œuvre – voir tableaux 8 et 9)

sur des projets d'infrastructure dont la contribution à l'intégration régionale est démontrée. Des efforts seront également déployés pour obtenir des financements additionnels pour l'IPPF ainsi que pour promouvoir la collaboration avec d'autres pourvoyeurs de soutien pour la préparation de projets.

5.2.5 Investissement. Le Groupe de la BAD s'est affirmé comme un des principaux bailleurs de fonds des opérations régionales en Afrique, principalement à travers le guichet FAD, qui a représenté près du quart de l'ensemble des investissements régionaux réalisés en Afrique en 2005. À ce propos, les activités de prêt de la Banque continueront d'être axées sur les projets et programmes régionaux d'infrastructure, notamment dans les secteurs des transports (y compris le chemin de fer), de l'énergie, des TIC et des ressources hydrauliques transfrontalières ; les projets nationaux d'infrastructure qui ont une dimension régionale ou transfrontalière<sup>13</sup>. À cet égard, et ce de manière continue, la Banque encouragera et aidera les CER à classer les projets et programmes régionaux par ordre de priorité et à tenir compte des priorités spécifiques déjà identifiées dans le Programme d'action à court terme du NEPAD (PACT). La Banque encouragera et soutiendra des projets régionaux d'infrastructure en faveur du secteur agricole (tels que le CAADP du NEPAD) et des programmes sociaux.

### 5.3 Pilier 2 : Renforcement des capacités institutionnelles et gouvernance

5.3.1 La réalisation de la vision de l'intégration régionale du continent dépend de l'existence d'institutions compétentes et de cadres juridiques et réglementaires harmonisés et d'une assise organisationnelle solide. Le Groupe de la BAD est bien placé et est doté de l'expertise nécessaire pour concentrer ses activités sur les domaines indiqués ci-dessous afin d'apporter une réponse aux problèmes institutionnels divers et complexes auxquels fait face le continent.

5.3.2 Soutien au processus de rationalisation : La rationalisation du grand nombre d'organisations africaines d'intégration et de coopération régionales, qui se chevauchent, revêt un caractère politique. Dès lors, elle est très difficile et est mieux gérée au niveau de l'UA.

- Un certain nombre de scénarios ont été proposés et des progrès ont été accomplis au niveau des CER<sup>14</sup>. En particulier, la décision prise par le Sommet tripartite COMESA, EAC et SADC de novembre 2008 pour fusionner ces trois CER est un exemple encourageant. De même, du côté de la CEDEAO, des critères d'harmonisation et de rationalisation de la sélection et de la mise en œuvre des projets ont été établis. Cependant, pour plusieurs raisons politiques, cela pourrait pendre du temps pour résoudre intégralement la question de la rationalisation.
- Entretemps, en collaboration avec l'UA, la Banque a mis en place un mécanisme de hiérarchisation et de sélection des programmes d'infrastructure régionaux. De plus, la Banque i) fournira un appui technique pour la réalisation de l'analyse coût-avantage des différents scénarios ; ii) tiendra compte du phénomène de l'appartenance à des organisations multiples dans la conception de ses programmes d'appui et fournira un appui technique aux CER en vue d'harmoniser et hiérarchiser leurs programmes ; iii) appuiera des programmes, y compris le renforcement des capacités et la diffusion des meilleures pratiques, afin d'aider à hisser les CER au même niveau d'intégration ; iv) appuiera l'élaboration et la réalisation de corridors reliant différentes CER ; et v) appuiera les initiatives d'union douanière en vue de l'élimination du chevauchement des CER.

---

<sup>13</sup> Générant des coûts ou des bénéfices pour au moins deux pays

<sup>14</sup> Ces scénarios comprennent le maintien du statu quo et la promotion de la dynamique de l'économie (contraintes budgétaires) et la progression vers l'intégration (par ex. initiative d'union douanière et monétaire, puisqu'un pays ne peut appartenir qu'à une seule union douanière) pour rationaliser la composition des membres ; la rationalisation par la division du travail (les CER reconnues par l'UA assurant la coordination des programmes, pendant que les CER et institutions des CER exécutent les programmes ; la rationalisation par la fusion et l'absorption ; la rationalisation autour de communautés bien ancrées ; et la rationalisation par l'harmonisation des politiques et instruments.

- Même si la Banque s'intéresse surtout aux CER reconnues par l'UA, elle recherchera, pour des raisons opérationnelles, les moyens de mettre à profit l'appartenance à des organisations multiples, par exemple lorsque certains organismes régionaux ou certains pays peuvent donner une impulsion à l'intégration régionale en servant de pôles de croissance.

**Encadré 3 : L'arrangement tripartite COMESA, EAC et SADC**

En vue de résoudre le problème du chevauchement de leurs activités en faveur des pays membres, le COMESA, l'EAC et la SADC ont mis sur pied un Groupe de travail tripartite à un niveau technique qui rend compte aux Chefs d'État. L'objectif est de dégager pour les trois CER un cadre de discussion et de décision sur des domaines qui renforcent l'intégration entre elles. Les Chefs d'État donnent l'orientation politique et stratégique de la coopération en matière de commerce et de libéralisation économique, y compris une feuille de route pour la création d'une Zone régionale de libre-échange couvrant les trois CER, ainsi qu'un programme conjoint de développement de l'infrastructure. Lors d'une réunion récente du Sommet tripartite, il a été décidé de faire progresser l'arrangement défini pour aller vers la fusion des trois CER. Ce dispositif d'harmonisation aidera à atténuer les défis liés à l'appartenance à plusieurs organisations auxquels certains pays membres sont confrontés, et à ouvrir la voie une intégration économique régionale accélérée.

5.3.3 Renforcement des institutions : La Banque fournira un appui à la production de connaissances et au renforcement des capacités (y compris un soutien dans le domaine de la gouvernance) à des institutions clés du continent, des CER et des pays, dont ce qui suit :

- soutien à l'UA dans sa mission de mise en œuvre du programme d'intégration régionale, y compris la coordination des programmes d'infrastructure régionale, et dans ses efforts visant à mieux clarifier le programme du NEPAD. La Banque aidera également à la restructuration et au renforcement institutionnel du Secrétariat du NEPAD, dans le cadre d'un mandat plus recentré.
- soutien aux CER, qui constituent les pivots de l'intégration régionale, pour le renforcement de leurs capacités à rationaliser, coordonner et gérer des programmes régionaux.
- soutien aux institutions spécialisées comme les bassins fluviaux et les pools énergétiques, afin de renforcer leurs capacités à exécuter des programmes régionaux. Un effort particulier sera déployé pour aider les autorités nationales à intégrer la dimension régionale dans les programmes nationaux.

5.3.4 Facilitation du commerce et renforcement des capacités : Traditionnellement, la Banque a fourni des infrastructures régionales, sans y intégrer des programmes de facilitation du commerce, qui aident à réduire les coûts de transactions transfrontalières et simplifier les échanges internationaux pour les entreprises, renforçant ainsi les avantages de l'infrastructure régionale<sup>15</sup>. Il ressort de la recherche que la facilitation du commerce peut avoir un impact significatif sur le développement économique, contribuer à la croissance des exportations, et améliorer la compétitivité des biens et services des pays sur les marchés mondiaux. Elle aidera également à attirer l'investissement direct étranger si nécessaire et à accroître la participation des PME aux échanges internationaux. La rationalisation des procédures commerciales et l'amélioration de la transparence dans l'application de la réglementation commerciale renforcent les avantages de la libéralisation des échanges.

5.3.5 La stratégie marque, par conséquent, une réorientation vers une approche plus équilibrée, et comportera le renforcement des capacités des CER dans les domaines immatériels tels que la facilitation du commerce, parallèlement au développement de l'infrastructure liée au commerce. Pendant la période de la stratégie actuelle, l'appui de la Banque à la facilitation du commerce et au renforcement des capacités des

---

<sup>15</sup> Les opérations régionales en matière de facilitation du commerce devraient comprendre des aspects matériels : qualité et quantité des infrastructures liées au commerce (routes, corridors, ports, etc.) et des aspects non matériels (simplification des procédures du commerce international en vue de réduire les obstacles à la circulation des biens à travers les frontières) ; la réglementation des services de transport, des procédures et réglementations aux frontières, la

CER et des PMR sera donc orienté vers :

- i) l'assistance et le renforcement des capacités pour l'élaboration de stratégies de facilitation du commerce et la réalisation d'audits dans ce domaine ;
- ii) la promotion de l'harmonisation et de la coordination des politiques commerciales régionales, en vue de l'élimination des obstacles tarifaires et non tarifaires aux flux transfrontaliers de facteurs de production, de biens et services ;
- iii) l'harmonisation des normes et réglementations environnementales ; et
- iv) la rationalisation de la réglementation de l'infrastructure transfrontalière et l'élimination des goulots d'étranglement de la passation des marchés publics, et l'appui aux initiatives d'union douanière.

#### 5.4 Domaines de partenariat stratégique et questions transversales

5.4.1 Outre le renforcement de partenariats dans divers domaines et la collaboration avec des institutions, une attention particulière sera accordée au partenariat stratégique dans certains domaines. Toutefois, l'intervention de la Banque dans ces domaines sera limitée et tiendra compte de ses capacités. Plus précisément, bien qu'il soit de plus en plus évident que l'accent mis sur les questions commerciales relatives à l'offre et l'intégration financière améliore la mise en œuvre de l'infrastructure régionale, certaines des activités concernées sont nouvelles pour la Banque et seraient mieux exécutées dans le cadre de partenariats. Il s'agit d'activités telles que celles relatives à l'Aide pour le commerce et l'infrastructure financière régionale.

a) **Programme d'Aide pour le commerce (AfT) pour l'Afrique** : L'Aide pour le commerce est une initiative multilatérale dirigée par l'OMC, dont l'objectif est de s'attaquer aux questions commerciales relatives à l'offre. La Banque, tout comme les autres banques régionales de développement, a été invitée par l'OMC à travailler de concert avec la CEA et l'OMD, pour aider les pays africains à tirer parti de ladite initiative<sup>16</sup>. La Banque limitera toutefois son appui aux points suivants :

- i) l'identification, la hiérarchisation et le financement de projets d'infrastructure régionale bancables, dont des routes et chemins de fer, des guichets uniques à la frontière, des ports reliés par des corridors;
- ii) la facilitation du commerce, y compris l'appui à la réglementation des services de transport, la simplification des procédures commerciales, la modernisation de la douane ; et
- iii) le suivi et l'évaluation des programmes AfT, à l'échelon sous-régional.

b) **Intégration financière régionale (IFR)** : Outre son importance pour l'amélioration de la connectivité et le renforcement des avantages de l'infrastructure régionale, les programmes IFR offrent également l'avantage en amont de renforcer la mise en œuvre d'autres programmes régionaux, surtout en facilitant la mobilisation de ressources à l'échelon régional, et en favorisant la participation du secteur privé. Cependant, l'appui de la Banque aux programmes d'intégration financière sera très limité et concentré sur l'amélioration de la convergence macroéconomique, l'harmonisation de la gouvernance et des normes financières, et la construction ou le renforcement de l'infrastructure financière régionale, y compris la réglementation du secteur financier, les systèmes régionaux de paiement et les mécanismes régionaux de notation du crédit. À cet égard, la

---

<sup>16</sup> Le concept Aide pour le commerce fait référence aux apports de fonds de développement destinés aux activités liées au commerce provenant des ressources promises lors de la réunion ministérielle de l'OMC qui s'est tenue à Hong Kong en 2006. L'Aide pour le commerce vise à renforcer la participation des pays en développement, en particulier les PMA, au système commerce mondial. Le groupe d'étude de l'OMC sur l'Aide pour le commerce a identifié six aspects essentiels de l'Aide pour le commerce: 1) politique et réglementation du commerce, 2) développement du commerce, 3) infrastructures liées au commerce, 4) renforcement des capacités de production, 5) besoins d'adaptation aux règles du commerce) et 6) autres besoins liés au commerce.

Banque cherchera à établir des partenariats avec d'autres donateurs tels que le FMI, la Banque mondiale et l'Initiative FIRST, ainsi que des parties prenantes régionales et nationales. Ces partenariats s'inscriront, d'une part, dans le cadre de la collaboration actuelle entre la Banque et ces institutions et, d'autre part, dans le cadre du Partenariat pour le développement du secteur financier en Afrique, dont le secrétariat est logé à la Banque.

**Encadré 4 : Étude sur l'intégration financière régionale (IFR)**

Compte tenu de l'intérêt accordé désormais à l'IFR et de son importance pour la croissance et la réduction de la pauvreté, la Banque fournira un appui ciblé à l'IFR aux niveaux continental et régional. À cet égard, la Banque a procédé à un examen des programmes d'IFR et à leur exécution dans différentes CER africaines. Les conclusions issues de ce rapport viendront enrichir l'élaboration d'une « feuille de route » pour une intégration financière plus poussée dans chaque sous-région, qui devrait à la fois tenir compte des évolutions actuelles vers l'intégration financière et commerciale et aider à promouvoir le développement du secteur privé. Les conclusions enrichiront également l'élaboration de plans d'activité de la Banque et de documents de stratégie en matière d'intégration régionale (DSIR), en vue d'aider à promouvoir l'IFR en Afrique, notamment en fournissant un appui technique pour la mobilisation de ressources financières aux niveaux local et régional (par exemple, à travers le développement de marchés obligataires régionaux et éventuellement africains) ; contribuer à l'harmonisation de la réglementation financière, des normes bancaires et financières et aux initiatives régionales visant à améliorer la gouvernance financière ; améliorer le dialogue intra-régional ; et renforcer les mécanismes de suivi et de surveillance.

5.4.2 Biens publics régionaux (BPR)<sup>17</sup> et autres questions transversales : S'il est vrai que l'amélioration de la connectivité physique entre les pays et l'intégration des marchés offrent plusieurs avantages, ils engendrent aussi des coûts pour l'environnement et les populations qui peuvent être mieux traités à l'échelle régionale. L'appui de la Banque à la fourniture de biens publics régionaux sera intégré dans ses opérations, surtout pour ce qui est des questions de genre, de l'environnement et du changement climatique. Au titre de chaque pilier de la Stratégie, la Banque i) fournira un appui au renforcement des capacités, des produits du savoir, des centres d'excellence, en parfaite harmonie avec sa Stratégie pour l'enseignement supérieur, la science et la technologie ; et ii) financera des biens publics régionaux ayant des retombées bénéfiques (c'est-à-dire la promotion des externalités positives ou l'atténuation des effets néfastes) pour les pays appartenant à la même région géographique (voir encadré 5 pour des exemples de biens publics régionaux).

5.4.3 Le cadre stratégique des opérations régionales (OR) définit les critères et modalités d'investissement de la Banque dans des projets comportant des biens publics régionaux. Il établit aussi les critères d'aide de la Banque, y compris *la nature de la dimension publique, de la dimension régionale et le rôle de la Banque*. Bien qu'il soit reconnu que les ressources du FAD sont limitées pour ces types de projet et qu'une approche sélective s'impose, l'on s'attend à ce que les critères ainsi définis soient appliqués de manière souple et pragmatique. La Banque collaborera également avec d'autres donateurs pour mobiliser des ressources supplémentaires à cet effet.

5.4.4 Un autre domaine transversal important pour la Banque concerne la dimension «genre» des opérations régionales, y compris en matière de facilitation du commerce, de liens transfrontaliers entre micro-entreprises, de normes et d'intégration financière. La Banque accordera une attention à ces domaines dans la mise en œuvre de la Stratégie. Dans le respect des directives existantes, la Banque intégrera la dimension genre dans toutes ses opérations régionales.

---

<sup>17</sup> Les biens publics régionaux ont normalement trois caractéristiques : absence de rivalité, usage personnel, et mise en commun des contributions.

**Encadré 5 : Exemples de biens publics régionaux**

- Coordination inter-pays et régionale des processus nationaux d'élaboration des plans nationaux de développement et des stratégies de réduction de la pauvreté ; et harmonisation des politiques économiques et sociales ;
- Coopération régionale en matière de bonne gouvernance, de paix et de sécurité : ex : soutien au Mécanisme africain d'évaluation par les pairs ;
- Coopération pour l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique régionale en matière de commerce ;
- Dispositifs régionaux de sécurité alimentaire ;
- Création de postes frontaliers
- Promotion de l'intégration financière et monétaire régionale par la mise en place de normes financières et bancaires communes ;
- Collaboration dans la gestion de l'environnement (par ex. pollution, désertification et autres effets du changement climatique) et des ressources naturelles communes, notamment des bassins lacustres et fluviaux transfrontaliers ;
- Collaboration dans les domaines de la science et de la technologie, de la recherche et développement, de la production et de la diffusion du savoir ;
- Mise en place de systèmes régionaux d'alerte précoce pour l'analyse des risques et des menaces particuliers, par exemple, la variabilité climatique ou les conflits.

### III. PLAN DE MISE EN ŒUVRE

#### 6. MODALITÉS OPÉRATIONNELLES

##### 6.1 Agencement chronologique

Bien que la stratégie vise à définir une orientation plus précise, les défis à surmonter sont énormes par leur ampleur et leur complexité. Dans la plupart des cas, les interventions de la Banque ne déboucheront pas sur des résultats tangibles à court terme. Il sera donc essentiel de ventiler les objectifs et les résultats en actions et en étapes spécifiques requises afin de suivre et évaluer la performance. Il est tout aussi essentiel d'adopter une démarche progressive au regard des ressources et des capacités internes limitées, qui pourra être accélérée avec le temps à mesure que des ressources nouvelles seront affectées aux domaines d'action prioritaires.

##### 6.2 Instruments de la Banque

6.2.1 La Banque emploiera toute la panoplie d'instruments à sa disposition pour aider à la mise en œuvre de la stratégie d'intégration régionale. Ces instruments, qui sont indiqués dans la stratégie, comprennent :

6.2.2 Des instruments de programmation : Bon nombre de défis à l'échelon national ont des dimensions régionales qui ne sauraient être relevés, de manière efficace, au seul niveau national. La Banque identifiera et s'attaquera, par conséquent, aux dimensions régionales de tous les projets qu'elle finance. Le modèle de présentation du Rapport d'évaluation sera modifié en conséquence. De plus, la mise en œuvre de programmes régionaux peut tirer parti de la synergie de programmes nationaux bien coordonnés.

C'est pourquoi, la Banque élaborera des documents de stratégie en matière d'intégration régionale (DSIR) qui constituera le principal instrument de soutien de la Banque à l'intégration régionale et le complément des documents de stratégie-pays, qui traitent des questions nationales. La récente décision visant à fusionner le COMESA, la SADC et L'EAC permet d'élaborer des DSIR axés sur les REC qui sont également sous-régionales. Ainsi, seuls quatre DSIR seront préparés pour l'Afrique du Nord couvrant les pays de l'UMA, l'Afrique de l'Ouest couvrant les pays de la CEDEAO, l'Afrique centrale couvrant les pays la CEEAC, et l'Afrique australe et de l'Est couvrant le COMESA, la SADC et l'EAC<sup>18</sup>.

Les dispositions relatives à la préparation des DSIR et leur contenu comprendront ce qui suit :

- La préparation des DSIR commencerait immédiatement après l'approbation de la Stratégie en matière d'intégration régionale et devrait être achevée dans l'intervalle d'une année ;
- La préparation des DSIR sera dirigée par les départements régionaux couvrant la région concernée,

<sup>18</sup> Le seul pays qui sera à cheval sur deux DSIR sera la RDC pour les stratégies en Afrique centrale et en Afrique australe et de l'Est.

avec l'appui d'ONRI et des départements sectoriels. Elle passerait également par des consultations, éventuellement des ateliers de parties prenantes avec un certain nombre de CER et d'institutions de CER (voir tableau à l'annexe 8) ;

- Il convient également de veiller à la cohérence et à l'alignement des activités régionales identifiées dans les DSIR et les DSP. La coordination entre les équipes-pays et les équipes-régions est importante pour faire en sorte que les deux documents soient harmonisés et complémentaires.
- Comme pour les DSP, la Direction définira les directives, y compris le modèle de présentation des DSIR, mais il est entendu que les DSIR identifieraient et contiendraient l'appui à la mise en œuvre d'au moins un projet phare dans les CER.

6.2.3 Instruments de financement : Les besoins de financement des projets multinationaux bancables sont énormes. La Banque jouera un rôle catalyseur pour la mobilisation de ressources, afin d'aider à répondre à ces besoins et de renforcer son rôle de cofinancement. Elle continuera donc d'explorer la possibilité d'introduire des instruments novateurs. Entre-temps, la Banque se servira de ses propres contributions financières aux projets et programmes comme levier pour mobiliser des financements auprès d'autres sources, y compris le secteur privé. À cet égard, elle aura recours aux mécanismes de financement suivants :

- Ressources FAD par pays : Les pays bénéficiaires du FAD peuvent accéder à des financements provenant du guichet de prêts concessionnels (correspondant à un pourcentage de leurs allocations) pour l'exécution de programmes et de projets régionaux conformément au cadre des opérations régionales du FAD.
- Le guichet des opérations multinationales du FAD : Depuis le FADVIII, la Banque a commencé à réserver une fraction des ressources FAD aux activités régionales, notamment pour des projets d'infrastructure et le renforcement des capacités<sup>19</sup>. Les fractions allouées ont progressivement augmenté, atteignant 17,5 % dans le cadre du FAD-XI. L'utilisation des ressources est guidée par le *Cadre stratégique et opérationnel des opérations régionales*, qui a été élaboré dans le cadre des négociations relatives au FADXI. Conformément au cadre, la Banque veillera à assurer une meilleure qualité en amont des projets, une plus grande appropriation par les pays et à appliquer des pratiques optimales dans l'analyse et la mise en œuvre des projets afin de faire face aux difficultés d'ordre technique et institutionnel liées aux projets régionaux. Les critères d'admissibilité, qui privilégient l'impact en termes de développement et l'alignement, guideront la sélection et la hiérarchisation des opérations régionales. Le cadre met également l'accent sur l'appropriation, l'engagement et la performance, qui sont renforcés par les modalités de financement, dont la répartition des charges et la concentration des fonds en début de période.
- Ressources de la BAD : L'absence de mécanismes institutionnels et de financement appropriés pour favoriser la participation des pays à revenu intermédiaire aux programmes et projets régionaux demeure un obstacle à surmonter. La Banque aura recours aux ressources du guichet BAD pour financer la participation de ces pays. Toutefois, l'ampleur des besoins d'investissement pour la réalisation d'infrastructures régionales dans ces pays obligent la Banque à assumer un rôle catalyseur de financement. À ce titre, elle mettra en place, en partenariat avec d'autres institutions de financement du développement, des structures novatrices d'appropriation et de gestion (par exemple, des sociétés à but spécial) et des instruments de financement pour faciliter la réalisation de projets et mobiliser des financements auprès d'autres sources (voir le chapitre Autres ressources financières ci-après). La Banque jouera aussi un rôle de plaidoyer en vue d'associer des parties prenantes dans ces pays.
- Guichet du secteur privé : La Banque a un rôle important à jouer dans la mobilisation de ressources du secteur privé en faveur de l'infrastructure régionale, et dans l'appui à la participation des groupements privés locaux et régionaux aux projets d'infrastructure régionaux. Dans le droit fil de la Stratégie du Groupe de la Banque pour le secteur privé, la Banque appuiera le financement des PME, qui constituent un élément essentiel dans les initiatives de diversification en Afrique. À cet égard :
  - i) La Banque appuiera la participation du secteur privé à la mise en œuvre de programmes régionaux à l'aide des ses instruments existants, y compris des prêts, des lignes de crédit, des garanties, des prises de participations et des investissements sous forme de quasi-fonds propres ;

<sup>19</sup> Ces activités étaient précédemment appelées « opérations multinationales » (ou OMN).

- ii) La Banque se servira également de partenariats public-privé pour stimuler la participation du secteur privé à la mise en place des infrastructures ;
- iii) La Banque œuvre actuellement au développement du financement du commerce, surtout compte tenu de l'impact de la récente crise financière mondiale et des tendances de la libéralisation économique et de la mondialisation. La Banque fournira des lignes de crédit et élaborera des instruments appropriés pour financer le commerce et octroyer des garanties pour le financement du commerce, en vue de lever les entraves au commerce. Elle collaborera, à cet égard, avec Afreximbank et d'autres IFD.

**Encadré 6 : L'IPPF du NEPAD**

En partenariat avec des donateurs canadiens et danois, la BAD a créé un fonds multidonateurs de 10 millions d'USD – l'IPPF du NEPAD – en vue d'aider à la préparation de projets régionaux en Afrique. Un financement complémentaire de 22,5 millions d'USD a été engagé en faveur du mécanisme par le DFID du Royaume-Uni, l'Allemagne et la Norvège. D'autres indications de soutien ont été reçues de la part de la Suède, de l'Italie, de l'Espagne et du Japon. Les ressources provenant du Fonds peuvent être sollicitées sous forme de dons pour la préparation de projets d'infrastructure régionaux viables dans les pays bénéficiaires des ressources de la BAD ou du FAD ou les deux. Ces ressources peuvent aussi être utilisées pour la préparation de projets du secteur privé avec la participation de l'État (PPP).

- Cofinancement et autres instruments de financement, et mobilisation d'autres ressources financières : La mise en œuvre de la stratégie nécessitera un volume considérable de ressources supplémentaires, qui pourrait être fourni dans le cadre d'une reconstitution du FAD ou du guichet de la BAD. Ainsi, la Banque accroîtra ses cofinancements et explorera plusieurs pistes (y compris l'utilisation des fonds fiduciaires tels que l'IPPF-NEPAD, la FAE, le Fonds fiduciaire PRI, la mobilisation de fonds auprès des États du Golfe et de pays émergents comme l'Inde, la Chine et la Russie, et auprès d'ONG à but non lucratif, ainsi que l'utilisation d'instruments tels que les garanties et d'autres mécanismes de renforcement du crédit) pour mobiliser d'autres ressources concessionnelles ou semi-concessionnelles, dont les pays BAD uniquement pourront bénéficier, en vue de faciliter la mise en œuvre de la Stratégie.

6.2.4 Autres instruments : la Banque aura aussi recours à une panoplie d'instruments, à savoir notamment :

- Le plaidoyer : en tant que porte-voix de l'Afrique sur les questions de développement, la Banque défendra la cause de l'intégration africaine dans les principaux forums internationaux, continentaux et régionaux.
- Le dialogue sur les politiques : la Banque s'impliquera activement dans le dialogue sur les politiques avec les parties prenantes clés afin de lever les contraintes liées aux politiques et aux réglementations et faciliter l'intégration régionale sur le continent. La Banque renforcera l'utilité des DSP et élaborera des DSIR afin de faciliter le dialogue.
- Les produits du savoir, notamment la recherche appliquée, les statistiques et l'analyse des données. Le partage des connaissances sera facilité à travers des partenariats et l'organisation de conférences et de séminaires sur des sujets pertinents touchant à l'intégration régionale et au commerce.

### 6.3 Modalités de mise en œuvre

6.3.1 Le caractère transversal de la stratégie nécessite une mise en œuvre concrète, en concertation avec les CER, et dans l'ensemble de l'institution. En tant que priorité stratégique majeure de la Banque, il faudrait s'assurer que les stratégies et cadres sectoriels et thématiques spécifiques sont alignés sur la Stratégie en matière d'intégration régionale. La stratégie sera par conséquent traduite dans les plans d'activité d'ONRI et d'autres départements concernés.

6.3.2 Mécanismes de collaboration avec les organisations régionales : Les CER sont les pivots de l'intégration africaine, et seront les principaux partenaires pour les activités de la Banque dans le domaine de l'intégration régionale. Toutefois, compte tenu de la multiplicité des CER et du chevauchement entre leurs mandats, il est difficile de construire des partenariats avec elles. La Banque aimerait certes coopérer avec les CER désignées par l'UA et avec d'autres organisations intergouvernementales telles que les pools énergétiques et les autorités de bassins fluviaux, mais un des défis majeurs reste la faible capacité des CER et des organisations intergouvernementales. Ce problème est aggravé par le fait que certaines des CER désignées par l'UA sont dotées de capacités encore moins développées que certaines CER non désignées. C'est pourquoi, la Banque évaluera les CER pour prendre la pleine mesure du degré d'engagement et de soutien des pays membres, de la capacité de mise en œuvre de programmes et des structures de gouvernance, en vue de s'assurer de la durabilité des programmes. Pour ce qui est des investissements et des dons destinés à la préparation de projets, l'évaluation tiendra compte des facteurs ci-après :

- Capacité de mise en œuvre : les indicateurs clés comprendraient l'existence d'un dispositif institutionnel inter-états viable qui soutient l'opération régionale ; un personnel compétent et un bon dosage des qualifications ; une structure informatique performante nécessaire pour la mise en œuvre du programme.
- Viabilité financière : Une part importante du budget administratif d'une organisation régionale mettant en œuvre une opération financée par le Groupe de la Banque devrait être financée sur des souscriptions et d'autres contributions de pays membres d'une telle organisation. Les indicateurs de viabilité financière comprendront donc : les retards mis par les pays membres à honorer leurs obligations ; l'existence de mécanismes viables d'autofinancement ; la notation de crédit de l'organisation sur les marchés du crédit, s'il y a lieu, etc.
- Contrôles fiduciaires : La Banque devra avoir l'assurance que les promoteurs de l'opération régionale ou leurs organes d'exécution ont des mécanismes de contrôle fiduciaire appropriés respectant les normes internationales, ainsi que des méthodes de passation des marchés qui fonctionnent bien et des capacités humaines et politiques/procédures appropriées.
- Mandat précis pour mettre en œuvre un projet ou programme : Le Groupe de la Banque, en collaboration avec la Commission de l'Union africaine et la CEA, est déterminée à œuvrer à la réduction des doubles emplois et chevauchements entre les mandats des organisations régionales – une cause de difficultés financières chroniques et de faibles capacités opérationnelles au sein des organisations régionales africaines. Il faudra vérifier si un projet ou programme proposé pour financement par le Groupe de la Banque entre dans le cadre de la mission principale traditionnelle de l'organisation régionale ou s'il s'agit d'une expansion de sa gamme d'activités, ou encore si aucune autre organisation n'exécute le même programme dans la sous-région, ce qui donnerait lieu à un chevauchement. L'évaluation du caractère approprié de la CER ou de ses institutions en qualité de partenaire pour la mise en œuvre d'un programme d'investissement devrait être différente de l'admissibilité du programme à une aide, dont les critères sont définis dans le document cadre des opérations régionales<sup>20</sup>. Ainsi, une opération régionale n'a pas besoin de la participation de tous les pays membres de la CER ou de l'organisation régionale<sup>21</sup>. Cependant, la Banque encouragera un tel sous-groupe de pays membres de la CER, y compris les CER non désignées par l'Union africaine, à aligner leurs programmes sur ceux des CER désignées, en vue de renforcer le programme d'intégration de l'Union africaine. Là où les capacités font défaut, la Banque aidera à renforcer les capacités nécessaires pour faire des CER des partenaires efficaces.

6.3.3 Tenir compte des particularités des pays : L'inégalité de développement entre les PMR oblige à faire preuve de flexibilité pour tenir compte de la situation spécifique et des arrangements particuliers entre les parties prenantes aux initiatives d'intégration régionale. En outre, la question des voisinages mixtes pose problème, notamment pour les accords commerciaux et le mouvement des capitaux et de la main-d'œuvre. Il convient d'y apporter une solution.

*Les pays à revenu intermédiaire (PRI) pourraient servir de catalyseurs de l'intégration régionale, et,*

<sup>20</sup> Voir section 4.2 et 4.3 pour le document cadre des opérations régionales (OR)

<sup>21</sup> Dans le document-cadre des OR, une opération regroupant deux pays peut être appelée opération régionale.

conformément à la Stratégie de la Banque en faveur des pays à revenu intermédiaire, des possibilités seront identifiées en vue d'exploiter les atouts des PRI comme pôles de croissance et pour le partage des expériences. Néanmoins, la réticence de certains voisins des PRI à emprunter aux taux du marché pour financer des programmes d'intégration régionale pourrait constituer un obstacle à la mise en œuvre. La Banque jouera également un rôle catalyseur dans la mobilisation de ressources, surtout auprès de donateurs capables d'octroyer des financements concessionnels pour appuyer les OR dans les PRI.

*Les pays insulaires* : Dans ces pays, la promotion de l'intégration financière et le développement de certains projets d'infrastructure, notamment des aéroports, des ports et des routes importantes de l'arrière-pays, auront des dimensions et impacts régionaux, surtout en matière de commerce. Ces domaines seront ciblés dans les DSP et les DSIR concernant des pays insulaires. De plus, la Banque étudiera comment elle pourrait adapter certaines conditions des instruments existants, tels que le guichet du FAD et l'IPPF, afin d'appuyer des programmes dans des pays insulaires.

*Les États fragiles* bénéficieront aussi d'un soutien spécial en termes de renforcement des capacités et d'autres formes d'assistance dans le but de faciliter leur participation aux initiatives d'intégration régionale, y compris la préparation de projets bancables. La Banque continuera également de fournir une assistance pour l'apurement d'arriérés au cas par cas au titre de la Facilité en faveur des États fragiles.

*Les pays en situation d'arriérés* : La Banque maintiendra sa politique de sanctions pour les pays en situation d'arriérés. À cet égard, il convient de noter, toutefois, que les récentes initiatives internationales concernant la dette, y compris l'initiative PPTE et l'application du cadre de soutenabilité de la dette ainsi que l'initiative pour l'allègement de la dette multilatérale (IADM) ont permis d'octroyer un allègement considérable de la dette et de diminuer l'incidence du surendettement.

#### 6.3.4 Arrangements internes

Département du NEPAD, de l'intégration régionale et du commerce (ONRI) : Au vu de l'importance accrue accordée à l'intégration régionale, la Banque a créé un département dédié, ONRI, pour défendre les activités de la Banque dans les domaines de l'intégration régionale et du commerce. ONRI assume un certain nombre de rôles dans la gestion, la mise en œuvre et le suivi de la stratégie. Ces rôles ont des dimensions à la fois externes et internes et sont présentes ci-dessous.

Les responsabilités au plan interne consistent, entre autres, à :

- i) Hiérarchiser les opérations régionales, y compris les biens publics régionaux, à financer par la Banque et évaluer leur impact sur le développement et leur alignement stratégique ;
- ii) suivre l'alignement des opérations de la Banque ainsi que des plans d'activité des complexes, des départements et des divisions sur la Stratégie, et la communication de rapports réguliers sur les progrès accomplis ;
- iii) faire en sorte que les dimensions régionales soient prises en compte dans les DSP et les rapports d'évaluation des opérations de la Banque ;
- iv) mobiliser les ressources de la Banque en vue d'appuyer les activités liées à l'intégration régionale, notamment la préparation de projets et le renforcement des capacités ;
- v) offrir une expertise technique sur les aspects des programmes et projets relatifs à l'intégration régionale et au commerce gérés par d'autres départements ;

Les responsabilités au plan externe consistent, entre autres, à :

- i) servir d'interface principale entre la Banque et les organismes continentaux et régionaux chargés de l'intégration régionale et du commerce ;
- ii) gérer le programme de plaidoyer et de dialogue sur les politiques de la Banque avec les parties prenantes extérieures ;

- iii) engager un dialogue avec les institutions multilatérales et bilatérales de financement du développement et d'autres membres de la communauté des bailleurs de fonds sur les questions relatives à coordination, à l'échange de connaissances et à la mobilisation des ressources ;
- iv) s'acquitter de la mission qui lui est assignée par l'UA dans le cadre du NEPAD ;
- v) gérer les fonds fiduciaires et les initiatives à but spécial liés à l'intégration régionale pour lesquelles la Banque a été engagée.

*Bureaux extérieurs* : La Banque a renforcé sa présence sur le terrain, par l'ouverture de bureaux dans près de la moitié des PMR. Ces bureaux joueront un rôle important dans l'aide à la programmation, la coordination et le suivi de la mise en œuvre d'opérations régionales. La Banque envisage de renforcer les capacités des bureaux extérieurs en y affectant des spécialistes de l'intégration régionale.

*Communication* : La Banque utilisera divers canaux de communication pour promouvoir sa Stratégie en matière d'intégration régionale et fournir aux parties prenantes des informations sur les activités principales. La Banque sensibilisera également le public sur les avantages et autres aspects de l'intégration régionale. De même, la Banque sensibilisera son personnel sur la prise en compte de l'intégration régionale dans ses opérations.

#### 6.3.5 Responsabilités liées à la mise en œuvre

La matrice de résultats (tableau de l'annexe 1) précise les responsabilités des différentes unités organisationnelles en relation avec des éléments spécifiques de la stratégie.

### 6.4 **Implications en termes de ressources**

- Avec le temps, la Banque mettra en place une expertise et des capacités internes adéquates dans un certain nombre de domaines essentiels à sa mission, tels que les infrastructures régionales, le développement du secteur privé et la politique en matière d'intégration régionale et de commerce.
- Comme indiqué plus haut, la mise en œuvre de la Stratégie du Groupe de la Banque en matière d'intégration régionale sera prise en compte dans les différents départements de la Banque. Ainsi, chaque département devra évaluer précisément ses besoins en personnel et en ressources, et veiller à ce que ces besoins soient comblés à travers des recrutements, le processus budgétaire et des activités de formation ciblées. En outre, la Banque encouragera le personnel à travailler sur des opérations régionales.
- La mise en œuvre de la Stratégie en matière d'intégration régionale nécessitera une augmentation progressive des ressources, afin d'offrir à la Banque les moyens et les capacités nécessaires en termes de compétences professionnelles, de dosage de compétences, de base de connaissances et d'effectifs pour accomplir sa mission.
- En ce qui concerne ONRI, le budget de 2009 comporte déjà trois postes de membre du personnel et des ressources pour renforcer le dosage des compétences par des services de consultants (voir annexe 3 pour les prévisions budgétaires destinées à permettre à ONRI de jouer son rôle pour la période 2009-2012). Cependant, pour l'IPPF, un fonds spécial soutenu par des donateurs, la Banque s'est engagée à lui fournir trois membres du personnel et cette décision devrait être incluse dans la revue à mi-parcours du budget.
- Pour l'exercice 2010, les résultats seront mesurés en fonction des ressources disponibles. Toutefois, dans la limite des niveaux d'effectifs et des budgets, des modifications seront apportées aux plans d'activité et aux programmes de travail afin d'aligner les résultats, dans la mesure du possible, sur les priorités identifiées.
- En outre, la Banque s'efforcera d'accroître l'expertise spécialisée grâce à l'assistance technique et à des détachements, en accord avec les priorités de la Stratégie.

## **6.5 Risques et mesures d'atténuation**

6.5.1 La mise en œuvre d'une stratégie plus ambitieuse dans le souci d'accélérer le processus d'intégration régionale et d'intensifier les efforts visant à libérer le potentiel commercial de l'Afrique s'accompagne d'un certain nombre de risques. Ces risques, ainsi que les mesures d'atténuation, sont résumés dans la Matrice de résultats (tableau de l'annexe 1)

## **6.6 Cadre de résultats**

### **6.6.1 Matrice de résultats**

Les objectifs, les actions de haut niveau, les résultats et les indicateurs associés à chaque pilier stratégique sont présentés à l'annexe 1.

### **6.6.2 Suivi et évaluation**

En rapport avec les différentes initiatives et opérations de financement, il incombera aux départements responsables de suivre les progrès accomplis dans la préparation et la mise en œuvre. Au niveau des programmes, tels que, par exemple, les opérations multinationales et régionales, la gouvernance, etc., les cadres de suivi prescrits seront appliqués.

OPEV procédera à l'évaluation périodique d'un nombre déterminé d'initiatives, programmes et projets soutenus par la Banque dans le domaine de l'intégration régionale et du commerce dans le but de mesurer l'efficacité des interventions de la Banque en termes de développement et de tirer les leçons de l'expérience, afin d'améliorer les efforts futurs de la Banque et d'autres parties prenantes. Il y aura une évaluation à mi-parcours de la mise en œuvre de la Stratégie vers fin 2011.

ONRI établira des rapports périodiques (semestriels) sur l'état d'avancement global de la mise en œuvre de la Stratégie. ONRI hiérarchisera également les opérations régionales à financer par la Banque, en évaluant leur impact sur le développement et leur alignement stratégique. Il examinera également les biens publics régionaux à la lumière des critères d'admissibilité convenus et en rendra compte à OpsCom.

## **7. RECOMMANDATION**

7.1 Les Conseils d'administration du Groupe de la Banque africaine de développement sont priés d'approuver la Stratégie en matière d'intégration régionale.

## ANNEXE 1 : CADRE DE RÉSULTATS

	Apports et activités	Responsable (chef de file* & départements d'appui à la Banque)	Résultats à court terme	Bénéficiaires	Indicateurs de résultats immédiats	Cible indicative de la Banque	Risques (R) & Mesures d'atténuation (M)
<b>1. Pilier I : Infrastructure matérielle</b>							
1.1	Revue du PACT pour hiérarchisation des projets	ONRF*, OINF, OWAS, OPSM & OSGE	Identification et résolution des problèmes de mise en œuvre	CER et PMR	Une revue du PACT tous les deux ans	Améliorer la qualité de la revue et du processus de suivi	R : Absence d'instruments financiers appropriés M : Elaborer des instruments financiers appropriés
1.2	Finaliser le PDIA (CSMLT)	ONRI*, OINF & ECON	Cadre stratégique du PDIA finalisé et adopté	PMR, CER et institutions continentales	Rapport finalisé et endossé par les parties prenantes	Définir le cadre stratégique de l'infrastructure	R : Initiatives parallèles des CER M : Coordination accrue dans le cadre du mécanisme de coordination de l'infrastructure de l'UA
1.3	Mobiliser des ressources pour appuyer la préparation de projets	ORPU*, ONRI	Des ressources appropriées sont mobilisées ; IPPF reconstitué	PMR, CER et organisations régionales	Montant de ressources mobilisées	Faciliter la préparation de projets	Absence d'intérêt des donateurs pour la reconstitution de l'IPPF
1.4	Amener les projets à un stade bancable grâce à l'appui de l'IPPF	ONRI*, OINF, OWAS & OPSM	Projets prioritaires financés et mis en œuvre	PMR, CER et institutions continentales	Préparation de quatre projets par an ; au moins trois projets dont le financement est bouclé	Faciliter la mise en œuvre d'importantes opérations régionales prioritaires	R : Absence d'appropriation pays et de capacité d'interaction M : Renforcement des capacités de PMR et des CER
1.5	Evaluer la faisabilité et mettre en œuvre les corridors de développement	ONRI*, ECON, OSAN, OINF & OWAS	Mise en œuvre de l'approche des corridors de développement	NEPAD	Une étude de faisabilité réalisée par an ; démarrage de la mise en œuvre de deux projets de corridor par an avec le concours de la Banque	Promouvoir les corridors de développement	R : Absence de hiérarchisation des corridors par CER et gouvernements nationaux M : Hiérarchisation des corridors viables ; renforcement capacités PMR ; renforcement des compétences et mobilisation de ressources
1.6	Evaluation et financement des projets d'infrastructure régionaux	OINF*, OWAS*, OPSM* & OSAN	Projets approuvés et exécutés comme prévu ; objectifs des projets atteints	PMR, CER et institutions continentales	70 % des projets approuvés comme prévu ; 60 % des projets exécutés et achevés comme prévu ; et 100% des objectifs des projets atteints	Faciliter la mise en œuvre d'importantes opérations régionales prioritaires	R : Absence d'instruments financiers appropriés pour projets régionaux; absence d'investissements privés dans les projets M : Elaboration d'instruments financiers appropriés et pour projets régionaux ; hiérarchisation des projets régionaux ; utilisation d'investissements privés accrus dans le cadre de PPP

	Apports et activités	Responsable (chef de file* & départements d'appui à la Banque)	Résultats à court terme	Bénéficiaires	Indicateurs de résultats immédiats	Cible indicative de la Banque	Risques (R) & Mesures d'atténuation (M)
<b>2. Pilier II : Renforcement des capacités</b>							
2.1	Appuyer le processus de restructuration du Secrétariat du NEPAD	ONRI*, OSGE, ECON & OINF	Renforcement de la mise en œuvre des programmes du NEPAD	CER & PMR	Nombre d'initiatives prioritaires mises en œuvre	Renforcement des capacités des organisations continentales et régionales chargées de promouvoir l'intégration régionale	R : Absence de collaboration de l'UA et du NEPAD M : Dialogue accru avec UA et NEPAD
2.2	Appuyer le processus de rationalisation des CER et l'harmonisation des programmes	CEA* & ONRI	Mise en œuvre effective des mandats des CER pour l'intégration et le commerce	CER et PMR	Nombre de programmes harmonisés avec l'aide de la Banque	Renforcement des capacités des organisations continentales et régionales chargées de promouvoir l'intégration régionale	R : Absence de soutien de la part de certaines CER pour la restructuration crainte de perdre son propre poste M : Gérer les craintes du personnel des CER par un processus de restructuration participative et rationalisation éventuelle dans l'avenir
2.3	Renforcer les capacités des CER et des organisations régionales	ONRI* & Départements sectoriels	Capacité des CER et organisations régionales à concevoir et mettre en œuvre des projets régionaux	CER et organisations régionales	Nombre de professionnels formés dans les CER et organisations régionales	Mise en œuvre effective de projets régionaux par CER et organisations régionales	R : Manque de ressources M : Mobiliser des ressources
2.4	Mobilisation de ressources pour appuyer le renforcement des capacités	ONRI* & ORPU	Les initiatives de partenariat débouchent sur une efficacité accrue des CER	CER et PMR	Nombre d'initiatives mises en œuvre. Pourcentage des objectifs atteints	Renforcement des capacités des organisations continentales et régionales chargées de promouvoir l'intégration régionale (suite)	R : La Banque a peu de ressources disponibles pour des opérations multinationales ; renforcement des capacités si limité que son impact est très faible voire nul M : S'assurer que des ressources sont bien disponibles. Cofinancer des projets avec d'autres donateurs pour optimiser l'impact
<b>3. Domaines de partenariat stratégique</b>							
3.1	Renforcer les capacités par la formation sur politiques commerciales et techniques de négociation pour des responsables du commerce des ministères du Commerce	ONRI*, ECON, JAI & OMC	Accroissement des échanges entre PMR et entre pays africains et le reste du monde	Afrique	Deux initiatives de renforcement des capacités mises en œuvre, i.e. deux cours de formation pour deux sous-régions	Renforcer les capacités des PMR en matière de commerce et leurs techniques de négociation	R : Des responsables du commerce suivent les stages mais sont incapables d'appliquer les connaissances ; mauvais choix des fonctionnaires stagiaires M : S'assurer que le contenu du stage est bien élaboré et applicable. Confirmer la participation des responsables quotidiens du commerce

	Apports et activités	Responsable (chef de file* & départements d'appui à la Banque)	Résultats à court terme	Bénéficiaires	Indicateurs de résultats immédiats	Cible indicative de la Banque	Risques (R) & Mesures d'atténuation (M)
3.2	Etablir un réseau Aide pour le commerce (AfT), y compris un site web interactif, une base de données des acteurs du commerce et un bulletin électronique	ONRI*, ECON & CEA	Amélioration de l'accès à l'information (pour les pouvoirs publics nationaux, les CER, les ONG et les donateurs) sur les projets bancables AfT, les enseignements tirés sur questions relatives au commerce et à l'intégration régionale	CER et PMR	Etablissement du réseau Aide pour le commerce (AfT) avec la participation active des visiteurs du site ; statistiques sur utilisation (200 par jour après 1 an) ; nombre de contacts sur la base de données (800 contacts actualisés à la mi-2009) ; quatre bulletins électroniques publiés par an	Renforcer les capacités des PMR en matière de commerce	R : Des acteurs AfT n'utilisent pas le site web pour accéder à l'information ; des CER ont leur propre AfT ; les acteurs AfT ne lisent pas les bulletins M : S'assurer que le site web est mis à jour régulièrement ; le promouvoir auprès des CER comme un outil utile ; obtenir le soutien des CER pour toutes les activités AfT ; amener les acteurs de AfT à contribuer au bulletin
3.3	Appuyer la création de mécanismes macroéconomique et de gouvernance à l'échelon régional	OSGE* & ONRI	Amélioration de la convergence et de la gestion macroéconomique	CER et PMR	Sept interventions de la Banque conclues, i.e. des évaluations de la convergence / par an		R : Absence de progrès vers un accord sur la convergence M : Amélioration du dialogue avec les CER ; accroître le soutien pour les réformes économiques
3.4	Aider au renforcement des mécanismes de paiement régionaux	ONRI*, OSGE & OPSM	Flux de capitaux accrus et plus efficaces	CER et PMR	Nombre d'initiatives de la Banque conclues	Amélioration de l'environnement des affaires	R : Absence de progrès vers un accord sur la convergence M : Amélioration du dialogue avec les CER ; accroître soutien pour réforme des systèmes de paiement
<b>4. Gestion de la mise en œuvre de la Stratégie d'intégration régionale</b>							
4.1	Elaborer des Documents de stratégie en matière d'intégration régionale (DSIR)	Départements régionaux*, ONRI et départements sectoriels	Alignement des opérations de la Banque sur l'intégration régionale	CER et PMR	Nombre de DSIR finalisés	Introduction de l'intégration régionale dans les opérations de la Banque	R : Absence de vision commune au sein de la Banque ; M : Mener une campagne active pour promouvoir l'intégration régionale et le commerce au sein de la Banque :
4.2	Aligner les stratégies sectoriels et les plans opérationnels sur la Stratégie en matière d'intégration régionale	ONRF*	Objectifs stratégiques atteints en matière d'intégration régionale	CER et PMR	Les différents plans opérationnels tiennent compte des objectifs et plans d'action pour l'intégration régionale	Introduction de l'intégration régionale dans les opérations de la Banque	R : Absence de vision commune au sein de la Banque M : Mener une campagne active pour promouvoir l'intégration régionale et le commerce au sein de la Banque
4.3	Finaliser l'analyse des besoins en compétences non couverts d'ONRI et mise en œuvre de la stratégie RH	CHRM* & ONRI	Définition du champ de connaissance en intégration régionale et identification des besoins non couverts	CER et PMR	Un Plan d'action RH est élaboré et approuvé	Outils la Banque pour la mise en œuvre de la Stratégie en matière d'intégration régionale	R : Retard dans le processus de nomination du personnel à la Banque M : Accélérer le processus avec CHRM et utiliser des consultants dans l'intervalle

## ANNEXE 2 : NOTE D'INFORMATION SUR LES INITIATIVES DE LA BANQUE A L'APPUI DE L'INTÉGRATION RÉGIONALE

INITIATIVES	OBJECTIFS	RÉALISATIONS	ECHÉANCIER
<b><u>PILIER 1 : INFRASTRUCTURE RÉGIONALE</u></b>			
1) <i>Plan d'action à court terme (PACT) du NEPAD-Revue et mise à jour</i>	<i>Accélérer la mise en œuvre des projets phares du NEPAD</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 46 projets financés par la BAD à hauteur de 2,1 milliard d'USD (2002-2008)</li> <li>▪ Deux revues entreprises jusque-là (2003 et 2004)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Troisième revue à parachever en 2009</li> </ul>
2) <i>Programme de développement des infrastructures en Afrique (PDIA)</i>	<p><i>Elaborer :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un cadre stratégique pour les infrastructures régionales et continentales - Transport, énergie, ressources en eau transfrontalières et TIC</li> <li>▪ Un programme d'investissement d'ici à 2030 ; et</li> <li>▪ Une stratégie et un processus de mise en œuvre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Termes de référence en cours de finalisation</li> <li>▪ Note de conception établie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liste restreinte de consultants –mi-fév. 09</li> <li>▪ Lancement de l'étude – mai 09</li> <li>▪ Achèvement mars 2010</li> </ul>
3) <i>Fonds spécial NEPAD-IPPF</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aider les CER et les pays africains à préparer des projets régionaux/continentaux viables afin d'attirer des financements publics et privés</li> <li>▪ Promouvoir un environnement propice pour le secteur privé.</li> <li>▪ Appuyer des initiatives ciblées de renforcement de capacités.</li> </ul> <p><i>Crée en 2004: montants mobilisés à ce jour: 36 millions de dollars EU*; membres actuels: Canada, Danemark, Allemagne, Norvège, Royaume unis et la BAD.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 27 projets régionaux financés pour un engagement total de 17,1 millions d'USD</li> <li>▪ 12 projets approuvés en 2008 pour un engagement total de 8,8 millions d'USD</li> <li>▪ 3 projets en cours d'exécution</li> <li>▪ 6 projets atteignant le stade de clôture financière à la fin de 2009</li> <li>▪ La contribution financière de la BAD a été assurée en 2008 sur le revenu net.</li> </ul>	En cours

\* En utilisant les taux de change courants de l'USD et les monnaies des pays contributeurs.

INITIATIVES	OBJECTIFS	RÉALISATIONS	ECHÉANCIER
<b><u>PILIER 1 : INFRASTRUCTURE RÉGIONALE</u></b>			
4) <i>Mécanisme de coordination (MC) du développement des infrastructures</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Harmoniser les approches et stratégies des différents acteurs intervenant dans le développement des infrastructures. (Déclaration de Paris)</i></li> <li>▪ <b><u>Résultats escomptés</u></b></li> <li>▪ <i>Rationalisation du processus de développement des infrastructures</i></li> <li>▪ <i>Totale précision du rôle des différentes institutions</i></li> <li>▪ <i>Définition du processus sectoriel de priorisation des projets</i></li> <li>▪ <i>Alignement accompli des donateurs sur les priorités régionales.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Plusieurs réunions tenues</i></li> <li>▪ <i>Note de conception établie</i></li> </ul>	Début de l'opérationnalisation prévu en mars 2009
5) <i>Approche de priorisation des opérations régionales (OR)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Définir les critères appropriés de sélection des projets régionaux</i></li> <li>▪ <i>Harmoniser le processus de sélection et de définition de l'ordre de réalisation des infrastructures transfrontalières</i></li> </ul>	Des critères généraux sont en cours d'élaboration et seront présentés en détail dans le document d'orientation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Des critères intérimaires à finaliser et présenter le 9 avril aux assemblées annuelles de l'ICA</i></li> <li>▪ <i>Des critères définitifs applicables à l'ensemble du continent seront définis par le PDIA au début de 2010.</i></li> </ul>
6) <i>Corridors de développement</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Identifier les corridors en cours de réalisation ou prévus (transport, et développement ...)</i></li> <li>▪ <i>Prioriser et définir l'ordre de réalisation</i></li> <li>▪ <i>Renforcer les capacités des pays et des institutions concernés</i></li> <li>▪ <i>Relever les défis communs de développement (handicaps géographiques, insularité, ...)</i></li> <li>▪ <i>S'attaquer aux questions transversales (changement climatique, genre,...)</i></li> <li>▪ <i>Jouer au fil du temps le rôle de catalyseur des investissements au titre du partenariat public-privé</i></li> </ul>	Note de conception en cours de finalisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Début des travaux : deuxième semestre de 2009</i></li> <li>▪ <i>Achèvement à l'horizon 2010.</i></li> </ul>

INITIATIVES	OBJECTIFS	RÉALISATIONS	ECHÉANCIER
<b><u>PILIER 1 : INFRASTRUCTURE RÉGIONALE</u></b>			
7) <i>Revue et mise à jour du Plan d'action africain de l'UA/NEPAD</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Définir un cadre stratégique pour le PAA ;</li> <li>▪ Prioriser les programmes/projets et établir l'ordre de d'exécution</li> <li>▪ Définir le processus et le mécanisme de mobilisation de ressources.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue engagée le 9 janvier.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le PAA revue devrait être prêt le 9 mars</li> <li>▪ Présentation à la prochaine réunion de l'APF le 9 avril.</li> </ul>
8) <i>Mobilisation de ressources pour les projets du NEPAD</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mobiliser suffisamment de ressources pour les programmes/projets du NEPAD auprès du secteur privé, des fonds souverains et des nouvelles banques de développement éventuelles.</li> </ul>	Préparation en cours	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mission conjointe NEPAD/BAD prévue en mars 2009 auprès des Etats du Golfe</li> <li>▪ Missions et tournées prévues entre 2009 et 2012</li> <li>▪ Stratégie de mobilisation de ressources pour le programme du NEPAD à mettre en œuvre d'ici la fin de 2009.</li> </ul>
9) <i>Consortium pour les infrastructures en Afrique (CIA)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amener ses membres à davantage d'efficacité par la conjugaison de leurs efforts pour financer les domaines fondamentaux en matière d'infrastructure</li> <li>▪ Promouvoir le partenariat en matière de mobilisation de ressources pour la réalisation des projets d'infrastructure</li> <li>▪ Coordonner et harmoniser leurs interventions</li> <li>▪ Réduire les doubles emplois et les coûts de transaction.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports annuels indiquant le flux des engagements préparés</li> <li>▪ Actions entreprises pour engager les partenaires émergents (Chine, Inde, Russie...)</li> </ul>	En cours
10) <i>Guichet multinational FAD-XI</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Financer des projets multinationaux éligibles au FAD-XI (17,1 % des opérations du FAD)</li> <li>▪ Promouvoir l'intégration régionale par l'accroissement de son financement</li> <li>▪ Encourager les pays à s'engager dans les projets régionaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plus de 400 millions d'USD pour les infrastructures régionales en 2008 ;</li> <li>▪ Réserve croissante de projets régionaux ; en 2009, 915 millions d'USD</li> </ul>	A utiliser intégralement d'ici à 2010

INITIATIVES	OBJECTIFS	REALISATIONS	ECHEANCIER
<b>PILIER 2: RENFORCEMENT DES CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES</b>			
1) <b>Renforcement des capacités des CER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etablir une plateforme pour appuyer le renforcement des capacités des CER en matière d'intégration régionale :</li> <li>▪ Renforcement institutionnel (ID);</li> <li>▪ Renforcement organisationnel (OE);</li> <li>▪ Développement des connaissances et compétences (KS)</li> <li>▪ Et utilisation du guichet de l'IPPF-NEPAD pour le "renforcement des capacités en matière d'infrastructure"</li> </ul>	Finalisation de la note de conception en cours	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Préparer le programme régional : juin 09;</li> <li>▪ Réunions régionales des donateurs 2009-2010 (chaque CER séparément)</li> </ul>
2) <b>Renforcement des capacités du Secrétariat du NEPAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Renforcer les capacités techniques du Secrétariat du NEPAD pour un meilleur fonctionnement</li> <li>▪ Renforcement ciblé des capacités du Secrétariat</li> <li>▪ Appuyer les processus et les systèmes organisationnels internes</li> </ul>	Recrutement de 3 experts lancés en décembre 2008	Appui accru à fournir après que l'UA trouve un accord sur l'avenir du NEPAD.
3) <b>Un Secrétariat conjoint (CUA, CEA et BAD)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faciliter les réunions entre les organes de décision de la CUA, de la CEA et de la BAD.</li> <li>▪ Renforcer la définition et la mise en œuvre de projets et programmes communs</li> </ul>	Documents finalisés	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Création d'un Secrétariat: mi-2009</li> <li>▪ Document au Conseil en mars-avril 09</li> </ul>
4) <b>Aide pour le commerce (AfT)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accroître les capacités de production et d'échange des pays, pour leur permettre de tirer pleinement parti des nouvelles opportunités commerciales, et de diversifier leurs productions et exportations</li> <li>▪ Identifier les projets prioritaires pour financement AfT (réserve BAD, CER)</li> <li>▪ Création d'un réseau « Aide pour le commerce » par l'OMC, la CEA et la BAD</li> <li>▪ Suivi et évaluation</li> <li>▪ Préparer des plans AfT au niveau national et régional</li> <li>▪ Préparer un plan opérationnel pour le programme de financement du commerce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le réseau AfT a commencé à saisir les contacts de 900 acteurs AfT dans la base de données</li> <li>▪ Cinq projets bancables ont été identifiés.</li> <li>▪ Questionnaires des donateurs partiellement réalisés</li> <li>▪ Points de contact identifiés pour les questionnaires des bénéficiaires.</li> <li>▪ Des réunions sous-régionales sont en préparation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue globale : mi-2009;</li> <li>▪ Plan opérationnel du financement du commerce : mi-2009;</li> </ul>
5) <b>Appui à l'UA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fournir un appui technique à l'organisation du Sommet de l'UA</li> <li>▪ Appui à la CUA sous forme de savoir et programmes</li> <li>▪ Appui institutionnel au développement de l'infrastructure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 12<sup>e</sup> Sommet de l'UA organisé</li> <li>▪ Note de conception préparée et révisée</li> <li>▪ Approbation du Conseil prévu en juin 09</li> </ul>	Achévé

INITIATIVES	OBJECTIFS	REALISATIONS	ECHEANCIER
<b>DOMAINES DE PARTENARIATS STRATÉGIQUES ET QUESTIONS TRANSVERSALES</b>			
1) <i>Appui à l'intégration financière</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Renforcer la capacité du système financier à mobiliser et allouer des ressources</li> <li>▪ Appuyer le développement du secteur privé, le commerce régional et international</li> <li>▪ Appuyer, finalement, la croissance et la réduction de la pauvreté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conférence des parties prenantes organisées pour valider l'étude.</li> <li>▪ Etude actuellement révisée pour publication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identification de projets spécifiques avec CER -avril 09</li> <li>▪ Sensibilisation des donateurs - juin 2009</li> <li>▪ Mise en œuvre des projets identifiés - 2010.</li> </ul>
2) <i>Etude sur la convergence macroéconomique</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proposer une révision appropriée des critères de convergence</li> <li>▪ Proposer un cadre institutionnel régional de gestion de la convergence</li> </ul>	Document achevé, à faire circuler pour commentaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perspectives d'avenir convenues avec les CER et les donateurs – août 2009</li> </ul>

**ANNEXE 3: PROJECTION A MOYEN TERME DU BUDGET DU**  
**DEPARTEMENT NEPAD, INTEGRATION REGIONALE ET COMMERCE**

**Budget Estimatif d'ONRI (en UC)\***

<b>Composantes du Programme</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Stratégies d'Assistance régionale	167.640	-	-	-
Renforcement des Capacités et Rationalisation des CER	432.211	475.433	522.976	549.125
NEPAD-IPPF	900.836	990.919	1.078.780	1.174.866
PACT	315.157	-	-	-
PIDA	715.000	715.000	-	-
Développement des Corridors	232.618	168.351	174.992	192.491
Plan d'action africain du NEPAD	219.562	-	-	-
Réunions techniques	104.811	115.293	126.822	139.504
Mécanismes de Coordination	27.829	27.829	27.829	27.829
Secrétariat commun	-	451.773	406.596	447.255
<b>Autres Activités:</b>				
Intégration Financière	106.799	112.139	123.353	135.688
Aide-for-Trade	228.823	251.705	276.876	304.564
Ressources humaines (Salaires des nouveaux membres du personnel)	236.285	968.825	-	-
<b>Total</b>	<b>3.687.571</b>	<b>4.277.267</b>	<b>2.738.224</b>	<b>2.971.322</b>

\*Les projections budgétaires reposent sur les hypothèses suivantes :

## **Hypothèses générales**

- Pour la mise en œuvre de la Stratégie en matière d'intégration régionale, le Département entreprendra un nombre plus élevé de missions chaque année, y compris pour l'identification, la préparation et la supervision de projets, des consultations avec des parties prenantes, des ateliers de partage d'informations, des ateliers de renforcement des capacités, et d'autres missions ad hoc selon que de besoin.
- Les hypothèses pour les missions (nombre de membres du personnel et de consultants, et durée de la mission) reposent sur des données historiques.
- Des missions de consultation sont également prévues pour faciliter le travail.
- La disponibilité de ressources humaines suffisantes reste un défi. Un personnel supplémentaire peut être proposé à la suite de la Revue à mi-parcours. Entre-temps, des consultants seront utilisés pour combler les insuffisances et obtenir un éventail de compétences appropriées.
- Le recrutement de membres du personnel supplémentaires devrait s'achever d'ici à 2010. Des programmes importants et coûteux, y compris la dernière revue au titre du PACT et l'élaboration du PDIA, devraient être achevés d'ici à 2010, ce qui se traduira par une réduction des budgets 2011 et 2012.
- La hausse des coûts est fondée sur des tendances historiques.

D'autres hypothèses sur lesquels se fondent les budgets nécessaires pour des programmes et initiatives spécifiques inscrits au Programme de travail 2009-2012 du Département sont résumées ci-dessous :

## **Renforcement des capacités et rationalisation des CER**

- Des programmes d'appui (avec différents plans d'action pour le renforcement des capacités humaines et institutionnelles) seront élaborés pour UA, NEPAD, SADC, COMESA, EAC; et IGAD en 2009 et pour CEDEAO, CENSAD, UMA, et CEEAC en 2010. En 2011, des programmes d'appui seront élaborés pour les pools énergétiques, dont EAPP, WAPP, SAPP, et CAPP.
- Des réunions seront également organisées pour mobiliser l'appui des donateurs.

## **Stratégie d'assistance à l'intégration régionale (SAIR)**

- Quatre documents de stratégie en matière d'intégration régionale (DSIR) seront préparés pour les quatre sous-régions en 2009. Les coûts supportés par ONRI ne comprennent que les missions de son personnel. Il est prévu que les départements régionaux supportent les coûts d'organisation des ateliers de parties prenantes et de recours à des consultants.

## **IPPF-NEPAD**

- Les hypothèses minimales pour les activités annuelles comprennent des missions et des services de consultants pour l'identification de 4 nouveaux projets; des activités de préparation/d'information pour 5 projets; 5 missions de supervision; et 5 rapports d'achèvement de projet.

- Le taux de supervision des projets devrait passer à 1,5 en 2010 et à 2 en 2011, ce qui se traduira par un objectif de 2 missions de supervision par an et par projet.
- Des prévisions budgétaires ont également été faites pour des missions de mobilisation de ressources, et pour l'organisation des réunions du comité de supervision et des réunions de coordination des donateurs.
- Une évaluation indépendante du Fonds sera entreprise vers la fin de 2009. Un site web et un bulletin trimestriel seront également lancés.

#### **Plan d'action à court terme du NEPAD (PACT)**

- Cette activité sera achevée en 2009 sans besoins budgétaires supplémentaires.

#### **Programme pour le développement des infrastructures en Afrique (PIDA)**

- Les ressources déjà mobilisées pour le projet comprennent : 1,67 million d'UC du FAD X ; 1,40 million d'USD du FCTN ; et 2 millions d'EUR de la Commission de l'UA
- Les projections ne tiennent compte que du déficit de financement du projet.

#### **Corridors de développement**

- Les prévisions budgétaires pour 2009 concernent les frais afférents aux consultations du personnel et des consultants avec les CER, l'élaboration du Plan d'action de la Banque et la hiérarchisation des corridors ;
- Des activités de renforcement des capacités sont prévues à partir de 2010.

#### **Plan d'action africain NEPAD**

- Revue à entreprendre et finaliser en 2009, conformément à la demande du Forum pour le partenariat avec l'Afrique (APF).
- Frais de services de consultants et de missions du personnel pour la revue du plan d'action. D'autres organisations participantes (CUA, NEPAD; CEA) doivent supporter leurs propres frais. Le plan devrait être finalisé en 2009.
- Deux réunions APF prévues en 2009.
- Aucune dotation budgétaire n'est prévue après 2009.

#### **Mécanisme de coordination de la CUA**

- Ne concerne que la participation du personnel aux réunions de coordination.

#### **Secrétariat conjoint**

- Comprend la part de la Banque dans l'appui financier aux activités du Secrétariat conjoint. Il est prévu que les ressources proviennent du budget d'ONRI.

## **Autres activités**

### **I Intégration financière et Aide pour le commerce**

- La mise en œuvre de programmes sera intégrée dans les budgets des opérations des départements concernés.
- Le budget tient compte des missions du personnel d'ONRI pour des consultations avec des donateurs et des CER, ainsi que d'autres réunions techniques

### **II. Aide pour le commerce**

- Comprend les prévisions budgétaires pour des missions de revue sous-régionale; vulgarisation; et activités de suivi et évaluation.

## **Réunions techniques**

- Le Département participe également à des réunions techniques et de consultation de donateurs, sur invitation.

## **Ressources humaines**

- Exclut les postes déjà approuvés
- Les besoins supplémentaires en personnel comprennent :
  - Pour 2009: 3 postes de PL positions pour le département et 2 postes supplémentaires pour l'IPPF. Les demandes relatives à ces postes supplémentaires de IPPF seront faites à l'occasion de la revue à mi-parcours du budget ;
  - Pour 2010: 1 poste de PL position pour le Département et 2 postes PL supplémentaires pour L'IPPF-NEPAD.



## **ANNEXE 5: DÉFIS LIÉS À LA MISE EN OEUVRE DES OPÉRATIONS RÉGIONALES**

Les défis liés à la mise en œuvre des opérations multinationales dans le contexte africain relèvent d'un certain nombre de facteurs extérieurs à la Banque et à d'autres institutions de financement du développement. Toutefois, il ressort de revues récentes des opérations régionales de la BAD et de la Banque mondiale qu'il existe, également, des faiblesses dans l'organisation interne et les modalités de financement de ces deux institutions qu'il convient de résoudre pour améliorer la performance.

### ***I Environnement difficile***

Les facteurs exogènes qui affectent la mise en œuvre des programmes multinationaux se manifestent à plusieurs niveaux, y compris à l'échelon des CER et des PMR :

#### **A. Au niveau des CER continentales**

- La prolifération de CER ayant des mandats qui se chevauchent, et manquant de capacités et de ressources ;
- Faibles capacités des CER et des autres institutions régionales;
- Différence de capacité des CER qui se reflète dans la capacité à mobiliser des ressources et à concevoir et mettre en œuvre des programmes.

#### **B. Au niveau des pays:**

- ***Appropriation pays***
- La promotion de l'appropriation auprès des différentes parties prenantes nécessite beaucoup de temps et de ressources ;
- Des plans de développement sont nécessaires dans les PMR pour accorder une attention accrue à l'intégration régionale et économique ;
- Les PMR doivent ratifier les protocoles d'accord sur les principales politiques d'intégration concernant le commerce intra et interrégional, la réforme des cadres juridiques et réglementaires pour ouvrir les frontières à la libre circulation des personnes, biens et services.
- ***Autres défis à l'échelon des pays***
- Contraintes budgétaires
- Capacité d'absorption limitée
- Capacité limitée en matière de préparation et de mise en œuvre de projets
- Absence de cadres harmonisés
- Pour les pays insulaires, définition d'opérations ayant un impact régional, qui pourraient être admissibles au financement du guichet multinational.

#### **C Au niveau des projets**

- Les problèmes de coordination au sein des projets régionaux sont importants à cause de l'implication de plusieurs parties prenantes au niveau des CER et des pays, et des

différentes organisations de la société civile, des multiples donateurs et, parfois, des différents départements du Groupe de la Banque.

- Les questions juridiques pourraient nécessiter la négociation de cadres juridiques entre pays, la prise en compte des relations juridiques internationales existantes, la définition du statut juridique des organisations régionales et les questions de conformité.
- Les questions de sauvegarde doivent être négociées pour tenir compte des préoccupations nationales et régionales, non seulement durant la mise en œuvre du projet, mais également après sa réalisation.
- Les questions de passation de marché et de gestion financière pourraient nécessiter le rapprochement entre plusieurs systèmes et dispositifs complexes, en vue de s'assurer d'une bonne répartition des responsabilités. Ces difficultés sont exacerbées par le caractère habituellement vaste et complexe des projets multinationaux.
- Les systèmes de suivi-évaluation dans les pays et les régions sont souvent très différents et, dans certains cas, très difficiles.

## **D Défis supplémentaires pour les projets du secteur privé**

- Climat d'investissement peu propice, car bon nombre de politiques de promotion de l'investissement n'ont pas une dimension régionale ;
- Faible capacité à définir clairement un rôle et des opportunités pour le secteur privé dans le contexte régional ;
- Les marchés financiers et des capitaux locaux ne favorisent pas la mobilisation de ressources pour des projets régionaux ; et
- Faible capacité des promoteurs de projets régionaux à concevoir un cadre PPP pour leurs projets.

## **II Défis au niveau de la Banque**

### **A. Défis liés à l'organisation**

Compte tenu de l'environnement difficile et de la complexité des projets régionaux, l'organisation et le financement des opérations régionales doivent être différents de ceux des projets nationaux. Ces dernières années, la Banque a engagé des réformes pour améliorer la mise en œuvre des programmes multinationaux, y compris la création de vice-présidences et départements à cet effet. Cependant, certaines difficultés subsistent :

- Les DSP doivent améliorer leurs couvertures des questions d'intégration régionale et encourager, ainsi, l'élaboration et la mise en œuvre de programmes régionaux.
- Les bureaux extérieurs de la Banque doivent également être renforcés avec les capacités nécessaires pour aider à la conception et la mise en œuvre d'opérations régionales. Par exemple, le bureau d'Ethiopie ne dispose pas d'un membre du personnel chargé des questions régionales, bien qu'il se trouve sur le même lieu d'implantation que la Commission de l'UA et la CEA.
- Pour des raisons évidentes, la préparation et la supervision des projets régionaux nécessitent plus de ressources que celles des projets nationaux. Il faudrait donc augmenter le budget et le temps qui leur sont consacrés, afin de faciliter leur bonne préparation, exécution et supervision. Les ressources nécessaires seront déterminées dans les plans opérationnels des différents départements.

- Du fait de leur caractère difficile et complexe, les projets régionaux nécessitent également des compétences appropriées. Les équipes pays et régions seront renforcées pour obtenir un bon dosage de membres et de compétences.
- Des incitations devraient être intégrées dans le système d'évaluation de la performance, afin de promouvoir une culture des opérations régionales et d'encourager le personnel ayant les qualifications requises à gérer et travailler sur des projets régionaux.

## ***B. Défis liés au financement***

Il existe également des défis liés aux modalités de financement. Au titre du FAD-XI, les aspects ci-après de la politique de financement peuvent être soulignés :

***Répartition des charges*** : La politique de répartition des charges concernant les opérations régionales a été introduite, pour souligner la nécessité d'une bonne performance et favoriser l'appropriation et l'engagement, mais certaines difficultés émergentes dans l'application de ladite politique :

- La répartition des charges n'est pas la seule mesure de l'appropriation, et d'autres mesures devraient également être envisagées, notamment l'allocation budgétaire aux programmes régionaux ;
- La formule de répartition des charges est davantage liée à la performance pays qu'à la performance régionale, en matière d'allocation ;
- La politique peut facilement entraîner l'absorption d'un volume important d'allocations PBA de pays engagés dans plusieurs opérations régionales, et pourrait également être source de tension dans la hiérarchisation des projets nationaux et régionaux ;
- La tension dans la hiérarchisation des projets nationaux et régionaux est particulièrement forte dans les États fragiles, qui doivent satisfaire d'énormes besoins sur leurs petites allocations. Ils souffrent également comme des États orphelins en matière de financement extérieur, ce qui réduit encore plus leur marge de manœuvre dans l'allocation des ressources ;
- La question de la répartition des charges est davantage exacerbée par la politique de concentration en début de période au titre de la PBA, qui pourrait limiter les ressources disponibles même pour les pays disposés à contribuer.

***Arriérés*** : La politique actuelle de sanctions concernant les arriérés a pour effet d'empêcher la mise en œuvre d'un programme régional si un des pays est sous sanction.

***Financement des biens publics régionaux*** : Pour des opérations à l'appui de biens publics régionaux (BPR) concernant plusieurs pays et/ou CER, le cadre prévoit qu'ils soient proposés sur une base sélective. Cependant :

- Il existe des difficultés dans la définition des BPR qui, par exemple, pourraient inclure des postes frontières ;

- L'enveloppe pour les BPR est limitée, bien qu'on enregistre une demande croissante de projets à caractère BPR, en raison des effets néfastes du changement climatique, de mauvaises pratiques antérieures en matière de gestion des ressources naturelles, de la conservation des ressources en eau (par ex. le Lac Victoria), et de postes frontières uniques qu'on ne peut pas ignorer.

**Financement mixte :** Les différences de statut d'emprunteur à la Banque (BAD, FAD, dons uniquement) entre les pays membres ont une répercussion sur l'incitation des pays à promouvoir un projet donné. La Banque a rencontré de telles difficultés lors du traitement de l'étude relative au Pont Kazungulu et du projet hydroélectrique de l'OMVG.

**Financement des CER :** Au titre du cadre actuel du FAD-XI, les organisations régionales peuvent utiliser des ressources de prêt FAD pour financer des opérations multinationales. Toutefois, les prêts consentis à ces organisations doivent être garantis par leurs pays membres du FAD. Il est difficile d'obtenir ces garanties. Au cas où une garantie ne pourrait pas être obtenue, du point de vue juridique, un financement sous forme de don pourrait être octroyé, au cas par cas, sous réserve de l'approbation du Conseil d'administration. Cependant, dans la mesure où la fourniture d'une garantie va probablement continuer à être une exception, la flexibilité introduite aura tendance à être la règle.

### **Perspectives d'avenir**

**Sur le plan de l'organisation :** La Banque doit continuer à réformer l'organisation de son soutien à l'intégration régionale, en tenant compte des enseignements tirés, y compris dans les domaines suivants : l'alignement et la conception stratégiques dans un contexte régional ; la promotion de l'appropriation et de l'approche participative au niveau régional ; la mise en place de mécanismes de coordination efficaces et de dispositifs de partenariats responsables ; la promotion de l'adoption de systèmes harmonisés de passation de marchés ; la mobilisation de la participation du secteur privé ; et l'allocation de ressources financières et humaines appropriées et suffisantes pour la mise en œuvre des programmes.

**Financement et instruments:** Le document à préparer pour la Revue à mi-parcours du FAD-XI doit envisager, entre autres, les solutions éventuelles ci-après au sujet desquelles aucune décision n'a encore été prise:

- Introduire une flexibilité dans les conditions de répartition des charges, en accordant une attention particulière aux Etats fragiles ;
- Pour les Biens publics régionaux (BPR), la Banque doit faire preuve de pragmatisme dans l'application des critères d'admissibilité, et étudier la possibilité d'accroître le volume de l'enveloppe BPR et de financer tous les BPR sous forme de don ;
- Pour ce qui est du financement mixte, la Banque doit : i) jouer un rôle catalyseur pour mobiliser des ressources concessionnelles, afin d'encourager les pays à revenu intermédiaire (PRI) à participer aux opérations multinationales ; ii) renforcer l'utilisation du Fonds fiduciaire pour les PRI et l'IPPF pour la préparation des projets ; et iii) étudier la possibilité de mettre en place une Facilité de financement supplémentaire dont les ressources seraient prélevées sur l'allocation nette aux ressources mixtes de la BAD destinées aux PRI ;

- En ce qui concerne la question de la concentration en début de période, la Banque doit introduire une certaine flexibilité, et permettre cette concentration en début de période pour des pays ayant de bons résultats antérieurs en matière de performance ;
- La Banque doit étudier la possibilité d'introduire une flexibilité dans le financement au titre du guichet multinational du FAD, afin de répondre à la demande de pays insulaires pour certains projets d'infrastructure, sur la base de leur impact régional.

## ANNEXE 6: LES CER RECONNUES PAR L'UNION AFRICAINE ET LEURS MISSIONS/STRATÉGIES

DÉNOMINATION	COMPOSITION	Année de création	MISSION/STRATÉGIE DES CER
CEN-SAD	Bénin, Burkina Faso, République centrafricaine, Comores, Côte d'Ivoire, Djibouti, Égypte, Érythrée, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Libye, Liberia, Mali, Maroc, Niger, Nigeria, Sénégal, Sierra Leone, Somalie, Soudan, Tchad, Togo et Tunisie	1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'une union économique venant en complément des plans de développement nationaux</li> <li>• Veiller à la levée de toutes les restrictions qui entravent l'intégration entre les pays membres countries ;</li> <li>• Libre circulation des personnes, des capitaux, des services, des biens et des ressortissants des États membres ;</li> <li>• Droit d'établissement, appropriation et exercice de l'activité économique ;</li> <li>• Liberté du commerce entre les États membres ; et promotion du commerce extérieur à travers une politique d'investissement</li> </ul>
COMESA	Burundi, RDC, Comores, Djibouti, Égypte, Érythrée, Éthiopie, Kenya, Libye, Madagascar, Malawi, Maurice, Ouganda, Rwanda, Seychelles, Soudan, Swaziland, Zambie et Zimbabwe	1994	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotion de la prospérité économique et sociale pour le bien des populations de la communauté.</li> <li>• Libéralisation et facilitation du commerce et création d'un environnement favorable à l'investissement ;</li> <li>• Développement des TIC, des infrastructures de transport et consolidation de la stabilité macroéconomique ;</li> <li>• Création d'une zone de libre échange, suivi par une Union douanière et un tarif extérieur commun</li> <li>• Renforcement des relations avec les partenaires au développement.</li> </ul>
EAC	Burundi, Kenya, Ouganda, Rwanda et Tanzanie	1997 (après une dissolution en 1977)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer la compétitivité de la région par une intégration sans cesse renforcée – commençant par une union douanière, suivie par un marché commun, une union monétaire et, enfin, une fédération politique des États de l'Afrique de l'Est</li> </ul>
CEEAC	Angola, Burundi, Cameroun, République centrafricaine, Gabon, République du Congo, RDC, Guinée équatoriale, Sao Tomé-et-Principe et Tchad	1983	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'un marché commun d'Afrique centrale ;</li> <li>• Suppression des droits d'importation et des taxes à l'exportation, des droits et de toutes les formes de taxes entre les États membres ;</li> <li>• Abolition des restrictions quantitatives et autres restrictions sur le commerce intracommunautaire;</li> <li>• Création d'un mécanisme de financement durable et autonome</li> <li>• Intégration physique en vue de désenclaver totalement ou partiellement les pays sans littoral ;</li> <li>• Promotion de la paix, de la sécurité et de la stabilité en Afrique centrale</li> </ul>

CEDEAO	Bénin, Burkina Faso, Cap-Vert, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Libéria, Mali, Niger, Nigeria, Sénégal, Sierra Leone et Togo	Traité de 1975 amendé en 1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotion de l'union économique et monétaire et de l'intégration socioculturelle ;</li> <li>• Maintien de la stabilité économique ;</li> <li>• Amélioration du niveau de vie des populations et maintien de bonnes relations entre les États</li> <li>• Harmonisation et réglementation des politiques et des programmes.</li> </ul>
IGAD	Djibouti, Érythrée, Éthiopie, Kenya, Ouganda, Somalie et Soudan	1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotion de la coopération régionale et de l'intégration afin de parvenir à un développement durable, d'instaurer la paix et la sécurité ;</li> <li>• Coordination des politiques sectorielles en rapport avec les opérations transfrontalières d'importance régionale, en particulier dans les domaines agricole, de la sécurité alimentaire, de la protection de l'environnement, du commerce et de l'infrastructure ;</li> <li>• Collaboration étroite entre ses États membres dans l'utilisation des ressources communes ;</li> <li>• Approche pragmatique et progressive des problèmes en fonction des ressources disponibles.</li> </ul>
SADC	Afrique du Sud, Angola, Botswana, RDC, Lesotho, Madagascar, Malawi, Maurice, Mozambique, Namibie, Seychelles, Swaziland, Tanzanie, Zambie et Zimbabwe	1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation de l'intégration économique et du développement en vue d'améliorer le bien-être, les conditions de vie et la qualité de vie des populations d'Afrique australe ;</li> <li>• Création d'une zone de libre échange (ZLE) à l'horizon 2008 ;</li> <li>• Achèvement de la mise en place d'une union douanière d'ici à 2010 et d'un marché commun à l'horizon 2015</li> <li>• Utilisation efficace et durable des ressources de la région et protection de l'environnement</li> </ul>
Union du Maghreb arabe (UMA)	Algérie, Libye, Mauritanie, Maroc et Tunisie	1989	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harmonisation de l'environnement économique et des politiques et intégration dans tous les domaines afin d'assurer, entre autres, le développement économique, industriel, agricole, du commerce et le développement social ;</li> <li>• Libre circulation des personnes, des biens, des services et des capitaux entre les États membres ;</li> <li>• Création par la suite d'une ZLE et d'une union douanière, pour le bien-être des populations de l'UMA.</li> </ul>

## ANNEXE 7: STRATEGIES DES INSTITUTIONS PARTENAIRES PRINCIPALES ET LES ORGANISATIONS INTERNATIONALES

DÉNOMINATION	COMPOSITION	Année de création	STRATÉGIE ET MISSION
Union africaine	Panafricaine	2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser l'intégration politique et économique du continent ;</li> <li>• Favoriser le développement économique durable des pays africains ;</li> <li>• Créer un marché commun, une banque centrale et un fonds monétaire africains, et enfin, une communauté économique africaine dotée d'une monnaie unique à l'horizon 2023 ;</li> <li>• Promouvoir la démocratie, les droits de l'homme, la paix et la sécurité sur le continent.</li> </ul>
Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD)	Panafricaine	2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un programme de l'Union africaine et bientôt une agence spécialisée. Ses objectifs sont :</li> <li>• Éradiquer la pauvreté, promouvoir une croissance et un développement durables, faciliter l'intégration de l'Afrique dans l'économie mondiale et accélérer l'autonomisation des femmes ;</li> <li>• Mettre l'accent sur des piliers choisis : gouvernance politique, économique et institutionnelle ; accès au marché et agriculture ; développement humain, y compris la santé, l'éducation et l'éradication de la pauvreté ; et mobilisation de ressources, y compris des ressources intérieures, des capitaux privés, APD et allègement de dette ;</li> <li>• Obtenir des résultats par la promotion de partenariats à trois niveaux : mondial entre l'Afrique et ses partenaires extérieurs, régional entre pays africains, et national entre pouvoirs publics africains et les citoyens, le secteur privé et la société civile ;</li> <li>• Mettre en place des structures pour la mise en œuvre et le suivi des progrès : i) pour le NEPAD – le Comité de pilotage du NEPAD, le Comité des chefs d'État et de gouvernement chargé de la mise en œuvre du NEPAD ; ii) pour le MAEP – le Comité des personnalités éminentes, le Forum des Chefs d'État et de gouvernement ; et iii) avec les partenaires extérieurs – le Forum de partenariat pour l'Afrique</li> <li>• Programmes actifs en cours : i) le Mécanisme d'évaluation par les pairs et la résolution de conflit ; ii) mise en œuvre du Plan d'action à court terme pour le développement des infrastructures régionales, et élaboration du Programme stratégique à moyen et long terme pour le développement des infrastructures en Afrique ; iii) mise en œuvre du programme sur la sécurité alimentaire et le développement agricole ; et iv) plaidoyer internationale et dialogue sur les questions liées à l'accès aux marchés, à l'allègement de la dette et aux réformes de l'APD.</li> </ul>
Banque mondiale	185 pays membres	1944	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer les infrastructures régionales – des approches coordonnées pour créer des réseaux régionaux et sous-régionaux de transport, d'énergie et de communication ;</li> <li>• Promouvoir la coopération institutionnelle pour le développement économique – appui aux CER pour la mise en place et l'harmonisation d'unions douanières et de ZLE et fournir une assistance dans le cadre des négociations commerciales en cours ;</li> <li>• Coordonner les interventions visant à la création de biens publics régionaux ;</li> <li>• Établir un lien entre les processus régionaux et nationaux de planification et développer les capacités dans les CER pour réaliser cet objectif, d'où l'initiative conjointe BAD/BM de renforcement des capacités des CER.</li> </ul>
Union européenne			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appuyer la stabilité politique régionale comme préalable au développement économique</li> <li>• Appuyer la création de marchés plus vastes et plus efficaces ;</li> <li>• Aider à relever les défis régionaux (biens publics régionaux) tels que le SIDA, la protection des ressources naturelles et les migrations</li> <li>• Une stratégie axée sur des partenariats politiques, une politique de développement et une politique commerciale.</li> </ul>
DBSA	Afrique du Sud		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Susciter des investissements dans les ressources matérielles et intellectuelles générateurs de richesses sur une base élargie (infrastructures et capital productif) afin d'accélérer un développement socio-économique durable ;</li> <li>• Créer, mobiliser et diffuser les connaissances en vue de contribuer à accroître l'efficacité en termes de développement,</li> </ul>

			encourager l'innovation et créer un environnement propice au développement.
BCEAO	Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal, Togo	1961	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mise en commun des réserves de change ;</li><li>• Gestion de la politique monétaire des États membres de l'UEMOA ;</li><li>• Tenue des comptes du Trésor des États membres ;</li><li>• Définition du droit bancaire applicable aux banques et établissements financiers.</li></ul>
BOAD	Même composition que la BCEAO	1973	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promouvoir l'intégration économique et un développement équilibré entre les États membres de l'UEMOA ;</li><li>• Fournir un financement pour des projets dans différents secteurs, notamment le développement rural, les infrastructures routières, les télécommunications, l'énergie, l'industrie, le transport, le développement rural et le tourisme.</li></ul>
BEAC	Cameroun, RCA, Tchad, République du Congo, Guinée équatoriale et Gabon	1972	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mise en commun des réserves de change;</li><li>• Gestion de la politique monétaire des pays membres de la CEMAC</li><li>• Tenue des comptes du trésor des Etats membres</li><li>• Définition du droit bancaire applicable aux banques et établissements financiers</li></ul>

## ANNEXE 8: REGROUPEMENT DES PAYS ET CER POUR L'ÉLABORATION DE DSIR SOUS-RÉGIONAUX

RÉGION	PAYS	CER DÉSIGNÉES PAR L'UA	AUTRES CER ET INSTITUTIONS RÉGIONALES BIEN ÉTABLIES	DEPARTEMENTS D'ORVP CONCERNÉS
<b>Afrique du Nord</b>	Algérie, Libye, Mauritanie, Maroc et Tunisie	UMA, CEN-SAD,	COMESA	ORNA, ORNB
<b>Afrique de l'Ouest</b>	Bénin, Burkina Faso, Cap-Vert, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Libéria, Mali, Niger, Nigeria, Sénégal, Sierra Leone et Togo	CEDEAO, CEN-SAD	UEMOA, BCEAO, WAMZ, WAPP, MRU, BOAD,	ORWA, ORWB
<b>Afrique centrale</b>	Cameroun, République centrafricaine, Gabon, République du Congo, RDC, Guinée équatoriale, Sao Tomé-et-Principe et Tchad	CEEAC	CEMAC,	ORCE
<b>Afrique australe et de l'Est</b>	Afrique du Sud, Angola, Botswana, Burundi, Comores, Djibouti, Egypte, Erythrée, RDC, Lesotho, Madagascar, Malawi, Maurice, Mozambique, Namibie, Seychelles, Swaziland, Tanzanie, Zambie et Zimbabwe	COMESA, EAC, SADC, IGAD	SACU, EAPP,	OREA, OREB, ORSA, ORSB

## ANNEXE 9: Critères proposés pour le classement des projets régionaux à mettre en œuvre – une approche à deux niveaux

Stade d'étude	Stade d'investissement
<p><b>Pays membres</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les pays membres promoteurs du projet doivent l'inscrire comme priorité dans leurs propres plans nationaux</li> <li>• Les pays membres doivent être disposés à apporter leur contribution si nécessaire et en temps voulu</li> <li>• Les pays membres doivent également s'engager à mettre en place un dispositif à vocation spéciale, si l'étude indique que le projet est viable</li> <li>• Les pays membres doivent envisager d'harmoniser leurs cadres juridiques, stratégiques et réglementaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les pays membres doivent inscrire le projet comme une priorité majeure dans leurs plans nationaux</li> <li>• Les pays membres doivent avoir leur budget disponible pour leur contribution à la mise en œuvre</li> <li>• Les pays membres doivent mettre en place un dispositif à vocation spéciale avec les pouvoirs juridiques nécessaires pour la mise en œuvre du projet</li> <li>• Les cadres juridiques, stratégiques et réglementaires doivent être harmonisés</li> </ul>
<p><b>CER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le projet doit figurer sur la liste prioritaire de la CER ou de l'institution régionale concernée</li> <li>• La CER doit être prête à engager des ressources pour l'étude, selon que de besoin</li> <li>• La CER devrait prendre les dispositions pour piloter l'harmonisation des cadres stratégiques, juridiques et réglementaires, afin de faciliter la réalisation des objectifs du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le projet est une priorité pour les institutions régionales concernées;</li> <li>• Les CER ont dégagé le budget de leur contribution requise pour le projet</li> <li>• Les CER veillent à ce que les cadres stratégiques, juridiques et réglementaires soient harmonisés</li> <li>• Les CER doivent confirmer que la mise en place d'un dispositif à vocation spéciale pour la mise en œuvre du projet avec les pouvoirs nécessaires à cet effet</li> </ul>
<p><b>Partenaires au développement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il doit exister un potentiel de mobilisation de fonds pour l'étude</li> <li>• Le potentiel de mener le projet à sa phase de mise en œuvre</li> <li>• Soutien des partenaires en harmonie avec les priorités africaines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les investisseurs intéressés sont identifiés et des ressources mobilisées pour l'investissement</li> <li>• La viabilité du projet est clairement établie</li> <li>• Le projet est en phase avec les priorités africaines et contribue à la réduction de la pauvreté sur le continent</li> </ul>

## **REVISIONS APPORTEES AU PROJET DE STRATEGIE D'INTEGRATION REGIONALE APRES LE SEMINAIRE AVEC LES DIRIGEANTS DES CER**

**Résumé analytique :** Ajout des paragraphes 2.6, 2.7 et 2.8, pour refléter les changements apportés au document.

### **1. Introduction**

- **Par. 1.3** – Le passage sur le cadre stratégique et opérationnel pour les opérations régionales (document OR) est plus spécifique.
- **Par. 1.5 (Nouveau)** – Un paragraphe sur le processus de consultation qui a présidé à l'élaboration de la stratégie.

### **2. Opportunités et défis de l'intégration régionale**

#### **Opportunités**

- Par. 2.1.1 – La référence aux avantages que l'Afrique peut tirer de la forte demande de produits de base est modifiée pour juste évoquer l'intérêt que la demande mondiale de matières premières présente pour le continent.
- La phrase suivante est ajoutée : *Bien que la crise mondiale actuelle ait momentanément fait reculer la demande de produits de base, les périodes d'industrialisation plus longues des économies émergentes devraient profiter à l'Afrique, lorsque l'économie mondiale commencera à afficher une reprise.*

#### **Défis**

- **Par. 2.2.6 (Nouveau)** – L'attention est attirée sur la crise financière mondiale comme nouveau défi à la mise en œuvre des opérations régionales.
- **Par. 2.2.8 (Nouveau)** – Il est indiqué qu'un document en préparation pour la Revue à mi-parcours du FAD-XI se penchera davantage sur ces défis.
- **Encadré 1 (Nouveau)** – Exemple et résumé des défis que posent le financement et la mise en œuvre des projets régionaux.

### **3. Expérience du Groupe de la Banque et des partenaires au développement**

#### **Activités hors prêts du Groupe de la Banque**

Par. 3.2 – Les points suivants sont ajoutés :

- Puce 3 : *La BAD a tissé des partenariats solides avec la CEA et la Commission de l'Union africaine (CUA), et contribué à l'étude sur laquelle a reposé la rationalisation des CER.*
- Puce 4 : *La Banque finalise actuellement une étude sur l'intégration financière régionale et la convergence macroéconomique.*

Par. 3.4.1 – Il est précisé que les indications fournies à propos de la revue effectuée par OPEV sur les opérations régionales du Groupe de la Banque ont un caractère préliminaire.

**Opérations de prêt BAD :** Les données fournies sont plus précises.

**Orientation prioritaire des partenaires au développement :** Déplacé du par. 3.5 au par. 3.3.

#### 4. Esquisse de la nouvelle stratégie du Groupe de la Banque

**Supprimé :** Sections concernant la vision et la justification

La section sur les résultats est modifiée comme suit : *iii) une meilleure affirmation des positions de l'Afrique sur les questions liées au développement et à l'intégration régionale (au lieu du commerce).*

#### 5. Piliers de la stratégie

La plupart des paragraphes sont présentés avec des puces pour améliorer la lisibilité.

Les facteurs qui ont guidé le choix des piliers sont rappelés.

##### 5.2 Infrastructures régionales

5.2.1 Il est ajouté une note de bas de page : *« Bien que l'infrastructure joue un rôle clé dans la facilitation du commerce et l'intégration régionale, il est évident qu'elle ne peut pas favoriser le commerce en l'absence de produits échangeables ».*

5.2.2 Pas de changement de fond, si ce n'est l'ajout d'une dernière puce pour préciser que la Banque *« s'attachera à fournir un soutien à l'harmonisation des réglementations, des procédures et des normes qui affectent les liaisons transfrontalières ».*

La phrase suivante est ajoutée au dernier paragraphe de l'encadré 2 sur le Corridor Nord-Sud, : *« Certains partenaires au développement, dont le DfID, apportent leur concours ».*

5.2.3 Ajout : *« À cet égard, la Banque encouragera et appuiera les activités du secteur privé le long des corridors, surtout les petites et moyennes entreprises (PME), en favorisant la mise en place de cadres stratégiques et réglementaires propices et la facilitation du commerce ».* Autre ajout : *« De même, le soutien aux PME facilitera la promotion de la diversification économique et des exportations ».*

Ajout : Indication selon laquelle la Banque appuie la préparation de projets par l'octroi de dons du FAD, le Fonds fiduciaire pour le PRI et les fonds fiduciaires bilatéraux.

##### 5.3 Renforcement des capacités institutionnelles (suppression de « et gouvernance »)

- Ajout : *« La rationalisation du grand nombre d'organisations africaines d'intégration et de coopération régionales, qui se chevauchent, revêt un caractère politique. Dès lors, elle est très difficile et est mieux gérée au niveau de l'UA ».*
- Mise à jour du processus de rationalisation avec l'indication suivante : *« De même, du côté de la CEDEAO, des critères d'harmonisation et de rationalisation de la sélection et de la mise en œuvre des projets ont été établis. »*

5.3.2 Appui à la CUA ajouté à la première puce.

5.3.3 **(Nouveau)** – Brève justification de l'intervention de la Banque dans la facilitation du commerce.

5.3.4 Suppression de la section portant sur la gouvernance économique et institutionnelle (y compris le MAEP)

## 5.4 Domaines de partenariat stratégique et questions transversales

Ajout : Indication selon laquelle « *l'intervention de la Banque dans ces domaines sera limitée et tiendra compte de ses capacités.* ».

### (a) *Activités du Groupe de la Banque relatives à l'Aide pour le commerce*

Ajout pour mise en relief : appui aux chemins de fer, collaboration avec l'OMC.

Suppression : Appui aux services sanitaires et phytosanitaires.

### 5.4.2 *Biens publics régionaux et autres questions transversales*

- Ajout : Indication selon laquelle « *L'appui de la Banque à la fourniture de biens publics régionaux sera intégré dans ses opérations, surtout pour ce qui est des questions de genre, de l'environnement et du changement climatique.* ».
- Inclus dans les exemples de biens publics régionaux devant bénéficier de l'appui de la Banque : « *... des centres d'excellence, en parfaite harmonie avec sa Stratégie pour l'enseignement supérieur, la science et la technologie.* ».
- **Encadré 5** – Inclus dans les exemples de biens publics régionaux : centres d'excellence; postes frontaliers.

## 6. Modalités opérationnelles

### 6.2.2 *Instruments de programmation* – Ajouts :

*La Banque identifiera et s'attaquera, par conséquent, aux dimensions régionales de tous les projets qu'elle finance. Le modèle de présentation du Rapport d'évaluation sera modifié en conséquence.*

*Les dispositions relatives à la préparation des DSIR et leur contenu comprendront ce qui suit :*

- *La préparation des DSIR commencerait immédiatement après l'approbation de la Stratégie en matière d'intégration régionale et devrait être achevée dans l'intervalle d'une année ;*
- *La préparation des DSIR sera dirigée par les départements régionaux couvrant la région concernée, avec l'appui d'ONRI et des départements sectoriels. Elle passerait également par des consultations, éventuellement des ateliers de parties prenantes avec un certain nombre de CER et d'institutions de CER (voir tableau à l'annexe 8) ;*
- *Il convient également de veiller à la cohérence et à l'alignement des activités régionales identifiées dans les DSIR et les DSP. La coordination entre les équipes pays et les équipes régions est importante pour que les deux documents soient harmonisés et complémentaires.*

**6.2.3** Comme pour les DSP, la Direction établira des lignes directrices, notamment le schéma à suivre, pour l'élaboration des DSIR, mais il est entendu qu'ils identifieront et soutiendront au moins un projet phare dans les CER.

### ***Instruments de financement***

Ajout : « *la Banque continuera donc d'explorer la possibilité d'introduire des instruments novateurs.* ».

Le financement du secteur privé est résumé en une puce comme suit :

- *Guichet du secteur privé* : La Banque a un rôle important à jouer dans la mobilisation de ressources du secteur privé en faveur de l'infrastructure régionale, et dans l'appui à la participation des groupements privés locaux et régionaux aux projets d'infrastructure régionaux. Dans le droit fil de la Stratégie du Groupe de la Banque pour le secteur privé, la Banque appuiera le financement des PME, qui constituent un élément essentiel dans les initiatives de diversification en Afrique. À cet égard :
  - i. La Banque appuiera la participation du secteur privé à la mise en oeuvre de programmes régionaux à l'aide des ses instruments existants, y compris des prêts, des lignes de crédit, des garanties, des prises de participations et des investissements sous forme de quasi-fonds propres ;
  - ii. La Banque se servira également de partenariats public-privé pour stimuler la participation du secteur privé à la mise en place des infrastructures ;
  - iii. La Banque oeuvre actuellement au développement du financement du commerce, surtout compte tenu de l'impact de la récente crise financière mondiale et des tendances de la libéralisation économique et de la mondialisation. La Banque fournira des lignes de crédit et élaborera des instruments appropriés pour financer le commerce et octroyer des garanties pour le financement du commerce, en vue de lever les entraves au commerce. Elle collaborera, à cet égard, avec Afreximbank et d'autres IFD.

En ce qui concerne le cofinancement, la liste des partenaires éventuels est élargie pour englober les États du Golfe et des donateurs émergents comme l'Inde, la Chine et la Russie.

- 6.3.3 **Tenir compte des particularités des pays** : Les pays insulaires sont ajoutés à la liste des groupes de pays dont la spécificité doit retenir l'attention, aux côtés des pays à revenu intermédiaire, des pays en situation d'arriérés et des États fragiles.
- 6.3.4 **Fonctions d'ONRI** – Ajout de la responsabilité consistant à s'assurer que les dimensions régionales sont prises en compte dans les DSP et les rapports d'évaluation des opérations de la Banques.

*(Nouveau paragraphe consacré à la Communication) : La Banque utilisera divers canaux de communication pour promouvoir sa Stratégie en matière d'intégration régionale et fournir aux parties prenantes des informations sur les activités principales. La Banque sensibilisera également le public sur les avantages et autres aspects de l'intégration régionale. De même, la Banque sensibilisera son personnel sur la prise en compte de l'intégration régionale dans ses opérations.*

- 6.4 **Implications en termes de ressources** – Ajout de l'indication selon laquelle la mise en oeuvre de la Stratégie d'intégration régionale sera prise en compte dans les différents départements de la Banque.

Il est ajouté une référence au budget 2009 -2012 d'ONRI.

## Annexes

L'annexe 1 sur le cadre de résultats est simplifiée et harmonisée avec le nouveau texte.

**Ajout** – Annexe 2 : Initiatives de la Banque à l'appui de l'intégration régionale

Annexe 3 : Projection à moyen terme du budget d'ONRI

Annexe 5 : Défis liés à la mise en oeuvre des opérations régionales

**Changement** – Annexe 7 –BEAC ajoutée aux principales institutions partenaires.