

# Niveau 4 : Efficacité de la BAD en tant qu'organisation en Sierra Leone

**L**e présent chapitre évalue l'efficacité avec laquelle la Banque gère sa propre organisation en Sierra Leone. Il aborde trois principaux thèmes que la Banque a identifiés comme ayant une influence capitale sur sa capacité organisationnelle, à savoir : la décentralisation, une gestion des ressources humaines de haute qualité et des processus opérationnels efficaces. Chacun de ces thèmes est assorti d'indicateurs et d'objectifs.

L'approche adoptée par la Banque pour renforcer sa capacité d'intervention dans les États fragiles consiste, entre autres, à accroître sa présence physique dans le pays à travers la décentralisation. Depuis que nous avons ouvert notre bureau pays en Sierra Leone, en 2007, l'équipe pays s'est étoffée progressivement et a acquis plus de responsabilités en matière de gestion. Ceci a permis de renforcer la qualité de notre dialogue avec le gouvernement et de notre collaboration avec les partenaires au développement. Cette approche s'est également traduite par une amélioration de la gestion et de la supervision de nos opérations.

## Rôle du bureau extérieur dans les États fragiles

### Décentralisation

Les États fragiles constituent des environnements opérationnels difficiles. Le contexte politique peut être instable et un appui matériel est nécessaire face à des institutions nationales fragilisées par les conflits. Dans ces circonstances, une forte présence dans le pays s'avère indispensable en ce sens qu'elle permet à la Banque de tisser des liens étroits avec le gouvernement et les partenaires au développement, et plus largement avec la société civile et les milieux d'affaires.

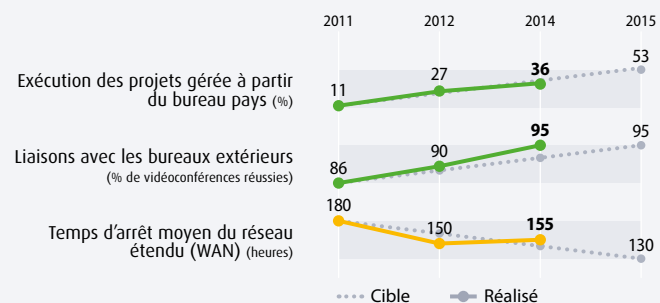


*Depuis la création de son bureau extérieur en Sierra Leone en 2007, la Banque est un partenaire actif dans le dialogue sur les politiques et la coordination de l'aide*

Depuis que la Banque a créé son bureau extérieur en Sierra Leone, en janvier 2007, l'équipe locale s'est progressivement étoffée par le transfert de personnel en provenance du Siège et le recrutement de spécialistes sierra-léonais. Par conséquent, cette équipe pays

a pu assumer une plus grande responsabilité dans la gestion du portefeuille. À ce jour, 36 % des ● tâches liées aux projets<sup>1</sup> sont gérées à partir du bureau extérieur, contre seulement 11 % en 2011. À partir de 2015, nous souhaitons porter ce taux à 53 %.

Figure 4.1 Décentralisation : nous rapprocher davantage de nos clients



L'un des principaux avantages de la décentralisation a été l'amélioration de la qualité de nos services de conseil et de notre dialogue avec le gouvernement et les partenaires au développement. À travers nos activités de conseil, nous avons contribué à intégrer la croissance verte et l'égalité des genres dans l'Agenda pour la prospérité. Le bureau extérieur a été un ardent

<sup>1</sup> Un point vert indique que des progrès ont été accomplis et que nous sommes en bonne voie d'atteindre nos objectifs.

Tableau 4: Efficacité de la BAD en tant qu'organisation en Sierra (Niveau 4)

Ce tableau présente les progrès enregistrés par la Banque dans la réalisation de son objectif de performance au plan organisationnel:

- Des progrès satisfaisants ont été réalisés et nous sommes bien partis pour atteindre notre objectif
- Peu de progrès ont été réalisés et nous risquons de ne pas atteindre notre objectif
- Aucun progrès n'a été réalisé ou nous nous sommes même éloignés de notre objectif
- Données non disponibles pour mesurer les progrès

INDICATEUR	2011	2012	2014 <sup>A</sup>	Cible 2015
<b>DÉCENTRALISATION: NOUS RAPPROCHER D'AVANTAGE DE NOS CLIENTS</b>				
● Exécution des projets gérée à partir du bureau pays (%)	11	27	36	53
● Liaisons avec les bureaux extérieurs (% de vidéoconférences réussies)	86	90	95	95
● Temps d'arrêt moyen du réseau étendu (WAN) (heures)	180	150	155	130
<b>RESSOURCES HUMAINES: PARTICIPATION ET MOBILISATION DU PERSONNEL</b>				
● Personnel opérationnel de la catégorie professionnelle basé au bureau extérieur (%)	47	67	69	70
● Proportion de femmes dans le personnel (%)	13	13	13	30
<b>PROCESSUS OPÉRATIONNELS ET RAPPORT COÛT-EFFICACITÉ</b>				
● Demandes de décaissements traitées et exécutées au titre du compte spécial (%)	38	92	100	100
● Demandes de décaissements traitées et exécutées au titre du paiement direct (%)	25	88	84	100
● Délai de traitement des dossiers de passation des marchés (jours)	..	255	205	180
● Formations pour le renforcement des capacités fiduciaires (nombre)	0	1	2	2

.. = données non disponibles.

<sup>A</sup> La dernière année 2013 a été choisie pour refléter le statut des opérations avant la crise d'Ebola.

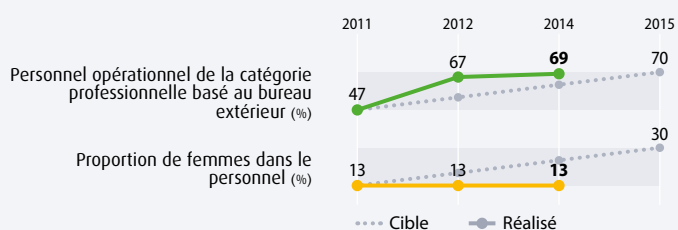
**Note:** Les objectifs sont basés à la fois sur les objectifs institutionnels et la comparaison avec l'année de référence.

**Source:** Banque africaine de développement.

défenseur du processus du New Deal. Il a aidé le gouvernement à organiser la quatrième réunion mondiale du Dialogue international sur la consolidation de la paix et le renforcement de l'État, en juin 2014. La Banque a été un des promoteurs de l'ITIE; elle a aidé la Sierra Leone à renforcer sa gestion des recettes tirées des ressources naturelles. Grâce à sa présence dans le pays, la Banque a acquis une connaissance plus approfondie du contexte national et peut mener des travaux d'analyse de meilleure qualité sur les problèmes les plus urgents auxquels la Sierra Leone se trouve actuellement confrontée.

Notre solide présence sur le terrain a également entraîné une amélioration de la conception et de la mise en œuvre des projets. Nos spécialistes sectoriels sont bien placés pour concevoir des interventions adaptées au contexte national. Notre personnel peut collaborer plus étroitement avec ses homologues nationaux, leur fournissant un appui technique permettant de combler les déficits de capacités au niveau national. L'équipe effectue de fréquentes visites sur le terrain, au-delà des missions habituelles de supervision organisées deux fois par an.

Figure 4.2 Ressources humaines: participation et mobilisation du personnel



Cette démarche permet d'identifier et de régler rapidement tout problème lié à la mise en œuvre, réduisant ainsi le risque de retard et de dépassement des coûts. Ceci est particulièrement important face aux capacités limitées aussi bien de l'État que des entrepreneurs du secteur privé. En outre, la délégation de pouvoirs au bureau extérieur a donné plus de marge de manœuvre aux chefs de projet pour approuver les activités de passation de marchés.

Enfin, la décentralisation a contribué à renforcer la collaboration avec les partenaires au développement en Sierra Leone. À titre d'exemple, nous collaborons avec l'UE à la réalisation du tronçon

manquant de l'autoroute côtière trans-ouest-africaine, qui reliera la Sierra Leone au reste de la zone CEDEAO.

### Technologies de l'information

En Sierra Leone, comme dans la plupart des États fragiles, les infrastructures de communication ne sont pas très développées. En l'absence des installations LAN fixes utilisées généralement par la Banque, des liaisons satellites sont utilisées pour s'assurer que le bureau extérieur est connecté à l'infrastructure centrale de télécommunications et de stockage des connaissances de la Banque – exemple de passage sans transition aux technologies les plus récentes.

Une infrastructure de télécommunications solide est essentielle au fonctionnement d'une organisation décentralisée. Elle permet une transmission sécurisée des données par Internet via un réseau privé virtuel. Nos installations de vidéoconférence offrent aux membres du personnel en poste sur le terrain la possibilité de participer aux réunions et aux programmes de formation organisés au siège, ce qui réduit aussi bien les coûts de voyage que l'empreinte écologique de la Banque. Nous disposons également de divers outils de TIC qui permettent de travailler en collaboration sur des documents à partir de sites différents et qui offrent un accès sécurisé aux installations de stockage des connaissances de la Banque. En 2014, 95 % des ● **vidéoconférences ont été couronnées de succès** et notre ● **temps d'arrêt sur le Réseau étendu<sup>2</sup>** a été réduit à 155 heures, contre 180 en 2011.



*Face à l'épidémie d'Ebola, le bureau extérieur a activé son plan de continuité des opérations, ce qui a permis au personnel de poursuivre son travail dans un environnement de travail virtuel*

L'infrastructure moderne de télécommunications de la Banque est mise également au service de la Sierra Leone. Nos installations ont été utilisées pour les négociations de prêts et d'autres réunions de haut niveau entre les responsables nationaux et le Siège de la BAD, générant des économies pour les deux parties. Nous avons créé un Centre d'information publique à Freetown, où les responsables gouvernementaux et les chercheurs individuels peuvent mener des recherches sur des thèmes concernant la Banque. Le bureau extérieur a également mis cet équipement à la disposition du personnel et des étudiants de l'université en guise de contribution à l'instauration d'un dialogue national sur la politique de développement.

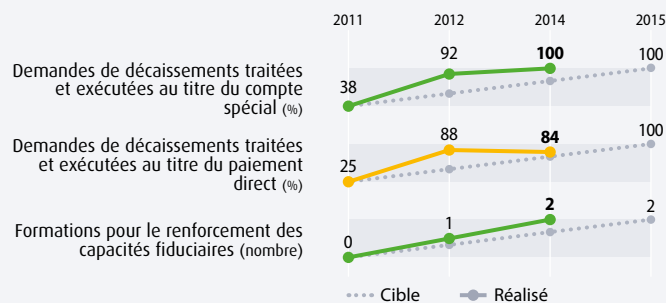
### Impliquer et mobiliser le personnel

Les bureaux extérieurs de la BAD interviennent sur un large éventail de sujets faisant appel à des compétences issues de secteurs et de spécialités techniques différents. Notre bureau extérieur pour la Sierra Leone adopte une approche flexible en matière de gestion des ressources humaines, ce qui lui permet de répondre rapidement à des besoins en évolution.

#### Encadré 4.1 Durant l'épidémie d'Ebola, la Banque a continué à fonctionner grâce à un plan de continuité des opérations

La Banque a mis en place un ensemble de procédures de maintien des opérations qu'elle peut activer dans le cas d'une crise majeure, comme l'épidémie d'Ebola, afin de garantir le moins de perturbations possible dans ses opérations. En août 2014, face à l'aggravation de la crise, le bureau extérieur a activé son dispositif de continuité des opérations, ce qui a permis aux membres du personnel de poursuivre leur travail dans un environnement de travail virtuel. Il a été fourni aux membres du personnel les moyens de rester en liaison les uns avec les autres et avec les services de la Banque. Cela nous a permis de tester l'efficacité des investissements récents dans les TIC, notamment notre réseau privé virtuel qui donne au personnel un accès à distance aux applications et ressources essentielles. Les outils de communication par Internet tels que Skype et Viber ont fait partie de la plateforme de communication utilisée par les membres du personnel pour rester en contact et collaborer avec le gouvernement et les autres partenaires. Les membres du personnel ont également pu participer à des réunions depuis leur domicile, en utilisant l'application de vidéoconférence disponible sur leurs ordinateurs portables. Par conséquent, la Banque a pu participer au processus de coordination de la riposte d'urgence.

Figure 4.3 Processus opérationnels et rapport coût-efficacité



La Banque a réagi face à l'élargissement du programme pour le pays en y envoyant des experts sectoriels compétents, en provenance du Siège. Par exemple, lorsque la Banque a pris la tête du groupe des partenaires au développement sur la question de l'eau et de l'assainissement en Sierra Leone, elle a rattaché un expert en hydrologie à l'équipe pays. Dans d'autres cas, les déficits

2 Un point jaune indique que peu de progrès ont été accomplis et que nous risquons de ne pas atteindre notre objectif.

de compétences ont été comblés par la nomination de membres du personnel à plusieurs fonctions. Par exemple, le spécialiste de l'agriculture au bureau extérieur apporte également un appui à la composante électrification rurale d'un projet énergétique. Le dédoublement des rôles est ainsi une façon rentable de répondre rapidement aux besoins émergents. Nous avons également recours à des spécialistes issus de notre centre régional établi au Ghana. Ainsi, nos projets dans le secteur de l'énergie bénéficient de l'appui d'un expert du niveau régional.

Notre ● **bureau extérieur compte actuellement 69 % de personnel professionnel**, ce qui correspond à notre objectif. Toutefois, nous n'avons que 13 % de ● **femmes au sein de notre équipe pays**, l'objectif étant d'arriver à 30 % en 2015. Pour réaliser notre ambition d'être un centre d'excellence dans l'aide au développement, nous devons renforcer continuellement les capacités de notre personnel. Les connaissances et compétences nouvelles acquises au sein de l'équipe pays, notamment par le personnel recruté sur place, sont transmises aux homologues nationaux. Dans un contexte fragile, nous estimons que cette transmission directe de compétences et d'expériences au gouvernement est l'un des mécanismes les plus efficaces de renforcement des capacités.

### **Amélioration des processus et méthodes opérationnels**

À mesure que notre présence sur le terrain se renforçait, nous avons pu rationaliser nos processus et méthodes opérationnels. Les membres du personnel de la Banque sont désormais en mesure de mieux former leurs homologues gouvernementaux sur la passation des

marchés et la gestion financière: en 2014 nous avons organisé ● **deux ateliers** de formation sur les questions fiduciaires. Le personnel fournit également un appui pratique durant le processus de mise en œuvre. Par conséquent, le délai de traitement des demandes de décaissement a connu une baisse spectaculaire. Notre projet d'approvisionnement en eau et d'assainissement en milieu rural approuvé récemment a, par exemple, été pleinement opérationnel dans les cinq mois qui ont suivi son approbation. La proportion des demandes de décaissements exécutées à temps a atteint 100 % pour les ● **comptes spéciaux** et 84 % pour ● **les paiements directs**, contre seulement 38 et 25 % respectivement en 2011.

### **Conclusion**

Dans l'ensemble, l'impact du bureau extérieur en Sierra Leone, dont les effectifs se sont régulièrement étoffés, a transformé la qualité de l'assistance que nous sommes en mesure d'offrir au pays. Cela nous a permis de mieux comprendre la situation complexe du pays et de nouer une relation beaucoup plus étroite et plus dynamique avec le gouvernement, les partenaires au développement et la société civile. Notre portefeuille a, en conséquence, enregistré des gains d'efficacité importants grâce à une politique de renforcement des capacités pratiques et à l'appui aux homologues nationaux.

Nous sommes conscients que la reconstruction des États après un conflit est un processus long et difficile. Nous nous engageons à soutenir la Sierra Leone sur le long terme et à poursuivre le renforcement des compétences et des capacités de notre équipe pays afin qu'elle puisse identifier les causes profondes de la fragilité et y remédier. ■





**STOP  
POLICE**

**STOP  
POLICE**

dawnus

T29

dawnus

MAN

AFX  
961