

4

Chapitre quatre Gestion et réformes institutionnelles

Réformes institutionnelles
Vérification de la conformité et médiation
Évaluation des opérations
Audit interne
Intégrité et lutte contre la corruption
Services juridiques
Gestion et développement des connaissances
Technologies de l'information et de la communication
Gestion des ressources humaines
Acquisitions et gestion financière
Relations extérieures et communication
Services de règlement des différends institutionnels
Le Tribunal administratif
Le Bureau de l'éthique
Le Bureau du médiateur

Le Groupe de la Banque a poursuivi avec détermination ses réformes institutionnelles en vue d'améliorer sa performance, la qualité de ses opérations et l'impact de son action sur le développement. Il a continué de s'atteler à devenir la première institution de développement pour le continent, un centre d'excellence en matière de connaissances et de recherche, et l'autorité sur les enjeux de développement de l'Afrique. Le chapitre passe en revue le programme suivi par la Banque dans ses différentes fonctions en vue de réaliser ces objectifs stratégiques.

RÉFORMES INSTITUTIONNELLES

La Banque a fait des progrès notables dans tous les domaines de réforme institutionnelle conformément au programme de réforme de 2007. La mise en œuvre des réformes en 2010 a permis : i) d'améliorer la coordination de même que le suivi et la gestion de la performance de l'institution ; ii) d'accroître l'efficacité opérationnelle en affinant la structure organisationnelle de la Banque et en renforçant ses bureaux extérieurs (BE) ; et iii) de rationaliser le processus de réforme budgétaire en décentralisant davantage la gestion du budget.

Coordination accrue et la performance de l'institution

La fonction de *Chief Operating Officer* (COO) et le renforcement du Comité de coordination de la Haute direction (SMCC) présidé par le COO se révèlent essentiels pour la cohérence globale, la coordination et l'efficacité optimale de la Banque. Ils ont permis d'aligner les ressources sur les priorités stratégiques et renforcé le suivi et la gestion de la performance de l'institution. Le rôle de SMCC est primordial pour le fonctionnement du Groupe de la Banque avec l'efficacité et l'efficace voulues et pour l'arbitrage de l'affectation des ressources entre complexes conformément aux priorités stratégiques. SMCC assure aussi le pilotage de l'examen des stratégies, politiques, procédures et directives opérationnelles à travers le Groupe de la Banque. De la sorte, le comité est devenu un important forum pour l'échange d'informations

entre membres de la Haute direction, ainsi que pour le suivi de la performance, la recherche du consensus et la coordination. L'une des principales initiatives coordonnée par SMCC en 2010 a été la revue du cadre de gestion des risques de la Banque.

Suivant en cela les recommandations émises par le Groupe de travail sur l'évaluation de la solidité du processus d'examen et d'approbation des opérations, la Direction a entrepris en 2010 de renforcer les fonctions du Comité des opérations (OpsCom). Créé en 2006, OpsCom supervise le processus d'examen et d'approbation des opérations en vue d'affiner davantage la sélectivité stratégique des opérations. La Banque a accru les capacités du secrétariat d'OpsCom en nommant un directeur, tout en y affectant un personnel de haut niveau. OpsCom a redoublé d'efforts pour assurer la qualité à l'entrée des opérations, notamment en harmonisant ses orientations avec les décisions et recommandations des Conseils et en renforçant les structures en amont de revue par les pairs et d'équipes pays.

Le bureau du COO a pour principales priorités de coordonner la mise en œuvre efficace et de maintenir le cap des réformes institutionnelles confirmées par le Conseil d'administration en 2010, telles qu'elles sont reprises dans les matrices du FAD-12 et de l'AGC-VI.

Réformes budgétaires

En janvier 2010, la Banque a lancé le système de budgétisation en unité de

compte (UC), principale composante de la phase II des réformes budgétaires en cours. La budgétisation en UC décentralise davantage la gestion budgétaire, la responsabilité de gérer les ressources financières étant déléguée aux responsables des centres de coûts, qui ont le pouvoir de prendre des décisions axées sur la production de résultats.

Avec l'entrée en vigueur de la budgétisation en UC, la Banque a cessé le contrôle de l'effectif. À la place, elle a adopté un processus plus rigoureux de planification du personnel et établi les ratios de coûts fixes (RCF). Les plans de personnel annuels et les RCF sont censés aligner davantage les effectifs, les compétences, les expériences, les niveaux de grade et les profils du personnel sur les besoins du programme de travail, tout en assurant la maîtrise de coûts. Le nouveau système a confié plus de pouvoirs aux responsables et les a responsabilisés, tout en maintenant un niveau de contrôle adéquat par la Haute direction.

Décentralisation

La Banque poursuit sa décentralisation en se dotant de bureaux extérieurs bien dotés en effectif, entièrement équipés et efficaces. Fin 2010, la Banque avait conclu des conventions d'établissement pour les 26 bureaux extérieurs visés, dont 23 étaient entièrement équipés et fonctionnels, avec différents niveaux de dotation en effectif. Une révision en profondeur de la matrice de délégation de pouvoirs a été effectuée en 2010. Elle a donné aux bureaux extérieurs le pouvoir de négocier, signer et administrer

Tableau 4.1

KPI d'efficacité institutionnelle en 2010

Indicateurs clés de performance (KPI)	Unité	2009	Déc. 2010	Cible 2010	Progrès*	Vue d'ensemble
I-Ressources humaines						
Indice d'équilibre homme-femme (personnel PL)	%	26 %	27 %	27 %	✓	La tendance pour l'équilibre homme-femme reste positive. La décentralisation du personnel PL devrait être accélérée.
Personnel PL en poste sur le terrain †	%	27 %	26 %	30 %	+	
II-Gestion du personnel et efficacité des processus						
<i>Décaissements</i>						
Ratio de décaissement du Groupe de la Banque (investissements uniquement)	%	28 %	19 %	30 %		Les ratios de décaissement ont ralenti en général. Les processus internes font l'objet d'examen pour identifier les domaines où d'autres améliorations peuvent être apportées.
Ratio de décaissement du secteur public BAD		32 %	20 %	20 %	✓	
Ratio de décaissement du secteur privé BAD **		67 %	34 %	50 %	+	
Ratio de décaissement FAD		18 %	17 %	20 %	+	
Projets à risque	%	31 %	34 %	40 %	✓	La supervision des opérations de la Banque s'est accrue, ce qui a eu un impact positif palpable sur la qualité du portefeuille.
Opérations supervisées 2 fois par an	%	58 %	62 %	40 %	✓	
Production à temps des RAP (projets clôturés avec production de RAP dans les 12 mois)	%	91 %	91 %	75 %	✓	
Ratio de prêts douteux	%	1,34 %	0,76 %	<5 %	✓	
Note moyenne pondérée du risque (NMPR) (non souverain uniquement)	Score				✓	
Délai écoulé entre l'approbation et le premier décaissement	Mois	11,01	12,04	12	✓	Les processus internes doivent être rationalisés davantage afin d'améliorer cet indicateur.
III-Livrables opérationnels						
Produits de la gestion des connaissances						
Documents de stratégie pays (DSP)	Nombre	26	23	25	✓	Tous les produits prévus se trouvaient au stade final de préparation à la fin de 2010.
Revue des portefeuilles pays (RPP)	Nombre	21	14	22	+	
Études économiques et sectorielles formelles (EES)	Nombre	60	62	42	✓	

Source: Département de la stratégie du budget (COBS).

Notes:

✓ Progrès satisfaisants.

+ Progress insatisfaisants.

† En pourcentage du personnel PL des opérations.

* Les indicateurs de décaissement du secteur privé sont calculés exclusivement avec les données tirées de SAP.

les prêts, de gérer les portefeuilles, de superviser les projets et de dialoguer avec les PMR et les partenaires. Pour réaffirmer son engagement et consolider les avantages liés à ce mode de fonctionnement, la Direction est en train d'affiner le plan de mise en œuvre de la décentralisation. Pour réaffirmer son engagement et consolider les avantages du processus de décentralisation, la Banque s'emploie à en affiner le plan de mise en œuvre par l'élaboration d'une feuille de route, qui sera approuvée en 2011. Cette feuille de route vise à renforcer les services aux clients dans les PMR, en s'appuyant sur trois piliers : i) consolider les bureaux extérieurs existants en leur

conférant davantage de responsabilités en matière de gestion et d'exécution du portefeuille, ainsi que de réalisation de travaux d'analyse plus poussés à l'appui du dialogue sur les politiques ; ii) renforcer la présence de la Banque dans les États fragiles pour améliorer la gestion du portefeuille et corriger l'insuffisance des capacités de l'État ; et iii) consolider les capacités d'intervention à l'échelon régional par la mise en place de cinq centres de services régionaux. L'objectif final sera d'améliorer le portefeuille du Groupe de la Banque, de développer les travaux d'analyse, et de fournir aux clients une aide adaptée à leurs besoins spécifiques.

Processus opérationnels

Dans le cadre de l'amélioration constante de ses processus opérationnels, la Banque a procédé en 2010 à un réglage organisationnel destiné à créer et renforcer les unités ayant la responsabilité d'affiner l'orientation stratégique de la Banque, de renforcer sa mission et d'appuyer son programme de gestion axée sur les résultats. Cet ajustement a consisté notamment à créer le Département de l'énergie, de l'environnement et du changement climatique (ONEC) et un Bureau de la stratégie (STRG) à la Présidence, ainsi qu'à placer le Département de l'assurance qualité et des résultats (ORQR) sous la tutelle du COO.

Ce réglage, allié au processus de décentralisation, a entraîné des améliorations considérables sur un certain nombre d'indicateurs clés de performance (KPI) en 2010 (voir tableau 4.1) : i) gestion du portefeuille, supervision, passation de marchés, gestion financière et qualité du portefeuille de meilleure qualité ; (ii) dialogue renforcé avec les PMR et coordination plus étroite avec les autres partenaires au développement, conformément à la Déclaration de Paris et au Programme d'action d'Accra sur l'efficacité de l'aide ; et (iii) délais de livraison de certains produits du savoir, tels que les DSP et les EES. Mais des dérapages sur certains KPI ont été source de préoccupations, comme le faible rythme des décaissements et la nécessité d'accélérer l'affectation du personnel de catégorie professionnelle (PL) sur le terrain. À cet égard, les processus internes continuent de faire l'objet de surveillance afin de déterminer les obstacles à lever et les domaines d'amélioration.

Renforcement de la capacité de gestion des risques

Compte tenu de l'expansion des opérations du secteur privé dans les pays BAD et FAD et suite à la Sixième augmentation du capital (AGC-VI), la Banque a fait du renforcement de sa capacité de gestion des risques une priorité majeure. La gestion des risques est désormais intégrée de façon systématique et globale à ses opérations. Durant l'année, la Banque a entrepris d'instaurer un cadre de gestion du risque institutionnel. Le but est de renforcer la structure de gestion des risques pour le processus d'approbation des crédits et les risques des opérations à mesure que le portefeuille prend de l'ampleur et que les opérations du secteur privé augmentent.

VÉRIFICATION DE LA CONFORMITÉ ET MÉDIATION

Créé par le Groupe de la Banque pour mieux rendre compte dans ses interventions, le Mécanisme indépendant d'inspection (MII) a pour mission d'examiner les plaintes des parties lésées par

les opérations financées par la Banque et d'y remédier comme il convient par voie de vérification de la conformité ou de médiation. La vérification consiste à déterminer si, suite au non-respect des politiques et procédures de la Banque, un préjudice a été causé aux populations et/ou à l'environnement. Elle recommande les mesures à prendre par la Banque pour y remédier en apportant des améliorations aux projets faisant l'objet de la plainte ou à ses mécanismes et procédures internes. La médiation facilite le dialogue entre les requérants, la Banque et toute autre partie intéressée à trouver une solution à l'amiable aux doléances.

À la suite de la revue 2009/2010 du MII, les Conseils d'administration ont approuvé l'amendement du Règlement du MII. Le nouveau règlement renforce l'indépendance du mécanisme en prévoyant que : le directeur de l'Unité administrant le MII sera nommé par le Président de la Banque avec l'assentiment des Conseils d'administration ; les panels de vérification de la conformité seront composés de trois experts du MII nommés par les Conseils d'administration pour un mandat non renouvelable de cinq ans ; l'accès au MII sera facilité en permettant aux requérants de soumettre leur requête par tout moyen à leur disposition ; l'efficacité du processus de vérification sera accrue en donnant à la Direction de la Banque la possibilité de présenter un plan d'action pour répondre aux cas de non-conformité et à atténuer les dommages causés.

Deux plaintes ont été reçues en 2010. La première a trait au projet d'autoroute Marrakech - Agadir au Maroc et concerne la réparation des dommages causés aux exploitations agricoles, aux maisons ainsi qu'à l'accès aux terres et à l'eau. Cette plainte est traitée par voie de résolution des problèmes. La seconde, relative au projet de centrale électrique de Medupi en Afrique du Sud, met en jeu des problèmes climatiques, environnementaux, sociaux et de passation de marchés. Elle a été enregistrée pour vérification de la conformité et le processus est en cours.

S'agissant des plaintes dont le MII a été saisi les années précédentes, les projets d'hydroélectricité et d'interconnexion de Bujagali en Ouganda continuent de faire l'objet de suivi par le MII. Sur les deux plaintes reçues à propos du projet d'hydroélectricité de Gibe III en Éthiopie, le cas de l'impact négatif sur le lac Turkana et les conditions d'existence des populations vivant le long du lac a été réglé par voie de résolution des problèmes et classé. Celui de l'impact de Gibe III sur le bassin de la rivière Omo en Éthiopie et des problèmes de passation de marchés a été enregistré pour vérification de la conformité. Toutefois, il a été classé puisque la Banque ne finance plus le projet. De même, l'affaire du projet de centrale électrique à cycle combiné en Égypte a été classée, le projet ayant déménagé pour un autre site.

En 2010, la Banque a organisé des ateliers sous-régionaux, tenu des réunions communautaires et participé à des séminaires internes, ateliers nationaux et programmes de formation régionaux pour sensibiliser au fonctionnement du MII. De plus amples informations sur le MII, notamment ses fonctions, ses activités et les plaintes enregistrées, peuvent être obtenues sur le site web de la Banque (www.afdb.org/irm).

ÉVALUATION DES OPÉRATIONS

Un large éventail d'activités d'évaluation ont été menées en 2010. Une évaluation indépendante a conclu que la Banque gagnerait à revoir en profondeur son système de supervision des opérations. La Direction a intégré ces recommandations dans un programme de réformes. D'autres évaluations de grande envergure entreprises en 2010. Elles concernent notamment les opérations en faveur de réformes, l'assistance aux États fragiles et la mise en œuvre de la Déclaration de Paris. Leurs rapports seront publiés début 2011.

Avec d'autres donateurs, la Banque a réalisé en 2010 une revue quantitative de l'assistance des bailleurs de fonds à la gestion

des finances publiques en Afrique. Des évaluations des opérations portant sur les sous-secteurs de l'énergie, du transport et de l'alimentation en eau, sur la gestion des ressources naturelles et sur le développement des capacités institutionnelles ont également été réalisées.

La fonction de l'évaluation des opérations a également procédé à plusieurs autres revues. Il s'agit notamment des synthèses des enseignements tirés des rapports d'achèvement des projets (RAP) et des rapports de supervision élargis (XSR) pour les opérations du secteur privé, et d'une revue globale des témoignages de l'évaluation sur l'intégration de la problématique du genre. Un résumé de ces revues est présenté au chapitre 2 sous la section concernant le « Développement des connaissances relatives aux activités opérationnelles ».

Plusieurs manifestations axées sur le développement des capacités d'évaluation ont été organisées. Par exemple, une session de formation à l'évaluation des opérations du secteur privé a été tenue à l'intention du personnel de la Banque. En outre, la Banque a collaboré à un séminaire sur l'évaluation pour les parties prenantes du secteur de l'eau au Maroc et a établi des programmes d'échange avec des partenaires tels que la Banque islamique de développement (BIsD). La Banque apporte également son soutien à la création de Centres régionaux d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats (CLEAR), qui cadrent bien avec l'intérêt que l'institution porte au développement des connaissances et à la création de centres régionaux d'excellence sur l'évaluation.

AUDIT INTERNE

Gage d'assurance et d'objectivité, l'Audit interne assure, comme le veut son mandat, des services de conseil pour les opérations, les finances et les activités administratives du Groupe de la Banque. Ce faisant, il donne au Conseil et à la Haute direction l'assurance raisonnable que les

ressources internes de la Banque et celles qui sont affectées aux activités opérationnelles seront préservées comme il convient et utilisées avec l'efficacité et l'efficacités voulues, en cohérence avec les objectifs de la Banque et dans le respect des règles et les politiques en vigueur. L'Audit interne adopte une méthode d'identification des activités essentielles de la Banque susceptibles d'audit, évalue les risques en jeu et détermine la fréquence avec laquelle ces activités doivent être auditées. Son programme de travail annuel fournit au Conseil et à la Direction l'assurance raisonnable qu'il s'acquittera de ses responsabilités dans les limites des ressources disponibles.

L'Audit interne applique des programmes d'assurance qualité qui portent notamment sur des évaluations internes et externes de la qualité. Une évaluation externe est menée tous les 5 ans. En novembre 2010, une évaluation externe de la qualité a été réalisée par l'Institut des auditeurs internes (IIA), à l'issue de laquelle l'Audit interne de la Banque s'est vu attribuer la note la plus élevée de l'institut. Cela confirme que l'Audit interne mène ses activités conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne.

En 2010, la Banque a effectué 12 audits dans les complexes des finances et des services institutionnels, 20 audits de fonds fiduciaires et de dons, 10 audits de projets dans les PMR et 6 audits dans les bureaux extérieurs. Trois audits et services de conseil avaient été spécialement commandités.

INTÉGRITÉ ET LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Dans le cadre de l'initiative prise par la Banque en 2010 d'affiner sa structure organisationnelle, la fonction de l'intégrité et de la lutte contre la corruption, qui faisait précédemment partie du Bureau de l'Auditeur général, a été élevée au rang de département. Durant l'année, la fonction

de l'intégrité a vu son effectif augmenter de plus de 100 % par rapport à 2009. Aujourd'hui, elle compte 6 enquêteurs principaux et 3 enquêteurs supérieurs.

En 2010, la Banque a reçu 35 plaintes, qui ont été toutes examinées. Parmi elles, 21 ont été classées et 2 ont débouché sur l'exclusion d'une société et de deux particuliers. La procédure de sanction faisant suite à la recommandation d'exclure une autre société et un autre particulier suivait toujours son cours à la fin de l'année, tout comme 16 autres enquêtes.

Concernant les activités de prévention, l'accent a été mis sur l'exploration de l'utilisation de nouvelles technologies d'investigation et sur la mise en place d'un système d'alerte pour la détection à titre préventif des cas potentiels de fraude et de corruption dans les projets financés par la Banque. En outre, la Banque a organisé en 2010 un atelier régional pour la sensibilisation des bénéficiaires des projets, des responsables gouvernementaux, des ONG et du personnel de la Banque aux problèmes de fraude et de corruption.

En 2010, la Banque s'est jointe à la Banque mondiale, à la Banque asiatique de développement (BAsD), à la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) et à la Banque interaméricaine de développement (BID) pour signer l'Accord d'exécution mutuelle des décisions d'exclusion. Cet accord institue un système en vertu duquel les sanctions appliquées par une institution participante peuvent être exécutées mutuellement par les autres, ce qui renforce considérablement l'aptitude d'une institution donnée à dissuader et prévenir les pratiques de corruption. L'attention a donc été accordée à la mise en place des politiques, des processus et des procédures d'application de cet accord avec les institutions sœurs.

Afin d'améliorer la gestion globale des enquêtes, la Banque a fini l'examen des systèmes immédiatement disponibles dans le commerce pour remplacer le

système actuel de gestion des cas. En outre, la Banque a défini une stratégie de communication pour sensibiliser aux défis de l'intégrité et de la lutte contre la corruption, à l'intérieur comme à l'extérieur de la Banque. Conformément aux meilleures pratiques, la Banque envisage d'externaliser la ligne d'urgence pour en confier le service à un prestataire indépendant.

SERVICES JURIDIQUES

La restructuration de la fonction des services juridiques intervenue en 2009 a renforcé la capacité de la Banque à atténuer les risques liés à son portefeuille croissant de prêts non souverains. Ainsi, les services juridiques ont pris une part active à la négociation et à la conclusion de la Sixième augmentation générale du capital de la Banque (AGC-VI) et aux consultations relatives au FAD-12. La Banque a mis en place un processus innovant à quatre étapes pour l'allocation de l'ensemble des actions de l'AGC-VI. Cela a permis aux pays membres de souscrire l'intégralité de l'augmentation de capital, limitant ainsi le risque d'arriérés de souscription du capital, comme tel avait été le cas précédemment. La Banque a également révisé le Règlement sur la cession d'actions, de manière à permettre aux pays membres de préserver autant que possible leur droit de priorité dans leur qualité de membre de la Banque.

Les services juridiques ont également fournis des conseils au Conseil des gouverneurs concernant l'élargissement du Conseil d'administration en vertu de l'article 33 de l'Accord portant création de la Banque, afin d'améliorer la gouvernance de l'institution.

Durant l'année, outre son soutien régulier aux opérations de la Banque et à ses transactions à garantie souveraine et non souveraine, les services juridiques ont inscrit à leur actif les réalisations suivantes :

- contribuer à la rédaction des contrats relatifs à la réhabilitation de l'immeuble du siège à Abidjan, ainsi qu'à la location ou l'achat de locaux pour les bureaux extérieurs ;
- régler en faveur de la Banque sa demande de désintéressement concernant un investissement dans un véhicule d'investissement restructuré ;
- aider à mettre en œuvre le programme d'emprunt de la Banque, notamment le lancement avec succès de plusieurs émissions obligataires socialement responsables ;
- conseiller à la Banque d'approuver son second produit de gestion des risques auprès d'un emprunteur ;
- engager les négociations et constituer les dossiers pour un certain nombre de nouveaux fonds multilatéraux, notamment le Fonds fiduciaire multidonateur pour le Zimbabwe et plusieurs fonds climatique ;
- établir une politique de la Banque sur les gouvernements de fait et définir des directives précises sur la manière de traiter avec eux ;
- conseiller le Conseil d'administration pour la revue et la réforme du Mécanisme indépendant d'inspection et de l'Unité de vérification de la conformité ; et
- donner des conseils sur la restructuration et la mise en place du Département de l'intégrité et de la lutte contre la corruption, et faciliter la rédaction et la mise en œuvre avec les autres BMD de l'Accord d'exécution mutuelle des décisions d'exclusion des entreprises dont le comportement répréhensible en matière de passation de marchés est confirmé.

GESTION ET DÉVELOPPEMENT DES CONNAISSANCES

Recherche sur le développement

L'accroissement de la visibilité de la Banque a enregistré d'importants progrès en 2010 grâce à l'intégration du développement des connaissances dans les opérations. Cette orientation straté-

gique, qui constitue une démarche globale de l'institution impliquant plusieurs départements, comprend les activités suivantes :

- recherche de qualité pour faire mieux comprendre les défis de développement du continent ;
- renforcement des capacités statistiques et des plateformes de connaissances de la Banque pour lesquelles a été conçu et mis en place un portail de données appelé à faciliter l'accès en ligne à ses bases de données statistiques ;
- renforcement du réseau des économistes grâce à une interaction et des échanges professionnels plus fréquents (séminaires et ateliers) afin d'améliorer la qualité des produits du savoir ; et
- collaboration accrue avec les complexes des opérations, en particulier pour la préparation des produits du savoir ayant trait aux études économiques et sectorielles (EES).

Tirant parti de l'élan imprimé en 2009 par la riposte face à la crise, la Banque a contribué considérablement au dialogue sur les politiques dans les PMR en 2010, en apportant son soutien, sous forme d'analyses et de politiques solides, au Comité des dix ministres des Finances et gouverneurs de banques centrales africains(C10). Ce soutien a favorisé le consensus africain à la troisième réunion de Coopération économique Corée-Afrique (KOAPEC) en septembre 2010 et au sommet du G20 en Corée en novembre 2010.

Les activités menées par la Banque ont également permis d'améliorer la qualité à l'entrée des opérations, grâce à la mise en œuvre du cadre d'évaluation préalable de l'additionnalité et des résultats en matière de développement (ADOA). Cette démarche s'est révélée un tournant vers la mise en place d'une plateforme pour la référencement des résultats en matière de développement et pour l'amélioration de l'efficacité.

En outre, la Banque a apporté des améliorations notables à ses publications phares, comme les *Perspectives économiques en Afrique* (PEA), le *Rapport sur le développement en Afrique* et le *Rapport sur la compétitivité en Afrique*. Pilotées par la Banque, les PEA couvrent désormais pratiquement l'ensemble du continent (50 pays) et continuent de faire des analyses économiques de grande qualité et de présenter des statistiques comparées sur l'évolution des économies africaines au plan économique et social ainsi qu'en matière de gouvernance, tout en évaluant les perspectives à court terme. La publication, qui en est maintenant à sa dixième année, est devenue une source d'information faisant autorité pour les responsables de l'action publique en Afrique et dans le monde, pour les institutions de développement, les organisations de la société civile, les milieux universitaires et les parties prenantes du secteur privé et à but non lucratif, à la recherche d'informations fiables et à jour sur les évolutions économiques, sociales et politiques. Ces trois publications ont contribué à faire du Groupe de la Banque une banque de connaissances de premier plan pour l'Afrique.

La cinquième Conférence économique africaine (AEC) s'est tenue à Tunis du 27 au 29 octobre 2010 sous le thème de « Programme de développement pour le redressement économique et la croissance à long terme de l'Afrique ». Y ont pris part 360 participants, dont des universitaires, des responsables politiques, des hommes d'affaires et des acteurs du développement venant d'Afrique et d'ailleurs. Conformément à la Stratégie de gestion et de développement des connaissances pour 2008–2010, l'AEC répond aux objectifs de développement des capacités, de production et d'échange de connaissances et combine échange de connaissances techniques et dialogue sur les politiques au plus haut niveau.

Renforcement des capacités et formation dans les PMR

Durant l'année, les activités se sont articulées autour de deux principaux axes de la Stratégie de développement des capacités du Groupe de la Banque : pilier 1 – accroître l'efficacité des opérations du Groupe de la Banque en matière de développement ; et pilier 2 – renforcer les capacités des PMR pour la définition des politiques et la gestion du développement. Au titre du pilier 1, la Banque a organisé 11 ateliers consacrés aux thèmes suivants : i) règles et procédures de la Banque ; ii) planification de l'amélioration de la performance des projets ; iii) suivi et évaluation des projets ; iv) expansion des stratégies de réduction de la pauvreté ; v) gestion du cycle des projets ; et vi) allocation des ressources du FAD fondée sur la performance et cadre de soutenabilité de la dette (AFP/CSD). Au titre du pilier 2, la Banque a tenu 28 séminaires et ateliers visant à renforcer la capacité des responsables de l'action gouvernementale à concevoir et mettre en œuvre avec l'efficacité voulue leurs propres politiques économiques et à engager le dialogue sur les politiques. Au total, les séminaires et ateliers organisés au titre de ces deux piliers ont réuni 1 395 participants.

Certains des séminaires et ateliers du pilier 2 ont été organisés en vertu d'accords de partenariat. L'un de ces accords est la plateforme de Partenariat conjoint pour l'Afrique (JPA) entre l'Institut du FMI et la Banque, qui a prolongé le partenariat établi en 1999 au titre de l'Institut multilatéral d'Afrique pour l'organisation de séminaires et d'ateliers. En 2010, 21 séminaires se sont tenus à Tunis et à d'autres endroits en Afrique en vertu de la nouvelle plateforme du JPA, 11 ont été organisés par l'Institut du FMI, tandis que la Banque a servi de chef de file pour l'organisation des 10 autres. De même, une entente a été conclue avec l'Institut de la Banque mondiale, qui a conduit à la tenue d'un atelier à Tunis en novembre 2010 sur le thème de « Choix stratégiques pour la réforme de l'éducation

en Afrique ». En outre, en partenariat avec Boston College, la Banque a organisé à Tunis à l'intention des présidents et recteurs d'universités africaines un programme de formation pour cadres sur la création d'universités de classe mondiale. La Harvard Kennedy School, en partenariat avec la Banque, a organisé un séminaire au Rwanda sur les TIC et l'éducation.

En octobre 2010, la Banque a lancé un système de gestion de l'apprentissage et des talents. Il s'agit d'une plateforme de formation à distance destinée à assurer une large diffusion des produits du savoir de la Banque et à faciliter l'accès de tout participant enregistré sur le continent aux séances de formation. Elle permettra également d'organiser des cours en ligne et de coordonner l'assistance du personnel de la Banque en fonction des besoins et de la demande des PMR, par voie d'accompagnement, d'encadrement didactique et de communautés d'apprentissage.

Programme des conférenciers éminents

Le Programme des conférenciers éminents a été institué en 2006 pour créer une plateforme d'échange de vues sur les enjeux de développement de l'Afrique et promouvoir ainsi le débat sur les différentes options. En 2010, le programme a reçu trois experts de renom. Le professeur Joseph Stiglitz, prix Nobel d'économie (2001), a fait un exposé sur « les options ouvertes à l'Afrique après la crise financière ». Le professeur Wole Soyinka, prix Nobel de littérature (1986), a abordé le thème du « rôle des intellectuels africains dans le développement de l'Afrique ». Enfin, le Dr Jean-Michel Severino, ancien vice-président de la Banque mondiale, s'est intéressé aux « nouveaux défis dans l'économie politique de l'Afrique ». Ces exposés ont donné lieu à des discussions stimulantes avec un public comprenant des membres du corps diplomatique, du Conseil d'administration, de la Haute direction et du personnel.

Développement des capacités statistiques et diffusion des données à l'appui de la mesure des résultats

Les activités statistiques de la Banque sont axées sur : i) le développement des capacités dans 52 PMR (appui limité en faveur de la Somalie pour la participation à certains ateliers), 5 organisations sous-régionales et 6 centres de formation régionaux ; ii) l'intégration de la mesure des résultats dans les opérations de la Banque, y compris la mise en place du portail de données ; et iii) le renforcement des partenariats avec les autres bailleurs de fonds multilatéraux et bilatéraux pour la coordination des activités statistiques dans la région. Le portail de données est un dispositif qui donne à l'ensemble du personnel un accès direct en ligne à un large éventail de données sur le développement gérées par la Banque. Un portail de données allégé est en cours de développement pour permettre aux PMR de renforcer les systèmes de gestion et de diffusion des données dans leurs pays et pour faciliter l'échange de données avec la Banque.

Développement des capacités statistiques dans les PMR

Durant l'année, conjointement avec la Commission de l'Union africains et la Commission économique pour l'Afrique, la Banque a défini la Stratégie pour l'harmonisation des statistiques en Afrique (SHaSA) appelée à servir de base statistique à l'intégration africaine préconisée par le sommet de l'UA. La stratégie a été approuvée et adoptée par les chefs d'État et de gouvernement africains au sommet de l'UA en juillet à Kampala. La Banque, la CEA, l'UA et le PNUD ont établi le rapport OMD 2010 intitulé *Évaluation des progrès accomplis en Afrique dans la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement*, qui a été présenté et approuvé à ce sommet.

La Banque a joué en 2010 un rôle majeur dans le domaine des statistiques sociales, où elle a :

- i) mobilisé les PMR pour leur participation à la série 2010 des recensements de la population et de l'habitat, en apportant notamment une assistance pour le traitement et l'analyse de leurs données ;
- ii) aidé à l'amélioration de la qualité des données pour le suivi des progrès accomplis dans la réalisation des OMD, en mettant l'accent sur l'utilisation des données produites localement au lieu des données internationales ; et
- iii) relancé, en collaboration avec d'autres partenaires, les statistiques de l'état-civil.

Suite à ces efforts, pour la première fois dans l'histoire du recensement, tous les PMR se sont engagés à procéder au recensement 2010 de la population et de l'habitat. En août 2010 s'est tenue à Addis-Abeba la première Conférence des ministres africains responsables de l'état-civil. La conférence a émis des recommandations sur l'amélioration des informations de l'état-civil en vue de l'administration et de la production efficaces des statistiques d'état-civil pour le développement national et le suivi des OMD dans les PMR.

La Banque a aidé les PMR à améliorer leurs bases de connaissances nationales sur le secteur de l'infrastructure. En coopération avec d'autres bailleurs de fonds, elle a établi un programme global de développement des capacités pour améliorer les statistiques relatives au développement agricole et rural dans les PMR et a entrepris de constituer une base de données pour soutenir l'agriculture et la gestion de la politique alimentaire dans les PMR. En outre, la Banque a œuvré avec les PMR à l'amélioration de leurs systèmes d'information statistique dans les domaines du travail, de la santé, de l'éducation, du genre, de la gouvernance, de l'environnement et du changement climatique.

La Banque a continué de coordonner le Programme de comparaison internationale (PCI), initiative statistique mondiale, dans les PMR. En outre, elle a apporté

son concours aux PMR pour la collecte et l'analyse des données sur les prix. Elle les a aidés à améliorer les systèmes de comptabilité nationale et a défini à cet effet la « Stratégie africaine de mise en œuvre du SCN 2008 ». Cette stratégie a été adoptée par l'ensemble des PMR et par la Commission statistique des Nations Unies, et a été approuvée par le sommet de l'Union africaine de 2010.

La Banque a fourni aux PMR une assistance financière et des orientations techniques pour améliorer leurs systèmes de traitement, de stockage et de diffusion des données. Une aide a été également accordée pour améliorer l'exploitation des données existantes inutilisées ou sous-utilisées dans les PMR.

Appui statistique pour améliorer l'efficacité opérationnelle et les services financiers de la Banque

Outre le développement des capacités statistiques dans les PMR, la Banque a fourni un appui statistique pour les activités de programmation pays et du cycle des projets. Le but recherché était d'intégrer la mesure des résultats dans les opérations de la Banque et d'assurer l'efficacité du suivi-évaluation de l'impact de ces opérations et des programmes nationaux sur le développement. Par ailleurs, le processus de préparation des profils statistiques pays (CStP) a été lancé en 2010 afin de répondre aux besoins de données de suivi et d'évaluation (S&E) et fournir les données de référence nécessaires à la programmation pays. À cet effet, 9 CStP et 1 profil statistique pour l'intégration régionale (RISStP) ont été établis.

Au nombre des autres initiatives allant dans ce sens figurent : i) l'élaboration du cadre statistique pour les opérations de la Banque, qui a servi jusqu'à présent à concevoir 11 opérations et 7 projets de gouvernance comportant d'importantes composantes statistiques ; ii) l'amélioration de la gestion et de la diffusion des données en lançant une version internet du portail de données, qui donne accès



à plus 800 indicateurs ; et iii) l'organisation d'un atelier à l'intention des fonctionnaires des banques centrales des PMR sur la base de données de l'Initiative des marchés financiers africains (IMFA), pour examiner les méthodes et concepts de nature à améliorer la qualité des données et accroître le taux de réponse.

Renforcement des partenariats statistiques

Le Comité de coordination statistique en Afrique (CCSA), présidé conjointement par la Banque et la CEA, a favorisé une large coordination des activités statistiques. Il comprend 4 institutions régionales (BAD, UA, CEA et ACBF), 5 organisations sous-régionales, 6 centres africains de formation statistique et un certain nombre de pays africains. Le comité analyse les mécanismes permettant d'obtenir plus de synergie entre les institutions et sert de forum de coordination des programmes et activités statistiques des différents pays. La Banque a noué des partenariats solides avec d'autres institutions multilatérales et bilatérales de développement pour assurer une assistance technique, le financement, le suivi et la supervision des activités statistiques dans les PMR. Le réseau de partenaires comprend la Banque mondiale, le FMI, Paris 21, la CEA, le PNUD, DfID, l'INSEE-France, l'ACBF, le BIT, la FAO, la DSNU et l'OMS.

Publications statistiques

La Banque a produit en 2010 les publications statistiques phares suivantes : *Journal statistique africain* (numéros de mai & novembre); *Études succinctes de marchés* sur différents enjeux de développement ; *Annuaire statistique africain* ; *Indicateurs sur le genre, la pauvreté et l'environnement* ; *Livre de poche des statistiques de la BAD* ; *Rapport sur les progrès de l'Afrique dans la réalisation des OMD, 2010* ; *Rapport annuel du Groupe de la Banque* ; et *Compendium de statistiques sur les opérations du Groupe de la Banque*. En outre, 5 études de marché ont été établies en 2010 sur la base des données de la Banque et 52 *Aperçus de la situation économique et financière* ont fait l'objet d'une large diffusion à l'intérieur comme à l'extérieur de la Banque.

TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (TIC)

Les activités en 2010 ont été principalement centrées sur la mise en œuvre du Plan d'action pour le renouveau TI, approuvé par le Conseil en octobre 2009. Ce plan d'action vise à améliorer l'infrastructure TI de la Banque pour accompagner les initiatives stratégiques telles que la décentralisation, la rationalisation des processus opérationnels, la gestion des

ressources humaines, la gestion financière et la gestion des connaissances.

L'année 2010 a vu l'amélioration de l'infrastructure TI en ce qui concerne la performance et le suivi du réseau, l'installation du réseau sans fil dans les bâtiments de la Banque à Tunis, la connexion à distance du personnel aux systèmes centraux de la Banque, et l'achèvement de la phase initiale du projet de consolidation du serveur de l'environnement Windows. S'agissant de l'appui TI aux stratégies et fonctions essentielles de la Banque, les progrès ci-après ont été accomplis :

- **Processus de décentralisation** : 25 bureaux extérieurs (BE) sont devenus pleinement opérationnels sur le réseau étendu (WAN) de la Banque par l'intermédiaire du VSAT, la seule exception étant celui de l'Angola. Des sauvegardes automatiques de données pour 20 BE ont été effectuées chaque jour. La vidéoconférence multisite est possible avec tous les BE, ce qui réduit le décalage TI entre le siège et les bureaux. En 2010, plusieurs activités ont été consacrées au renforcement de la capacité des bureaux et à l'accroissement de la productivité du personnel (voir encadré 4.1).
- **Amélioration des processus opérationnels** : Les systèmes TI ont été amé-

Encadré 4.1**Améliorer les capacités des bureaux extérieurs**

Fin 2010, 25 bureaux extérieurs (BE) avaient été directement connectés aux services de technologie de l'information (TI), notamment la vidéoconférence, logés à l'ATR de la Banque à Tunis. La rationalisation de la gestion du flux de travail des bureaux est en cours, chaque module SAP étant déployé vers les BE. Ces modules englobent les systèmes d'acquisitions institutionnelles, qui permettent aux BE de créer en ligne des demandes d'achat et des bons de commande, soumis à l'approbation des représentants résidents. Le bureau de l'Ouganda est utilisé à titre pilote.

Le système d'acquisition des services de consultants a été déployé dans 8 BE en 2010. Il permet l'enregistrement en ligne, la constitution d'une liste restreinte, le recrutement et la gestion des consultants dans différents domaines. Un projet pilote a été mis en œuvre dans les bureaux du Burkina Faso, de Côte d'Ivoire, de l'Éthiopie, du Nigeria, de l'Ouganda et du Sénégal pour les services de comptabilité et de gestion des voyages et le déploiement s'est achevé en décembre 2010 comme prévu. En outre, les systèmes TI des BE ont été mis à niveau pour faciliter l'établissement de rapports, s'adapter aux nouveaux produits financiers et fournir aux BE une plateforme sûre de décaissement et favoriser l'intégration avec l'ATR.

Pour améliorer les services du réseau étendu (WAN) et de télécommunication, des mesures ont été prises pour réduire le temps de latence dans les communications entre le siège et les BE. La Banque a installé un équipement de vidéoconférence à haute définition en vue de permettre à certains BE de tenir des séances de vidéoconférence avec des partenaires de par le monde. Tout au long de l'année, la Banque a formé des techniciens aussi bien dans les bureaux extérieurs qu'à Tunis pour améliorer et promouvoir les compétences requises par la nouvelle technologie.

liorés et mis à jour pour pouvoir traiter les opérations financées par des initiatives telles que le Programme de liquidité pour le commerce mondial, le Fonds pour les forêts du bassin du Congo et l'IPPF-NEPAD. La première phase du projet de mise à niveau de SAP est sensiblement avancée et la mise en service technique est prévue pour février 2011.

- **Gestion des ressources humaines :** Grâce à l'appui TI à la gestion des ressources humaines, le traitement de tous les salaires des bureaux extérieurs est effectué de façon centralisée en utilisant le module de paie multidevise. En outre, les systèmes de recrutement et d'apprentissage en ligne ont été mis en service.
- **Gestion financière :** La Banque ne cesse d'optimiser et de chercher à mieux intégrer ses principaux systèmes financiers tels que SAP et SUMMIT. Par ailleurs, les processus relatifs à la gestion des opérations des fonds fiduciaires ont été automatisés.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La Banque a continué de faire de progrès pour ce qui est d'attirer et fidéliser les meilleurs talents du marché, conformément à sa stratégie de ressources humaines (2007-2011) et à son programme de réforme des services institutionnels. Durant l'année, 244 nouveaux fonctionnaires ont rejoint la Banque, dont 26 jeunes professionnels. Les capacités internes ont été encore renforcées par 152 promotions par voie de compétition interne et sur recommandation.

L'effectif total de la Banque est passé de 1 654 à 1 789 sur la période 2009-2010, soit une progression de 8,2 %. Ce chiffre englobe le personnel d'encadrement et de catégorie professionnelle (PL) et des services généraux (GS) des bureaux extérieurs. En 2010, la Banque comptait 1 101 PL, y compris les conseillers d'administrateurs, et 688 GS. Pour ce qui est de la répartition hommes-

femmes, 27,2 % des PL et 54,5 % des GS étaient des femmes (voir tableau 4.2). Durant l'année, la Banque a recruté 11 nouveaux employés pour les 26 bureaux extérieurs. Le nombre d'employés des bureaux extérieurs recrutés localement a augmenté de près de 4 %, passant de 285 en 2009 à 296 en 2010.

La Banque a lancé sa stratégie d'apprentissage et de développement et son cadre de développement de la carrière. Il s'agit là d'un effort concerté pour renforcer les capacités internes, développer le plan de carrière du personnel et de la Direction, renforcer la fidélisation et améliorer les prestations fournies aux PMR. La réforme de la rémunération s'est appuyée sur la démarche de « rémunération à la performance », pour encourager la productivité du personnel et mieux permettre à la Banque d'attirer, motiver et retenir les meilleurs talents. Cette réforme a ouvert la voie au nouveau système de gestion de la performance, qui a vu 98,9 % du personnel participer aux

Tableau 4.2Effectif par pays comparé au pourcentage de parts du capital
(personnel d'encadrement, de la catégorie professionnelle et des services généraux) au 31 décembre 2010

PAYS MEMBRES RÉGIONAUX	PERSONNEL D'ENCADREMENT ET DE CATÉGORIE PROFESSIONNELLE en poste au 31 décembre 2010							Parts %	AUTRE PERSONNEL EN POSTE				
	Vice - prési- dents	Directeurs	Chefs de division	Autres PL	Personnel international bureaux extérieurs		Total EL/PL		% des PL	SABD Conseil- lers d'admin.	GS réguliers	Personnel local bureaux extérieurs	
					Rep. rés.	PL						PL	GS
Afrique du Sud	1		1	6		1	9	0,94	4,584				4
Algérie		1		8			9	0,94	4,005	1	5		2
Angola				3			3	0,31	1,165				
Bénin			2	26		1	29	3,02	0,195		23		
Botswana				5			5	0,52	2,138	1			
Burkina Faso		1	2	22		1	26	2,71	0,427		24	4	10
Burundi		1	1	6	1	1	10	1,04	0,237	1	1		1
Cameroun		2	7	26	2	1	38	3,95	1,038		12	3	10
Cap-Vert				1	1		2	0,21	0,077		1	1	
Comores				1			1	0,10	0,022				
Congo		1	1	7	1	1	11	1,14	0,453		2		
Côte d'Ivoire		2	2	58	1	5	68	7,08	3,714	1	144		
Djibouti			2	3			5	0,52	0,056				
Égypte	1	1		10	1		13	1,35	5,127	2		3	7
Érythrée			1	1			2	0,21	0,092		1		
Éthiopie			1	13			17	1,77	1,595	1	9	8	8
Gabon				6			6	0,62	1,199		2	3	5
Gambie			2	13	2		17	1,77	0,153			1	
Ghana		1	4	22	1	2	30	3,12	2,278	1	28	6	8
Guinée			1	9		1	11	1,14	0,407	1	9		
Guinée-Bissau				5		1	6	0,62	0,028			1	2
Guinée équatoriale								0,160					
Kenya		1	3	26	1	4	35	3,64	1,454		6	5	8
Lesotho				2		1	3	0,31	0,159	1			
Liberia				1			1	0,10	0,194		5		
Libye				1			1	0,10	3,848	2			
Madagascar				8			8	0,83	0,649	1	1	4	10
Malawi				18			18	1,87	0,297	1	1	4	8
Mali		2	2	19	1	3	27	2,81	0,437	1	6	7	9
Maroc		1		12	2		15	1,56	3,313	1	4	4	6
Maurice			1	5	1		7	0,73	0,646				
Mauritanie		1		11		2	14	1,46	0,147		2		
Mozambique				2			2	0,21	0,631			5	9
Namibie				1			1	0,10	0,339	1			
Niger			1	7		1	9	0,94	0,253		2		
Nigeria	1	1	7	32		2	43	4,47	8,858	2	22	5	10
Ouganda		1	3	22	1	5	32	3,33	0,505		3	4	7
Rép. dém. Congo		1		2			3	0,31	1,043		4	6	10
République centrafricaine			1	2		1	4	0,42	0,045			1	2
Rwanda			1	13			14	1,46	0,133		3	3	9
São Tomé et Príncipe							0	0,00	0,068				
Sénégal		1	3	29	1	3	37	3,85	1,004		7	7	9
Seychelles				1			1	0,10	0,056				
Sierra Leone		1	1	9			11	1,14	0,243	1	9	5	8
Somalie				2			2	0,21	0,089				
Soudan			1	5			6	0,62	0,405				5
Swaziland				1			1	0,10	0,332	1			
Tanzanie				15		1	16	1,66	0,819	1	2	6	8
Tchad	1		1	9			11	1,14	0,075	1	8	4	9
Togo			1	8		2	11	1,14	0,158		9		
Tunisie		2	3	22			27	2,81	1,398		123		
Zambie		1	2	15	2	3	23	2,39	1,259		1	3	6
Zimbabwe	1	1	2	17		1	22	2,29	2,065	1	2		2
TOTAL RÉGIONAUX	5	24	60	568	19	47	723	75,23	60,072	24	481	103	192

Tableau 4.2 (suite)

Effectif par pays comparé au pourcentage de parts du capital (personnel d'encadrement, de la catégorie professionnelle et des services généraux) au 31 décembre 2010

PAYS MEMBRES NON RÉGIONAUX	PERSONNEL D'ENCADREMENT ET DE CATÉGORIE PROFESSIONNELLE en poste au 31 décembre 2010							Parts %	AUTRE PERSONNEL EN POSTE				
	Vice - prési- dents	Directeurs	Chefs de division	Autres PL	Personnel international bureaux extérieurs Rep. rés.	PL	Total EL/PL		% des PL	SABD Conseil- lers d'admin.	GS réguliers	Personnel local bureaux extérieurs PL	GS
Allemagne			1	11		2	14	1,46	4,110				
Arabie saoudite				1			1	0,10	0,193				
Argentine				1			1	0,10	0,268				
Autriche				2			2	0,21	0,445	1			
Belgique		1		6		3	10	1,04	0,640	1			
Brésil				1			1	0,10	0,443	1			
Canada		1	1	24		2	28	2,91	3,744		2		
Chine				4			4	0,42	1,114	1			
Corée		0		1			1	0,10	0,445	1			
Danemark		1		4			5	0,52	1,154				
Espagne			2	5			7	0,73	1,056	1			
États-Unis d'Amérique	1	4	5	25	1	4	40	4,16	6,605	2			
Finlande				1			1	0,10	0,487	1			
France		2	5	49		3	59	6,14	3,744		10		
Inde		1		8		1	10	1,04	0,223	1	1		
Italie				7			7	0,73	2,414				
Japon			1	4			5	0,52	5,475				
Koweït							0	0,00	0,445				
Norvège		1		1			2	0,21	1,154				
Pays-Bas		0		4			4	0,42	0,854				
Portugal				6			6	0,62	0,240	1			
Royaume-Uni		2	3	10		2	17	1,77	1,676	1	1		1
Suède		1		2		1	4	0,42	1,540	1			
Suisse				9			9	0,94	1,462				
TOTAL NON-RÉGIONAUX	1	14	18	186	1	18	238	24,77	39,931	13	14	0	1
							0						
TOTAL GÉNÉRAL	6	38	78	754	20	65	961	100	100%	37	495	103	193
Nombre de femmes par catégorie		7	27	220	5	16	275			8	304	17	71
Pourcentage de femmes par catégorie	0,00%	18,42%	34,62%	29,18%	25,00%	24,62%	28,62%			21,62%	61,41%	16,50%	36,79%

Source : Département de la gestion des ressources humaines.

Note :

À noter que le personnel élu, les assistants techniques, les consultants et les temporaires ne sont pas pris en compte.

évaluations organisées en 2010. Elles ont servi de base fiable à la Banque pour son système de gestion de la performance.

ACQUISITIONS ET GESTION FINANCIÈRE

Dans leur appui aux complexes des opérations, les services d'acquisition et de gestion financière mettent l'accent sur l'amélioration des prestations de passa-

tion de marchés, tout en limitant les risques fiduciaires et en renforçant la responsabilisation. La Banque a continué de consolider les initiatives de réforme des acquisitions et de la gestion financière des projets engagées les années antérieures. Au nombre des principales activités menées durant l'année figurent les suivantes :

- i) examen des lois, procédures et dossiers d'appel d'offres nationaux (AON) pour 25 PMR afin de déterminer l'opportu-

- ii) participation à 460 évaluations et supervisions (examen sur dossier notamment) et contribution aux revues des dépenses publiques et de la responsabilité financière des pays, aux revues de la performance du por-

tefeuille pays, aux documents de stratégie pays, aux revues des capacités en matière d'acquisition et au lancement des projets. Durant l'année, 500 rapports d'audit de projets ont été reçus et examinés dans les délais ;

- iii) participation accrue aux initiatives mondiales et régionales sur les acquisitions et la gestion financière des projets. La Banque a pris une part active aux réunions du Groupe de travail des BMD sur l'harmonisation de la gestion financière et aux conférences et ateliers internationaux sur les acquisitions et la gestion financière des projets visant à promouvoir l'harmonisation des politiques et procédures entre bailleurs de fonds multilatéraux et bilatéraux.

Pour réduire le risque fiduciaire et s'assurer que les ressources des prêts et dons sont utilisées aux fins prévues, la Banque a placé dans les centres de services et les bureaux extérieurs un noyau de personnel international et local des acquisitions et de gestion financière des projets, et a régulièrement participé à l'évaluation des modalités d'acquisition et de gestion financière des projets et programmes.

RELATIONS EXTÉRIEURES ET COMMUNICATION

La Banque est en bonne voie dans sa recherche de plus de visibilité et de transparence, ainsi que dans la modernisation de ses plateformes de communication :

- Le nouveau site de la Banque (*www.afdb.org*) attire de plus en plus de visiteurs. Sur la période 2009-2010, les visites quotidiennes se sont accrues de 24,3 %, les pages visualisées de 8,3 % et les visiteurs uniques de 18,7 %. En outre, la Banque est allée à la rencontre des réseaux sociaux, obtenant 1 250 adeptes sur Facebook.
- La Banque a élargi sa gamme de produits et services multimédias, doublant presque sa production et le nombre de vidéos postés sur son site web, passé

de 170 en 2009 à 330 en 2010. Elle a également étendu ses partenariats avec les chaînes de télévision africaines et internationales de manière à couvrir les activités de la Banque et diffuser une vingtaine de documentaires publiés par la Banque.

- Pour promouvoir l'interaction avec les différents médias et donner plus de visibilité à la Banque, plus d'une centaine de manifestations internes et internationales ont été couvertes durant l'année, comme les Assemblées annuelles du Groupe de la Banque, le lancement des Perspectives économiques en Afrique et les conférences connexes. Les Assemblées annuelles 2010 ont attiré un nombre record de journalistes, 81,7 % de plus qu'en 2009. En outre, la presse africaine et internationale (exclusion faite de la radio et de la télévision) a cité la Banque dans 15 % plus de cas en 2010 qu'en 2009.
- Des sessions de formation à la communication avec les médias ont été organisées à l'intention de la Haute direction, des chefs d'unité et de division, et des représentants résidents, et trois sessions de recyclage ont été organisées pour le personnel de l'Unité des relations extérieures et de la communication (ERCU). La Banque a organisé pour la première fois un atelier sur le renforcement des capacités pour les médias africains, auquel ont pris part 20 participants en provenance de toutes les sous-régions du continent.

Pour mieux harmoniser la fonction de relations extérieures et de communication avec ses nouvelles stratégies et priorités, la Banque a lancé en 2010 une étude devant se pencher sur la restructuration en profondeur de l'unité.

SERVICES DE RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS INSTITUTIONNELS

Le Tribunal administratif

Le Tribunal administratif est un organe indépendant de la Banque et l'instance

ultime pour le règlement des différends entre les membres du personnel et la Banque. Il connaît de toute demande déposée par un membre du personnel, après avoir épuisé les autres voies de recours administratives internes, pour contester une décision administrative pour non-respect des contrats et conditions de travail ou pour licenciement par la Banque.

En 2010, le Tribunal administratif a tenu une (1) session judiciaire, au cours de laquelle il a rendu des jugements dans quatre (4) affaires. Il a également tenu une session administrative consacrée à l'examen et à l'adoption des amendements à ses Règles de procédure. En outre, le Tribunal a eu une session de travail avec le Département des services juridiques, le Département de la gestion des ressources humaines, le Conseil du personnel et le Comité d'appel du personnel, tous ces services étant impliqués dans son travail. Il a également soumis à l'examen du Conseiller juridique général plusieurs amendements au Statut du Tribunal.

En partenariat avec le Bureau du médiateur, le Conseil du personnel, le Département de la gestion des ressources humaines et le Bureau de l'éthique, le Tribunal a organisé une session d'information et de sensibilisation pour les représentants résidents et pour le personnel des bureaux extérieurs d'Afrique de l'Est.

Le Bureau de l'éthique

Gage de la culture de l'éthique à la Banque, le Bureau de l'éthique a pour principale fonction de faire connaître et comprendre les valeurs fondamentales et les normes d'éthique de l'institution. En particulier, il donne des conseils et des orientations au personnel et à la Direction, sensibilise aux enjeux de l'éthique et veille à la déclaration financière par le personnel de la Banque.

En 2010, le Bureau de l'éthique a eu des rencontres et des consultations avec 198 fonctionnaires et clients. Sur un total de 63 cas portés à l'attention du Bureau de l'éthique, 53 (81,5 %) ont été réglés par intervention directe ou renvoyés aux